

TECNOLOGICO DE COSTA RICA
ESCUELA DE INGENIERÍA EN PRODUCCIÓN
INDUSTRIAL



INFORME FINAL
INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA

INCIDENCIA DE LA CALIDAD EN EL APRENDIZAJE
ORGANIZACIONAL EN LAS RELACIONES ENTRE
PYMES COSTARRICENSES Y EMPRESAS
TRANSNACIONALES.

Realizado por: Rafael Gutiérrez Brenes

ENERO, 2018

RESUMEN

Esta investigación cimentada en tres pilares a saber, la Gestión de la Calidad, el Aprendizaje Organizativo, y las PyMES costarricenses. Muchas PyMES de Costa Rica son proveedoras de empresas transnacionales (ETN), mayoritariamente norteamericanas, las cuales, debido a la mayor presión derivada de la competencia en los mercados actuales, exigen a las PyMES costarricenses el cumplimiento de numerosos requisitos y estándares de calidad, tanto de producto o servicio como de gestión. En la mayoría de los casos, las PyMES costarricenses se ven incapaces de hacer frente a dicha exigencia, lo que puede suponer para ellas la pérdida de un importante cliente. Sin embargo, si las PyMES de Costa Rica fueran capaces de establecer procesos de aprendizaje inter-organizativo con las ETN a fin de poder mejorar sus políticas y sistemas de gestión y lograr, de este modo, el cumplimiento de aquellos requisitos y estándares de calidad, no sólo no estarían perdiendo a ese tipo de cliente, sino que, además, estarían contribuyendo a la mejora de su nivel de competitividad. Por tanto, esta investigación científica tiene como objetivo general analizar cómo se produce el proceso de aprendizaje inter-organizativo entre las PyMES costarricenses y las ETN para que las primeras puedan satisfacer los requisitos y estándares de calidad que las segundas les imponen.

It is the interest to realize an investigation-based on these 3 pillars, Quality Management, Organizational Learning, and the costarrican SMEs (Small and Medium Enterprises). Many SMEs in Costa Rica are providers of transnational enterprises (TNE), most of them North Americans, which, due to the bigger pressure from nowadays markets competition, demand to costarrican SMEs the fulfillment of numerous requirements and quality standards, as much in product, service as in management. In most of the cases, costarrican SMEs are unable to overcome such demand, which suppose for them the loss of an important client. However, if costarrican SMEs were able to establish inter-organizational learning processes with the TNEs, seeking to improve their policies and management systems, and so, achieve to meet those requirements and quality standards, not only they would not be losing this kind of client, but also, besides, they would be contributing to the improvement of their competitive level. Therefore, this research has as a general objective to analyze how inter-organizational learning processes are done between TNEs and costarrican SMEs, so these can meet the requirements and quality standards demanded by TNEs

Palabras Clave: Gestión de la Calidad, Aprendizaje Organizacional, Relación Proveedores-Cliente, Empresas Transnacionales (ETN), PyMES costarricenses.

TABLA DE CONTENIDO

Captulo I	1
PRESENTACIÓN DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN	1
1.1. INTRODUCCIÓN	1
1.2. Preguntas de Investigación	3
1.3. Objetivos de la Investigación	3
1.4. Propositiones de la Investigación	4
Capítulo 2	5
GESTION DE LA CALIDAD Y LAS RELACIONES PROVEEDOR-CLIENTE	5
2. LAS RELACIONES PROVEEDOR-CLIENTE	5
2.1. Conceptualización	5
2.2. En el ámbito de la gestión de la calidad	10
2.2.1. Conceptualización	10
2.2.2. La normas ISO 9000	17
2.2.3. La evolución de las normas ISO	19
2.2.4. La evolución de las normas ISO 9000 y el modelo EFQM	27
2.2.5. Aseguramiento de calidad	29
2.3. En el ámbito de la gestión en la cadena de suministros	32
2.3.1. Conceptualización	32
2.3.2 Las relaciones en la política de los proveedores	45
2.3.3. Las relaciones en su manejo	48
2.3.4. Las relaciones en la calidad	48
2.3.5. Las relaciones del socio	51
2.3.6. La nueva competencia	54
2.3.7. Tendencias	57
2.4. Gestión de la Calidad de Proveedores (GCP)	62
2.4.1. Conceptualización	62
2.4.2. Relación proveedor-proveedor	67
2.4.3. Relación Socio-Proveedor	68
2.4.4. Selección del Proveedor	70
2.4.5. Evaluación del Proveedor	72
2.4.6. Programas de capacitación del Proveedor	72
Capitulo 2B	74

EL APRENDIZAJE INDIVIDUAL, GRUPAL, ORGANIZACIONAL, E INTER ORGANIZACIONAL.....	74
2.1. Aprendizaje Individual.....	74
2.1.1. Su Proceso.....	74
2.2. Aprendizaje Grupal.....	77
2.2.1. El papel de Aprendizaje Grupal en el éxito de Planificación.	77
2.2.2. Su proceso.....	82
2.3. El proceso de aprendizaje organizativo.....	84
2.4. Aprendizaje intraorganizacional.....	90
2.5 Aprendizaje intra e interinstitucionales.....	92
2.6. Conceptos básicos de un modelo dinámico de intra e interorganizacional.....	96
2.6.1. Dinámica de la explotación y exploración.	96
2.7. Dinámica de los procesos intra e interinstitucionales.....	100
2.8 Multinacionales y las relaciones inter-organizacionales.....	104
2.9 Aprendizaje en PyMES.....	108
2.9.1. La importancia del aprendizaje.....	108
2.9.2. Dinámica de las teorías de la evolución y el aprendizaje.....	109
2.9.3. El aprendizaje en las PYMES.....	111
2.9.4. Del aprendizaje individual al organizacional en las PyMES.....	112
2.9.5. Teorías de aprendizaje organizacional.....	114
2.9.6. El crecimiento y las PyMES.....	115
2.9.7. El proceso de la iniciativa empresarial.....	116
2.9.8. El aprendizaje empresarial.....	118
2.9.9. Aprendizaje empresarial a través de redes.....	119
2.9.10. Institucionalización del aprendizaje.....	120
2.9.11. Aprendizaje Empresarial y Aprendizaje Organizacional.....	122
Capítulo 3.....	124
DISEÑO METODOLÓGICO DE LA INVESTIGACIÓN.....	124
3.1. Introducción.....	124
3.2 Metodología aplicada a la Investigación.....	124
3.2.1. Características y condiciones de la investigación cualitativa.....	124
3.2.2. El estudio de casos como metodología de investigación cualitativa.....	129
3.3. Diseño de la Investigación.....	130
3.3.2. Empresas y fuentes de información.....	132
3.3.3. Procedimiento y fases del análisis.....	132

Capítulo 4	134
RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	134
4.1. Introducción	134
4.2. Análisis Descriptivo.....	134
4.2.1. RELACIÓN PROVEEDOR-CLIENTE	134
4.2.2. APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL TODAS LAS EMPRESAS.....	155
4.3. Discusión de Resultados.....	172
Capítulo 5	176
CONCLUSIONES	176
5.1. Introducción	176
5.2. Conclusiones Finales.....	176
5.2.1. Conclusiones del Estudio Empírico	176
5.3. Principales Orientaciones sobre Futuras Líneas de Investigación.....	178
ANEXO	179
BIBLIOGRAFÍA.....	192

INDICE DE CUADROS

Cuadro No. 1. Relaciones Fuertes Comprador-Proveedor	6
Cuadro No. 2. Aspectos No Cubiertos Por La Norma Iso9000:1994	21
Cuadro No. 3. Iso 9000:2000 Principios De Gestión De Calidad.....	22
Cuadro No. 4. Características De Las Relaciones Comprador-Proveedor	41
Cuadro No. 5. Modelo De La Gestión De La Calidad De Constructos Para Proveedores	64
Cuadro No. 6. Ficha Técnica Del Estudio Empírico.....	127
Cuadro No. 7. Diferencias Entre Metodología Cuantitativa Y Cualitativa.....	128
Cuadro No. 8. Concepto De Aprendizaje Organizacional Por Parta De Las Etn	155
Cuadro No. 9. Medio Para El Aprendizaje Organizacional	156
Cuadro No. 10. Comunicación Interna	158
Cuadro No. 11. Establecimiento De Los Objetivos De La Organización.....	159
Cuadro No. 12. Aprendizaje A Nivel Organizacional	167
Cuadro No. 13. Conocimiento Organizacional	167
Cuadro No. 14. Limitación O Reto Para Favorecer El Aprendizaje	169
Cuadro No. 15. Mayor Limitación O Reto Para Sacar Provecho Del Conocimiento	169

INDICE DE FIGURAS

Figura No. 1. Gestión De La Calidad Y Las Relaciones Comprador-Proveedor	16
Figura No. 2. Gestión De La Cadena De Abastecimiento. Fuente: Romano, P Y Vinelli, A. (2001)	33
Figura No. 3. Dimensiones En El Ambiente De Las Relaciones Comprador-Proveedor Fuente: (Thakkar Et. Al 2008)	45
Figura No. 4. Cadena De Suministro Extendida, Alcance Cada Vez Mayor Del Intercambio De Información En Varios Niveles En La Estructura De Las Relaciones. Fuente: Kempainen Y Vepsalainen, (2003).....	58
Figura No. 5. Posibles Relaciones Comprador-Proveedor	61
Figura No. 6. Posibles Relaciones Generales Proveedor- Cliente.....	174

INDICE DE GRÁFICOS

Gráfico No. 1. Relación Proveedor-Cliente Con Alguna Pyme Costarricense	134
Gráfico No. 2. Dimensiones En La Relación Proveedor-Cliente Con Las Pymes Costarricenses.....	135
Gráfico No. 3. Relación Hacia La Pymes Costarricenses.....	136
Gráfico No. 4. Principios De Gestión De Calidad	139
Gráfico No. 5. Papel De Los Proveedores En La Cadena De Abastecimiento	141
Gráfico No. 6. Gestión De Proveedores De La Empresa	141
Gráfico No. 7. Vínculo Entre Empresa Y Demás Empresas	142
Gráfico No. 8. Relación Del Vínculo De La Empresa Y Demás Empresas	143
Gráfico No. 9. Relación Con Los Proveedores.....	143
Gráfico No. 10. Sugerencia De Oportunidades De Mejora De Los Proveedores.....	144
Gráfico No. 11. Importancia De La Calidad Asociada Y La Asociación Con Sus Proveedores	145
Gráfico No. 12. Gestión De Calidad, Selección Y Participación De Proveedores.....	145
Gráfico No. 13. Consideración De Los Indicadores De La Calidad	145
Gráfico No. 14. Afectación De La Cooperación, La Confianza Y La Orientación A Largo Plazo En La Calidad Con La Relación Con Los Proveedores	146
Gráfico No. 15. Confianza Y Compromiso Entre Empresa Y Proveedor	147
Gráfico No. 16. Selección Del Proveedor.....	147
Gráfico No. 17. Relación Socio Proveedor.....	148
Gráfico No. 18. Proveedores De Pymes	148
Gráfico No. 19. Capacitación De Los Proveedores	149
Gráfico No. 20. Programa De Formación Para Apoyar O Generar Empresas Proveedoras Para La Generación De Sus Productos	149
Gráfico No. 21. Capacitación Para Que Las Pymes Sean Proveedoras.....	150
Gráfico No. 22. Acercamiento De Las Pymes Para Ser Proveedoras	151
Gráfico No. 23. Posibilidad Para Que Las Pymes En Costa Rica Sean Proveedoras En Las Empresas.....	151
Gráfico No. 24. Posibilidad De Que Las Pymes Sean Proveedoras.....	152
Gráfico No. 25. Estrategia Para Ubicar A Las Pymes Proveedoras En Ser Competitivas	152
Gráfico No. 26. Desventajas Intrínsecas De Las Pymes	153
Gráfico No. 27. Papel Del Estado Y Corporaciones Multinacionales.....	154
Gráfico No. 28. Transferencia De Tecnología Para El Desarrollo De Pymes Proveedoras Por Parte Del Estado	154
Gráfico No. 29. Oportunidad De Recibir Retroalimentación O Críticas Constructivas Por Parte De Los Clientes.....	157
Gráfico No. 30. Rubros, Según La Importancia En El Proceso De Aprendizaje Organizacional.....	159
Gráfico No. 31. Compromiso De Los Colaboradores Con Los Objetivos De La Organización	160
Gráfico No. 32. Generación De Acciones Individuales En El Comportamiento Organizacional.....	161
Gráfico No. 33. Indicadores O Mediciones Para Evaluar El Proceso De Aprendizaje Organizacional.....	161
Gráfico No. 34. Capacidad Para Innovar De La Organización	162

Gráfico No. 35. Recursos Para La Innovación Por Parte De La Organización	162
Gráfico No. 36. Relaciones Con Otras Organizaciones Para El Aprendizaje Organizacional.....	163
Gráfico No. 37. Intercambio De Conocimiento Con Otras Organizaciones.....	164
Gráfico No. 38. Características En Otras Organizaciones Para Establecer Relaciones	165
Gráfico No. 39.....	165
Gráfico No. 40. Impacto Positivo Del Intercambio De Experiencias Para La Organización	166
Gráfico No. 41. Aprendizaje Como Una Iniciativa A Nivel Organizacional.....	166
Gráfico No. 42. Efectos Del Éxito Donde Pueda Existir Un Efecto Negativo En El Aprendizaje.....	168
Gráfico No. 43. Cambios A Nivel Organizacional En Relación A Estímulos Internos O Externos	170
Gráfico No. 44. Clasificación De La Capacidad Del Aprendizaje En La Organización...	170
Gráfico No. 45. Enfoque De La Organización Hacia Diversificar Mercados, Eficiencia Operativa O Ambos	171
Gráfico No. 46. Aporte Para La Organización Del Aprendizaje	172

PARTE INTRODUCTORIA

Capítulo I

PRESENTACIÓN DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

1.1. INTRODUCCIÓN

Estamos ante un mundo donde el mercado es globalizado y extremadamente competitivo dado que la información y la tecnología día a día aceleran su paso con el afán de buscar nuevas y eficientes formas producción, para brindar un excelente producto o servicio a la sociedad en general.

Toda organización que viene a competir en este entorno ya sea de bienes o servicios tiene que analizar su estrategia de competitividad para mantener una ventaja competitiva.

Ante este reto no se escapan las Pequeñas y Medianas Empresas en general y en particular las de Costa Rica ya que siempre ha sido un país de pequeñas y medianas empresas, esta realidad ha conformado una nación con valores, visiones y cultura distinta a la de muchas otras sociedades de América Latina.

Costa Rica está estructurada empresarialmente por una gran cantidad de pequeñas y medianas empresas, "...casi sin importar la actividad económica de que se trate, está abrumadoramente constituida por una gama de pequeñas y medianas firmas..." (Castillo y Bonilla, 2001).

Además, dichos autores señalan que, "A pesar de su importancia, sin embargo, las pequeñas y medianas empresas (PyMES) han recibido poca atención desde el punto de vista analítico. Pocos han sido los estudios realizados para examinar las PyMES en el devenir nacional y calificar su potencial en una estrategia de desarrollo", y que hay muy pocos estudios que evalúen desde adentro de las PyMES, "... su realidad concreta, sus fortalezas, sus debilidades y los desafíos que puedan enfrentar de manera exitosa".

Uno de los aspectos más característicos de la industria costarricense son las relaciones

entre las PyMES y las Empresas Transnacionales las cuales denominaremos a partir de este momento ETN; sin embargo, no existe una reflexión en torno a dicha relación y coherencia sobre cómo las PyMES se adaptan al aprendizaje de éstas, de ahí la importancia de conocer cómo las PyMES costarricenses se relacionan, analizando las diferencias no sólo de tamaño sino también de su gestión. Tomando como base esta temática, proponemos preliminarmente la posibilidad de ofrecer a las PyMES una perspectiva útil para la adaptación estratégica de las pequeñas y medianas empresas con las ETN, dado que hoy en día en Costa Rica este tipo de empresas son vistas como una oportunidad de desarrollo.

En esta línea autores como Castillo y Bonilla (2001) resaltan la necesidad de abordar la problemática que enfrentan las pequeñas empresas de una manera integral y sistemática con la finalidad de aumentar la credibilidad de los empresarios en programas específicos de apoyo a las pequeñas empresas, que sean parte de una visión estratégica de largo plazo.

Como complemento a lo anterior Gutiérrez y Bolaños (1999), exponen que, en Costa Rica, las PyMES absorben una parte importante de la fuerza de trabajo, generan un porcentaje significativo de la producción y empiezan a contribuir en el esfuerzo exportador del país y no tienen acceso a los recursos del mercado de capitales, cuyo desarrollo es todavía limitado y concentrado en grandes empresas. En relación con las PyMES que exportan, Aguilar, J y Trejos, S (1998) argumentan que su esfuerzo exportador ha requerido, por un lado, aumentar la eficiencia del proceso productivo y, por otro lado, mejorar el producto, durabilidad, resistencia, funcionalidad y calidad.

En general, las empresas pequeñas y medianas de Costa Rica han tenido poco apoyo tanto financiero como operacional a través de los años, generando una serie de obstáculos, como parte del entorno empresarial, siendo estas: el elevado nivel de las cargas sociales, la ilegalidad de otras empresas como consecuencia de lo anterior, las condiciones para el acceso al crédito y la ausencia de políticas gubernamentales de apoyo a favor de las PyMES, Castillo y Chaves (2001).

En la revisión teórica se indago sobre la Gestión de la Calidad, el Aprendizaje Organizacional y la Relación Proveedor-Cliente aspectos importantes para dilucidar el pensamiento de las ETN en Costa Rica y la posibilidad de desarrollar empresas proveedoras PyMES costarricenses.

Previo al inicio de las actividades propias del diseño de la investigación empírica y tomando como sustento teórico la revisión efectuada, esta temática tiene como objetivo principal el establecer con claridad el pensamiento de las ETN en Costa Rica como motor impulsor para el desarrollo de PyMES proveedoras.

1.2. Preguntas de Investigación

1.2.1. ¿Las ETN en Costa Rica tienen claro los conceptos de Gestión de la Calidad, Aprendizaje Organizacional?

1.2.2. ¿En las ETN en Costa Rica cómo son las relaciones Proveedores-Cliente?

1.2.3. ¿Las ETN en Costa Rica apoyan el desarrollo de PyMES costarricenses proveedoras?

1.3. Objetivos de la Investigación

1.3.1. Analizar el nivel de aprendizaje organizacional que hay en las empresas Pymes costarricenses.

1.3.2. Analizar el nivel de conocimiento de la calidad que tienen las PyMES costarricenses.

1.3.3. Analizar la relación proveedor-cliente de las empresas transnacionales con las PyMES costarricenses.

1.3.4. Evaluar si el aprendizaje organizacional tiene relación con la calidad.

1.3.5. Determinar si en las PyMES costarricenses el aprendizaje organizacional y la calidad son elementos de unión para su desempeño de las PyMES costarricenses.

1.4. Proposiciones de la Investigación

- 1.4.1. La confianza es la dimensión más frecuente en la relación proveedor-cliente entre empresas, Wilson et al, (1991)
- 1.4.2. Existe la interacción entre la calidad y la relación comprador-proveedor entre las empresas transnacionales y las PyMES costarricenses, Lamming, (1993)
- 1.4.3. Las transnacionales solicitan el aseguramiento de la calidad a las PyMES costarricenses abarcando las actividades de diseño, desarrollo, producción, montaje, mantenimiento y documentación, (Deming, 1981, 1986, Garvin, 1993, 1984, 1986 y 1987)
- 1.4.4. Las empresas transnacionales aplican los principios de la gestión de la calidad según Kartha (2004)
- 1.4.5. En la cadena de suministros el vínculo entre las empresas transnacionales es vertical y horizontal según Coyle, et al, (2003).
- 1.4.6. Las transnacionales en la cadena de suministros involucran a sus proveedores fabricantes y clientes según Tracey, (1997).
- 1.4.7. Las transnacionales ven a sus proveedores (Pymes costarricenses) como socios de la cadena de suministros, Case, (2002).
- 1.4.8. Las transnacionales en su aprendizaje organizacional aportan su conocimiento a las PyMES costarricenses, Williams, (1998).

SEGUNDA PARTE: MARCO TEÓRICO

Capítulo 2

GESTION DE LA CALIDAD Y LAS RELACIONES PROVEEDOR-CLIENTE

2. LAS RELACIONES PROVEEDOR-CLIENTE

2.1. Conceptualización

El estudio de las relaciones proveedor-cliente se basa en temas bien establecidos temas como: los costos de transacción, la teoría de la economía política y social, la teoría del intercambio y la teoría de la dependencia de recursos (Robicheaux y Coleman, 1994). Además, los modelos empíricos basados en una variedad disciplinas de la gestión se han propuesto y probado en la literatura, estos incluyen el IMP (Industrial Marketing and Purchasing Group), modelo de Interacción (Haekansson, 1982), los modelos de red (Jarillo, 1988), los modelos de canal (Heide y Miner, 1992) y modelos de asociación (Helper y Sako, 1995). Estos estudios difieren en su enfoque, propósito (descriptivo versus teórico), de acuerdo a la investigación (transversal versus longitudinal), la unidad de análisis (empresa, red), escuelas de pensamiento (de Europa y Norteamérica. ¿Hay alguna evidencia de convergencia entre estos modelos? Wilson y Kristan Moller (1991), llegan a la conclusión de que es un paradigma relacional lo que ha surgido de las corrientes tan diferentes de investigación señalando que resulta evidente el número de constructos que son comunes en los diferentes modelos y se complementan entre sí en términos de la relación de dimensiones a considerar, en su revisión de siete de los estudios más influyentes del paradigma relacional, Wilson, Kristan y Moller (1991) identifican la confianza como la dimensión de más frecuente uso, otras dimensiones se citan con frecuencia como la satisfacción, la adaptación y operación de las inversiones específicas, el poder/dependencia, la comunicación, el compromiso y la cooperación. Vamos a considerar cada uno de estas dimensiones en más detalle.

Cuadro No. 1. Relaciones fuertes comprador-proveedor
 Relaciones fuertes comprador-proveedor

Dimensiones	Definición	Fuente
La confianza	<p>Es la creencia de la empresa en que otra empresa va a realizar acciones que se traducirán en positivas para ella, así como no tomar acciones inesperadas que daría lugar a resultados negativos para la misma.</p> <p>Puede reducir el pliego de condiciones y la supervisión de los contratos, proporcionar material, incentivos para la cooperación, y reducir la incertidumbre</p>	<p>Anderson y Narus, (1990)</p> <p>(Hill, 1990).</p>
La satisfacción	<p>Es el sentimiento positivo de los resultados de la evaluación en todos los aspectos, en una relación de intercambio</p> <p>El dominio de la satisfacción incluye todas las características de la relación que la empresa considera por una parte, rentable, útil y de valor, y en otra parte costoso, injusto o frustrante</p>	<p>(Wilson y Kristan Moller, 1991).</p> <p>(Rukert y Churchill, 1984; Ping, 1993).</p>
La adaptación	<p>Se produce cuando los proveedores se adaptan a las necesidades de determinados clientes importantes y estos a su vez se adaptan a las capacidades de los proveedores específicos</p>	<p>(Hale, 1991).</p>

	<p>Se produce con frecuencia por invertir en la operación específica, activos como productos y tecnología de procesos y los recursos humanos</p>	<p>(Haekansson, 1982).</p>
<p>La comunicación</p>	<p>La comunicación ha sido definida como formal e informal en el intercambio de información significativa y oportuna entre las empresas.</p> <p>Comunicación frecuente y oportuna, es importante porque ayuda en la solución de controversias y la adaptación de las percepciones y expectativas.</p> <p>La comunicación eficaz es esencial para la exitosa colaboración</p>	<p>(Anderson y Narus, 1990)</p> <p>(Morgan y Hunt, 1994).</p>
<p>El poder/dependencia</p>	<p>Es también una dimensión importante de las relaciones. El poder es una función de la medida en que dos miembros de un canal son dependientes unos de otros para la satisfacción de sus metas y la fuentes relativas a las bases de poder de cada miembro del canal</p> <p>La dependencia se refiere a la necesidad de una empresa para mantener una relación de intercambio para lograr las metas.</p> <p>En las relaciones de intercambio, Ambas partes</p>	<p>El-Ansary y Stern, (1972)</p> <p>(Frazier y Rody, 1991).</p>

	<p>podrán ser, en cierta medida, dependientes unas de otras</p> <p>La estructura (magnitud y simetría relativa), la dependencia recíproca que caracteriza el nivel de interdependencia en la relación e implicaciones importantes para la interacción</p>	<p>(Gundlach y Cadotte, 1994).</p> <p>(Mohr y Spekman, 1994).</p>
El compromiso	<p>Es un implícito o explícito de la garantía de la continuidad de las relaciones entre los socios de intercambio</p> <p>Se refiere a la voluntad de los socios comerciales para que hagan todos los esfuerzos en nombre de la de la relación y sugiere una orientación de futuro en el que las empresas intentan construir una relación que puede ser sostenida en problemas imprevistos.</p> <p>Hay, pues, una dimensión temporal al compromiso asociado a la duración o la edad de la relación.</p>	(Dwyer, et al., 1987, p. 19).
La cooperación	<p>La cooperación se refiere a situaciones donde las empresas trabajan unidas para lograr metas comunes,</p> <p>Sostienen que la forma de cooperación que caracteriza al modelo de asociación de las relaciones comprador-proveedor no significa necesariamente colaboración armónica, con la fe incondicional en cada parte.</p>	<p>(Anderson y Narus, 1990).</p> <p>De Toni et al. (1994)</p>

	Sugieren que el énfasis del modelo de suministro es un proveedor eficiente y transparente de sistemas de evaluación y control de las obligaciones contractuales por parte del proveedor para reducir los precios en el tiempo, evidencia de una manera controlada la disciplina competitiva dentro de una relación de intercambio	
--	---	--

Fuente: Adaptado de Fyness y Voss (2002)

A la pregunta ¿las dimensiones se complementan entre sí?, Mohr y Spekman (1994) nos muestran en los resultados empíricos que hay una correlación positiva significativa entre las dimensiones de las relaciones proveedor-cliente. Asimismo Monczka et al. (1995) encontró que tales dimensiones se refuerzan entre sí en términos de mejora en las relaciones comprador-vendedor. Como tal, la medición integral de las relaciones con los proveedores, deben incluir estas dimensiones. Sin embargo, mientras que muchos estudios empíricos han tendido a centrarse en las dimensiones relacionales individuales, muy pocos han incorporado una medida agregada. Por ello Fynes y Voss (2002) proponen que estas dimensiones son fuertes indicadores en la construcción de un orden superior que se establece como la fuerza de la relación, esta entendida como el grado en que ambas partes de la relación participan en término de activos a largo plazo, relación de trabajo y hacer operativa la construcción de indicadores de uso para comunicación, la confianza, el compromiso, la interdependencia, la solidaridad, la satisfacción y la cooperación; la conceptualización de la relación de la fuerza está destinada a captar las dimensiones de un comprador determinado de relaciones con los proveedores en un punto dado en el tiempo.

Considerando lo anterior, vemos como la temática de las relaciones proveedor-cliente en su generalidad es sumamente variada y diferente tanto en sus estudios como modelos establecidos, de ahí el interés de explicar en este apartado cómo son las relaciones proveedor cliente considerando la temática de la Gestión de la Calidad, la Gestión de la Cadena de Suministros y la Gestión de la Calidad de Proveedores, en sus dimensiones dominantes según la literatura revisada con el afán de explorar en éste estudio los requisitos

que exigen las empresas tanto transnacionales como multinacionales en Costa Rica a las PyMES costarricenses para que estas puedan ser empresas proveedoras.

2.2. En el ámbito de la gestión de la calidad

2.2.1. Conceptualización

En relación con lo anterior podemos vincular a estas relaciones comprador-proveedor con la gestión de la calidad porque son cuestiones que han atraído la atención tanto de académicos como gerentes. Desde la perspectiva académica, el desarrollo de la teoría en la gestión de la calidad la cosecha es relativamente reciente Anderson et al., (1994), en contraste con el “marketing” industrial donde las relaciones comprador-proveedor ha sido un tema estudiado con rigurosidad durante muchos años Hakansson, (1982). Desde la perspectiva de gestión, muchas empresas han invertido recursos sustanciales en la adopción y aplicación de programas donde los resultados han sido mixtos el Economist, (1992). Una pregunta clave es, entonces, ¿En la gestión de la calidad y sus prácticas qué circunstancias tendrán un impacto en el rendimiento de la misma?, es en la gestión de las relaciones comprador-proveedor también que han atraído el interés de los directivos, como ejemplo esta el concepto japonés de la oferta, basado en la estrecha colaboración de las relaciones, la transparencia de la información, el diseño y las tareas de ingeniería las que están en lo más bajo de la cadena de suministros ocasionando consecuencias para ambos: compradores-proveedores Según Lamming,(1993), emerge la preocupación de los compradores por lograr que la calidad del producto sea correcto al precio correcto, mientras que los proveedores tienen que ver con el suministro del producto de calidad adecuado a un precio que les sea rentable. Así pues, la interacción entre la calidad y relaciones comprador-proveedor ofrece un suelo fértil para investigar sobre las prácticas de calidad si tienen un impacto o no en el rendimiento de la calidad en la empresa.

El estudio tiene por objeto contribuir y vincular las áreas de gestión de la calidad

y las relaciones comprador-proveedor, de hecho, Voss (1995) señala que la relación en las áreas como la gestión de la calidad y la interfase de las disciplinas tales como las redes y

relaciones comprador-proveedor ofrece un margen significativo para la investigación empírica adicional. Sin embargo, con la excepción de Forker (1997), hay poca o ninguna evidencia del trabajo empírico, lo que nos da una orientación adecuada para este estudio.

En este contexto, uno de las cuestiones más problemáticas que enfrenta el investigador en la gestión de la calidad es la búsqueda de una definición apropiada, Reeves y Bednar (1994) sugieren un clasificación de cuatro maneras en definiciones de calidad que incorpora la excelencia, la adición de valor, de conformidad con las especificaciones, y encuentro o requisitos que superen las expectativas de los clientes, ellos argumentan que la diversidad inherente a estas definiciones implica la complejidad y la multiplicidad de perspectivas históricamente asociadas al concepto que han dificultado los avances teóricos y de investigación. Flynn et al. (1994) advierten que una cuestión clave en el desarrollo de la teoría es la articulación de la distinción entre las prácticas de gestión de calidad (entrada) y un rendimiento de calidad (de salida), que hasta la fecha ha sido desvirtuada por el amplio concepto de la calidad. Avances empíricos en el área inicialmente se centran en la identificación de los principales prácticas de calidad que incluye apoyo de la dirección, información de calidad, gestión de procesos, diseño de productos, administración de personal, la participacion de proveedores y la orientación al cliente Flynn et al., (1994); Black y Porter, (1996).

Los estudios empíricos se ven afectados por el cambio de enfoque a la calidad, en las prácticas de las relaciones de rendimiento y un rendimiento de calidad y del negocio, con un importante apoyo para el primero, pero con sólo un apoyo mixto para la segunda (Ittner y Larcker, 1996, Adam et al., 1997).

Mientras que estos estudios son importantes en sí mismos, Flynn et al. (1997) puso de relieve la necesidad de distinguir entre el rendimiento interno de calidad en la planta (de conformidad con las especificaciones) y el rendimiento de calidad externo en el mercado (calidad-en-uso y la satisfacción del cliente). El rendimiento interno de calidad incorpora tanto calidad del diseño y calidad en el cumplimiento, mientras que el nivel de calidad externo incorpora la calidad-en-uso, el valor y satisfacción del cliente (Fujimoto, 1989). Además, mientras que un número de estudios han abordado la relación entre las diversas dimensiones del desempeño de la calidad (Choi y Eboch, 1998; Forza y Filippini, 1998), en

particular la calidad del diseño, ha recibido relativamente poca atención en la literatura con la excepción de Garvin (1986) y Clark et al. (1987). Esto es algo sorprendente, dado que hasta el 85 por ciento de los costes totales del producto incurren por el tiempo de diseño de productos (Fleischer y Liker, 1992). Además, el diseño no es sólo un controlador de costos, es también reconocido como un importante factor determinante de la calidad, porque está diseñando, calidad en el producto ... y el buen diseño que contribuye a la capacidad de una empresa para desarrollar y producir nuevos productos rápidamente, minimizando los cambios de ingeniería que retrasan la producción. Así, el diseño hace importantes contribuciones a los tres resultados primarios de costo, calidad y oportunidad Fleischer y Liker, (1992). Calidad del diseño incorpora elementos tanto de diseño de ingeniería (el desarrollo de un producto desde su concepción técnica a través del diseño detallado y el diseño del proceso de fabricación y herramientas relacionadas) como industrial (diseño de estilo y estética) Dixon y Duffy, (1990). La poca atención prestada a la calidad en el diseño como clave de la estructuración en el ámbito de la calidad del rendimiento, representa una diferencia significativa en la revisión de literatura. Asimismo, ha habido muy pocos estudios empíricos de los efectos de los variables de contingencia sobre la relación entre las prácticas de calidad y la calidad de rendimiento. Forker (1997) investigó el impacto de los proveedores del relación entre las prácticas de calidad y rendimiento de calidad, llegando a concluir que la gestión de calidad es más eficiente en la cadena de suministros llegando a explicar la variación en el rendimiento de calidad de proveedores, lo que subraya la importancia de la gestión de calidad en toda la cadena de valor, de ahí la importancia de explorar las relaciones tanto del comprador-vendedor como las del rendimiento de calidad.

Ahora, muchas compañías en la era de la globalización han adoptado como suyos, modelos de negocios, porque estas empresas han reconocido cómo la globalización mejora su competitividad en términos de reducir costos, mejorar la calidad y la efectividad. En general, la oferta mundial en la gestión de la cadena se define como una serie de actividades para la gestión interna y externa de los componentes del sistema de suministro, incluida la el flujo de materiales, flujo de caja y el flujo de información en una cadena de suministro global. En concreto, la gestión mundial de la cadena de suministro representa un paradigma

de gestión. Este paradigma ayuda a vincular a los proveedores (incluyendo ambos: externos e internos) y los clientes finales a través de la gestión de la calidad, en todo el mundo entero porque la cadena de suministro garantiza la eficacia de los materiales, dinero en efectivo y el flujo de la información (Spekman et al., 1998). Esto demuestra el papel fundamental de la calidad para mantener la eficacia en una cadena de suministros mundial. Recientemente, muchos estudios han demostrado que las empresas deberían extender la filosofía de la calidad en toda la cadena de suministro global así garantizando la eficacia en todos los procesos (Ahire et al., 1996; Deming, 1982; Peters, 1999). Los estudios señalan que las empresas gastan más de la mitad de su volumen de ventas (alrededor de 50-70% de la el costo de los bienes vendidos) en la compra de materiales, componentes y servicios de sus proveedores. Los desempeños de los proveedores tienen un impacto efectivo sobre la calidad del producto, los costes de producción, tiempo de la entrega, la innovación tecnológica y el desarrollo de una empresa. La capacidad para administrar la oferta influye significativamente en función de la organización, la competitividad y la rentabilidad (Weber et al., 1991; Richardson y Dale, 1990; Handfield et al., 1999). La calidad de suministro se puede mejorar a través de conducir alianzas estratégicas con los proveedores críticos (Ahire et al., 1996; Flynn et al., 1994; Saraf et al., 1989).

Siguiendo la temática de la calidad, las empresas y muchos clientes orientados han adoptado las filosofías de la Calidad Total, TQM por sus siglas en inglés, para gestionar su oferta, función que se hace con los proveedores críticos a través de alianzas estratégicas. Esto hace que estas empresas se preocupen por asociarse con proveedores, con equipos interdisciplinarios para resolver problemas, aplicando los métodos científicos, para la medición del rendimiento, y los usos de las herramientas de calidad. Además, estas empresas evalúan al proveedor con el fin de mejorar la calidad de éstos, reducir los costos de desarrollo, reducir los precios de compra, y mejorar la capacidad de respuesta del proveedor (Krause et al. 1998),

creyendo que la calidad de la gestión a través de una cadena de suministro mundial podría aumentar la competitividad de una organización. En general, el rendimiento de la calidad puede ser mejorada mediante la integración "de la calidad total" en sus distintas filosofías en las diferentes funciones de una cadena de suministro global. Por tanto, estas empresas quisieran extender a sus a sus proveedores el TQM por medio de alianzas estratégicas, en proveedores críticos considerando la planificación, la seguridad, control y actividades de prevención. Estas actividades deben contribuir a la estructuración de la organización, la política de gestión de la oferta con respecto a una cadena mundial de suministro. Además, estas actividades se centran en mejorar la calidad de salida del proceso, por la gestión de la calidad de suministro con la estructuración del TQM (Stuart, 1997). La alianza estratégica implica una gran mejoría en aspectos tanto estratégicos como operativos. Con el fin de iniciar estas mejoras, los directivos deben comprometerse para mejorar la calidad de forma continua en las actividades (Ahire et al., 1996; Saraf et al., 1989, Anderson et al., 1995), para satisfacer las necesidades del cliente (Ahire et al., 1996; Deming, 1982). Estos estados de privación se gestionan para crear en la empresa una cultura de la calidad, que integran los conceptos en el día a día de las operaciones (Dale, 1994). Las empresas orientadas al cliente reconocen así lo que sus clientes necesitan, por lo tanto, es necesaria desarrollar algunos procedimientos bien definidos para recopilar información sobre el desempeño de la calidad (Dale, 1994; al Zhanget., 2000), para ello debe incluirse a todos los empleados de la organización Saraf et al., (1989); Anderson, et al., 1995; Dale, 1994; al Zhanget., 2000). Sin el compromiso del empleado, los resultados de las actividades de mejora no se mantienen permanentemente. El éxito de la alianza estratégica exige que se solicite estrechas relaciones, a largo plazo de trabajo a los proveedores críticos en un desarrollo interactivo con el comprador mediante el intercambio libre de información, resolviendo problemas en conjuntamente, participando con los proveedores en la etapa inicial del producto y desarrollo de procesos, y los planes futuros (Spekman et al., 1998). Esto hace a la empresa seleccionar proveedores de acuerdo a sus capacidades para mejorar sus operaciones, voluntad de desarrollar un plazo de larga relación con el trabajo (Krause et al., 1998, Stuart, 1997; Choi y Hartley, 1996;

Monczka et al. 1998), además la capacidad de ofrecer productos excelentes en calidad, rendimiento, disponibilidad, y conformidad Vonderembse y Tracey, (1999).

Muchas empresas utilizan los métodos de la gestión de la calidad total (GCT) y de socio-proveedor como los métodos de obtener ventajas estratégicas sobre su competencia por medio de, comunicaciones abiertas, compartiendo secretos de fabricación y compromiso en los contratos como proveedor a largo plazo, aumentando así los niveles de calidad, disminuyendo los gastos y los niveles de inventario del producto (Adán, 1994; Benson et al., 1991; Choi y Hartley, 1996; Dean y Bowen, 1994), donde un factor común en ciertos estudios, es la acertada práctica de aplicar los principios de la gestión de la calidad, siendo uno de los preceptos principales de ésta; la mejora continua en maquinaria, materiales, la utilización de trabajo, y métodos de producción por el uso de sugerencias e ideas de miembros del equipo (Chase y Aquilano, 1995).

Usando la mejora continua como un método constante conduce hacia niveles de calidad cada vez mayores, siendo un instrumento muy eficaz para aumentar la competitividad de una empresa (Deming, 1986). La calidad es a menudo un objetivo, subjetivo que tiene características indefinibles, dentro de una cadena de suministro puede tener normas diferentes en niveles diferentes. Para Mangiameli y Roethlenin (2001) el nivel más alto es llamado "cliente" y "proveedor" al que está inmediato al cliente y el que suministra al proveedor, sub-proveedor", éste es el nivel más bajo en la cadena de suministro, en muchos casos, la entidad que paga por el producto define los requisitos de calidad, los niveles más bajos dentro de la cadena no entienden la necesidad de determinados requisitos de calidad, esto por cuanto los requisitos de calidad son aceptados como requisitos para aspirar a, pero a menudo no son superados porque los proveedores de nivel inferior y sub-proveedores también aceptan estos requisitos, porque se condicionan a aceptar las exigencias de los proveedores de nivel superior. El poder de las decisiones relativas a la calidad recae en los proveedores de nivel superior, ya que están pagando por el producto suministrado por los niveles inferiores y los más bajos en la cadena de suministro no cuestionan la capacidad del cliente para realizar y juzgar los requisitos de calidad, porque simplemente quiere que se le paguen por sus esfuerzos para suministrar un producto o servicio.

Tomando como base este apartado en lo que es la gestión de la calidad y la relación comprador-proveedor, podemos establecerla como la mostramos en la siguiente figura No. 1:

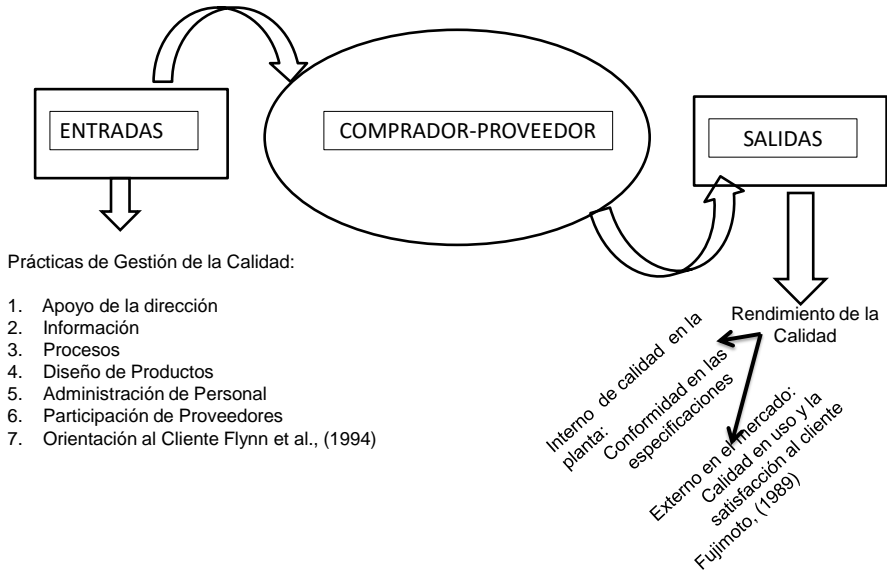


Figura No. 1. Gestión de la calidad y las relaciones comprador-proveedor

A la anterior figura podemos adicionar en lo que es el rendimiento de la calidad, la calidad del diseño porque incorpora diseño de ingeniería en el desarrollo del producto desde su concepción técnica por medio del diseño detallad, el diseño del proceso de fabricación y herramientas relacionadas además del diseño industrial entendido como el de estilo y estética Dixon y Duffy, (1990), esto por cuanto el rendimiento de los proveedores tienen un impacto sobre la calidad del producto, los costes de producción, tiempo de entrega, la innovación tecnológica y el desarrollo de una empresa, de ahí la necesidad de mejorar en su quehacer al proveedor.

2.2.2. La norma ISO 9000

La norma ISO 9000 es un sistema de normas de calidad, para Wiele, Iwaarden, Williams y Dale (2005) esta serie de normas se desarrollaron a partir de las normas militares y las normas británicas; inicialmente el objetivo de la serie ISO 9000 fue el construir la confianza entre proveedores y fabricantes en las negociaciones. Las normas ISO 9000 indican que los sistemas de calidad pueden ser estandarizados y que pueden resultar en beneficios para las entidades, sus proveedores, ya que ambos deben de acatar los requisitos pertinentes (Tummala y Tang, 1996). El principal objetivo de las normas ISO 9000 es ayudar a garantizar que las organizaciones sigan procedimientos específicos bien documentados en la fabricación y/o entrega de sus productos o servicios, y nada más. Estos procedimientos tienen por objeto garantizar que los productos o servicios de una organización se ajustan a las especificaciones del cliente, por lo tanto, se puede decir que están destinadas a la seguridad de la consistencia de la calidad en lugar de mejorar la calidad de los productos o servicios de una organización (Tsiotras & Gotzamani, 1996). La serie ISO 9000 de certificación no es un paquete único que pueda aplicarse de la misma manera en cada organización, las normas sólo detallan los elementos esenciales de un sistema formal de aseguramiento de la calidad, sin recomendar la forma de aplicarlos (Tsiotras & Gotzamani, 1996). Basado en una revisión de la literatura, la investigación sobre la serie ISO 9000 ha sido hasta ahora centrada en una serie de cuestiones, que pueden ser colocadas en las seis categorías siguientes:

a. La relación entre la ISO 9000 y Gestión de Calidad Total (TQM) - ¿ISO 9000 no contribuyen a desarrollar TQM? (Askey y Dale, 1994; Bradley, 1994; Brecka, 1994, Brown et al., 1998, Jones et al., 1997; Kanji, 1998; Kochan, 1993; Lee, 1995; McAdam y McKeown, 1999; Meegan & Taylor , 1997; Quazi & Padibjo, 1998; Singels et al., 2001; Stephens, 1994; van der Wiele et al., 1997; Williams, 1997; Yahya y Goh, 2001; Zink, 2004; Zink et al., 2001.)

b. Las percepciones sobre los beneficios de la norma ISO 9000 - ¿Los beneficios superan los costos de implementación? (Llopis y Tarí, 2003; Singels et al., 2001.)

c. La relación entre la ISO 9000 y la mejora de la organización - ¿Lleva a la mejora de la organización? (Adam et al., 1997; Brecka, 1994; Buttle, 1997; Buzzel y Wiersema, 1981; Capon et al., 1990; Caruana y Pitt, 1997; Corrigan, 1994; Craig & Douglas, 1982; Ebrahimpour et al., 1997; Flynn et al., 1995, 1997; FORKER et al., 1996; Henkoff, 1993; Heras et al., 2002, Instituto de Garantía de Calidad, 1993; Jacobson y Aaker, 1987; Johannsen, 1995; Lloyd's Register of Quality Assurance, 1993; Maani et al., 1994; Mann y Kehoe, 1994, Phillips et al., 1983; Quazi & Padibjo, 1998; Rust et al., 1994; Stephens, 1994; Terziovski et al., 1997.)

d. La utilidad de la norma ISO 9000 para diferentes tamaños y tipos de organizaciones - ¿es universalmente aplicable a todo tipo de situaciones? (Brown et al., 1998; Heras et al., 2002.)

e. Los efectos a largo plazo de la norma ISO 9000: ¿da lugar a la aplicación de mejoras duraderas? (Gotzamani & Tsiotras, 2001; Terziovski et al., 2003.)

f. La motivación para aplicar la norma ISO 9000: ¿es la presión dentro de la cadena de suministro y/o regulación gubernamental más importante que la mejora de la calidad? (Gotzamani & Tsiotras, 2001.)

Aunque la mayoría de la literatura sobre el valor del negocio en sistemas de calidad ISO 9000 ha sido criticado por escritores como Heras et al. (2002), que consiste principalmente en artículos que son anecdóticos, estudios de casos basados en la estadística descriptiva o informe de las encuestas realizadas, se puede concluir que no hay pruebas de empresas de varios sectores y países sobre el impacto positivo de la serie de normas ISO 9000. En general, la investigación sugiere que las empresas sólo tratar de obtener una certificado ISO 9000 bajo presión. Esta presión puede provenir de los clientes, una empresa o reglas del gobierno. Una posible explicación es la resistencia a actuar por iniciativa propia, puede ser el escepticismo, pero por otro lado hay estudios sobre las normas y certificación que establecen que contribuyen a mejorar el rendimiento económico, cuando las empresas se ven obligadas a ir por la ruta de las ISO 9000, entonces el enfoque será disminuido (Brown

y van der Wiele, 1996) en términos de la seriedad con que el sistema está desarrollado y el grado en que está vinculada a objetivos más generales del mismo. Con el fin de adaptarse a la evolución moderna, la Organización Internacional de Normalización lleva a cabo una revisión de sus normas sobre una base regular y radicalmente revisada la norma ISO 9000 se publicó en 2000. Todas las organizaciones titulares dan un certificado de registro de la norma de la versión de 1994, se dio de plazo hasta finales de 2003 para cumplir los requisitos de la nueva norma de 2000. Si no se cumplía este plazo después de su registro decaería la certificación.

Basado en una revisión de la literatura, parece que hay una escasez de investigación que compara las opiniones de las empresas sobre las versiones de la norma 1994 y 2000.

En Costa Rica las transnacionales y multinacionales en su mayoría son de origen norteamericano (EUA), las cuales todas están adaptadas a las normas ISO-9000, pareciendonos interesante el adentrarnos en lo que son los requisitos de esta norma y explorar las exigencias de éstas hacia las PyMES costarricenses, debido a que las normas ISO en su propósito fue la de relacionar la confianza entre proveedores-fabricantes en los negocios y transacciones en el comercio internacional redundando en beneficios para los proveedores ya que deben cumplir ciertos requisitos Tummala y Tang, (1996).

2.2.3. La evolución de las normas ISO

Según Garvin (1984, 1986, 1987) y Deming (1981, 1982,1986) examina varias razones del porque la calidad es importante para la empresa, por ejemplo, mejorar la calidad, los residuos se eliminan, se reducen los costes y el rendimiento de la empresa mejora. Si bien la importancia de la calidad ha recibido mucha atención en los Estados Unidos durante la década de 1980 (Crosby, 1979; Garvin, 1983, 1984, 1986, 1987, Ishikawa, 1985; Juran, 1978, 1981a, b, 1986, 1988), los intentos formales para desarrollar sistemas de gestión de calidad y auditorías de éstos, no se realizó hasta que la Organización Internacional de Normalización y el Instituto Británico de Normalización se involucró. Situada en Suiza, la Organización Internacional de Normalización se fundó en 1947 para desarrollar normas internacionales comunes en muchas áreas. En 1979, la British Standards Institute presentó

un nuevo conjunto de normas encaminadas a promover la calidad de los bienes y servicios proporcionados por las industrias del Reino Unido. En 1987, la Organización Internacional de Normalización publicó el estándar de la serie 9000 de calidad, que era el equivalente directo de la BS 5750. Las normas de calidad ISO original de 1987 sufrió una importante revisión en 1994, la inscripción a la norma exige que la organización tenga un sistema de documentación de calidad verificables en el lugar, para asegurarse de que siempre produce lo que se dijo que se producen. De hecho, el cumplimiento de las normas no impide necesariamente a una organización de la producción de productos de mala calidad, y no hay énfasis en la mejora continua o la prevención de defectos. La norma ISO 9000:2000 es la revisión más reciente aprobación de la norma y en realidad, aborda una serie de cuestiones en la versión de 1994 que han generado críticas (ver Cuadro 2).

Las nuevas normas tienen una estructura completamente nueva y se basa en ocho principios que hacen hincapié en los valores y conceptos de gestión de la calidad (véase el cuadro 2.3.). La nueva revisión también incorpora varios de los principios subyacentes del Malcolm Baldrige National Quality y los criterios de adjudicación. Algunos de los aspectos más significativos de la norma revisada incluyen su énfasis en el uso de un proceso de estructura de asociados, utilizando la información del sistema para facilitar la mejora de la calidad, incluyendo la satisfacción del cliente en las actividades de mejora. La nueva revisión se basa en un modelo de enfoque de procesos y estructuras de 21 elementos en 4 secciones principales: (1) la responsabilidad de gestión, (2) gestión de los recursos, (3) la realización del producto y la medida, y (4) el análisis y mejora. Estos ocho principios de gestión de calidad según lo definido por la ISO se dan con explicaciones sobre cómo deben interpretarse estas normas, además se listan las necesidades reales después del cuadro 2

Cuadro No. 2. Aspectos no cubiertos por la norma ISO9000:1994

No.	Descripción
1	Comparaciones competitivas y benchmarking
2	Análisis y usos de los datos a nivel de empresa
3	Estrategia de la calidad y el proceso de planificación del desempeño en la compañía
4	Calidad y planes de desarrollo
5	Bienestar de los empleados y la moral
6	Resultados de calidad en productos y servicios
7	Resultados operacionales en las compañías
8	Gestión de las relaciones con los clientes
9	Compromiso con los clientes
10	Determinación de la satisfacción del cliente, los resultados y su comparación
11	La mejora continua

Fuente: Curkovic y Pagell (1999)

Cuadro No. 3. ISO 9000:2000 principios de gestión de calidad

No.	Principio	Descripción
1	Enfoque en el cliente	Las organizaciones dependen de sus clientes y por tanto, comprenden las necesidades de los clientes actuales y futuros, cumplir con los requisitos del cliente, y se esfuerzan por superar las expectativas de los clientes.
2	Liderazgo	Líderes establecen la unidad del propósito y la dirección de la organización. Ellos deberían crear y mantener un ambiente interno en el que las personas puedan participar plenamente en la consecución de los objetivos de la organización
3	Participación de las personas	La gente en todos los niveles son la esencia de una organización, y su total compromiso posibilita que sus habilidades que se utilizará para beneficio de la organización
4	Enfoque basado en procesos	Un resultado deseado se alcanza más eficientemente cuando las actividades y los recursos relacionados se gestionan como un proceso
5	La gestión como un enfoque sistémico	Identificar, entender y gestionar los procesos interrelacionados como un sistema que contribuye a la eficacia de la organización y la eficiencia en el logro de sus objetivos
6	Mejora continua	La mejora continua del desempeño global de la organización debe ser un permanente objetivo de la organización
7	Enfoque basado en hechos para la toma de decisiones.	Las decisiones eficaces se basan en el análisis de datos y la información
8	Relaciones con los proveedores de beneficio mutuo.	Una organización y sus proveedores son interdependientes y mutuamente beneficiosa la relación aumenta la capacidad de ambos para crear valor

Fuente: Kartha (2004). ISO 9000:2000 Sistemas de Gestión de Calidad, ISO sitio web.

Requerimientos de las ISO 9000:2000

1. Alcance
 - 1.1. General
 - 1.2. Exclusiones permitidas
2. Referencias normativas
3. Términos y definiciones
4. Sistema de gestión de la calidad
 - 4.1. Condiciones generales
 - 4.2. Requisitos de documentación general
5. Gestión de la responsabilidad
 - 5.1. Compromiso de la dirección
 - 5.2. Enfoque al cliente
 - 5.3. Política de calidad
 - 5.4. Planificación
 - 5.4.1. Objetivos de la calidad
 - 5.4.2. Planificación de la calidad
 - 5.5. Administración
 - 5.5.1. Generalidades
 - 5.5.2. Responsabilidad y autoridad
 - 5.5.3. Representante de la dirección
 - 5.5.4. La comunicación interna
 - 5.5.5. Manual de Calidad
 - 5.5.6. Control de los documentos
 - 5.5.7. Control de los registros de calidad
 - 5.6. Revisión por la dirección
 - 5.6.1. Información para la revisión
 - 5.6.2. Resultados de la revisión
6. Gestión de recursos
 - 6.1. Provisión de recursos
 - 6.2. Recursos Humanos
 - 6.2.1. Asignación de personal
 - 6.2.2. Formalización, sensibilización y competencia
 - 6.3. Las instalaciones
 - 6.4. Ambiente de trabajo
7. Realización del Producto
 - 7.1. Planificación de los procesos de realización
 - 7.2. Procesos relacionados con el cliente
 - 7.2.1. Identificación de las necesidades de los clientes
 - 7.2.2. Revisión de los requisitos del producto
 - 7.2.3. Comunicación con el cliente
 - 7.3. Diseño y desarrollo
 - 7.3.1. El diseño y la planificación del desarrollo
 - 7.3.2. El diseño y los insumos para el desarrollo
 - 7.3.3. El diseño y desarrollo del producto
 - 7.3.4. Revisión del diseño y revisión del desarrollo
 - 7.3.5. El diseño y verificación de desarrollo
 - 7.3.6. El diseño y validación del desarrollo
 - 7.3.7. Control de diseño y cambios en el desarrollo
 - 7.4. Compras
 - 7.4.1. Compras de control

- 7.4.2. Información de compras
- 7.4.3. Verificación de los productos
- 7.5. Producción y operaciones de servicio
 - 7.5.1. Las operaciones de control
 - 7.5.2. Identificación y trazabilidad
 - 7.5.3. Propiedad del cliente
 - 7.5.4. Preservación del producto
 - 7.5.5. Validación de los procesos
- 7.6. Control de los dispositivos de medición y monitoreo
- 8. Mediciones y análisis de mejora
 - 8.1. Planificación
 - 8.2. Medición y seguimiento
 - 8.2.1. Satisfacción del cliente
 - 8.2.2. La auditoría interna
 - 8.2.3. Medición y seguimiento de los procesos
 - 8.2.4. Medición y seguimiento del producto
 - 8.3. Control de las no conformidades
 - 8.4. Análisis de datos
 - 8.5. Mejoramiento
 - 8.5.1. Planificación para la mejora continua
 - 8.5.2. Las acciones correctivas
 - 8.5.3. Acción preventiva

Fuente: Kartha (2004). ISO 9000:2000 sistemas de gestión de la calidad, el sitio web de ISO.

Tomar la decisión de desarrollar y certificar un Sistema de Gestión de la Calidad (SGC) se hace más difícil si los clientes son de diferentes industrias, ya que hay muchas industrias con normas específicas derivadas de la norma ISO 9000.

Sroufe y Curvic (2007) percibieron que los clientes que requieren certificación ISO de los proveedores como parte de un esfuerzo más grande de control de calidad, incluye el aseguramiento de la calidad que regula las materias primas, el ensamble, los productos, componentes, los servicios relacionados con la producción y la gestión, producción y procesos de inspección. El objetivo principal de control de calidad es garantizar que productos cumplen o superan las expectativas del cliente. Un enfoque para el aseguramiento de la calidad es a través del desarrollo de un SGC formal, y para muchas empresas esto ha significado el registro de la norma ISO 9000:2000. Sin embargo, la decisión de obtener la certificación ISO de registro no siempre es sencillo ya que muchas cuestiones todavía rodean la norma de calidad.

Se ha criticado la versión anterior de la norma ISO 9000:2000, la cual sigue generando incertidumbre, la mayor parte de esta incertidumbre se relaciona con las debilidades percibidas en su capacidad para generar beneficios reales y un excesivo énfasis continuo en los procesos burocráticos en la documentación. Otras críticas en general, apuntan a la aplicación errónea o la extensión de su uso en las empresas y el efecto que esto puede tener sobre los recursos de organización y la cultura. Aunque la crítica se centra en la norma, los problemas suelen derivarse de la falta de organización a comprender la filosofía de la norma y la idea de que este es un proceso impulsado por un enfoque sistemático de control de calidad. Los estudios demuestran que muchas empresas adquieren ISO de registro bajo la presión de sus clientes (Anderson et al., 1999; Marcus y Geffen, 1998; Davis, 2004; Willem, 2004). La falta de entusiasmo y motivación interna puede obstaculizar el impacto de sobre el rendimiento de la ISO 9000. La calidad se considera como un proceso haciendo hincapié en las prácticas de gestión, como Flynn et al. (1994) han afirmado, luego, las empresas presionaron en el registro pasando por alto la oportunidad de cambiar la gestión de las prácticas y mejorar el rendimiento de la calidad. Beer (2003) apoya esta forma de pensar cuando se habla de la forma de arriba hacia abajo de los programas de control de calidad a menudo no logran crear un cambio profundo y sostenido en las organizaciones. Para complicar la decisión de obtener el registro están los requisitos de registro en conjunto los cuales pueden tener un impacto en el rendimiento. Terziovski et al. (1997) encontró que la certificación ISO 9000 no demuestra tener un efecto significativamente positivo en el desempeño organizacional en la presencia de un SGC. .

Numerosas críticas, se ha adjuntado a la norma ISO 9000 sobre su impacto en los recursos. Las empresas más pequeñas a menudo han sido lentas en adoptar los sistemas de gestión de calidad (Brown y Loughton, 1998; Yusof y Aspinwall, 2000). El énfasis en el cumplimiento ha demostrado que el estándar para los proveedores ha llevado a algunas empresas a solicitar el registro sólo para ganar clientes, o permanecer en las listas de proveedores aprobados (Brown y Van der Wiele, 1995; McTeer y Dale, 1994; Bendell y Boulter, 2004). Cuando las empresas más pequeñas se ven empujadas a la aplicación de la norma ISO 9000 debido a factores externos, las empresas pueden tener poca intención de ampliar el programa de calidad, a menos que se vean obligados a hacerlo por un cliente (Guilhon et al., 1998; Lee y Palmer, 1999).

La actualización de las normas ISO 9000 mantienen una filosofía de planificación y control, mientras que los gerentes deben aprender sobre el proceso de implicaciones a nivel de la

mala calidad, antes de abordar el tema del control de calidad. Hay un grupo considerable de directivos de alta dirección que son conscientes en participar activamente en los sistemas de gestión de la calidad ya que fueron los primeros en adoptar la norma ISO esto se pueden considerarse buscadores (Miles y Snow, 1978) dentro de una industria dada y demostrar un enfoque estratégico más oportunistas a la integración de un SGC. En resumen, hay muchos problemas potenciales en torno a la norma ISO 9000:2000, y no hay pruebas contradictorias sobre las consecuencias de la adopción de la norma ISO para la gestión de la cadena de suministro.

Hay marcos de calidad y normas en los intentos empíricos para medir y establecer las dimensiones de la gestión de la calidad incluyen Saraf et al. (1989), Benson et al. (1991), Dean y Bowen (1994), Flynn et al. (1994), Powell (1995), Ahire et al. (1996), y Narasimhan Jayaram (1998) y Curkovic et al. (2000). Estas dimensiones ayudan a centrarse en elementos importantes de la calidad como la información, gestión de procesos, el diseño, administración de personal, la participación de proveedores, y la participación de los clientes.

Otras investigaciones sobre la calidad hace hincapié en la importancia tanto de la coordinación interna y externa con los miembros de la cadena de suministro (por ejemplo, Mondon, 1982; Lee y Billington, 1995; Choi y Rungtusanatham, 1999; Stank y Goldsby, 2000; Croxton et al., 2001; Kuei et al., 2002; Vokurka et al., 2002; Bandyopadhyay, 2005b; Fyne et al., 2005, Lambert et al., 2005) y la orientación de la cadena de suministro a nivel de unidad de negocio que afectan la competencia de la cadena de suministro (Stank et al. 2005). Algunos incluso han subrayado la importancia de estas relaciones, especialmente en el contexto de la ISO 9000 (Curkovic y Handfield, 1996; Curkovic y Pagell, 1999; Chandra y Kumar, 2000; Naveh y Marcus, 2004; Casadesu y de Castro, 2005; Morris, 2006).

Mondon (1982) solicitó la participación de proveedores en las actividades de control de calidad a través de fuertes e interdependientes relaciones a largo plazo. Saraf et al. (1989) vio ocho factores críticos de la gestión de calidad que incluye la función de liderazgo y políticas de gestión de calidad, junto con el proveedor de gestión de calidad y el papel importante de tener fuertes interdependencias entre proveedores y clientes. No ha habido una considerable investigación hasta la fecha sobre cómo medir la calidad y la importancia de la coordinación interna y externa con los miembros de la cadena de suministro. Sin embargo, la investigación no ha apoyado una oferta marco de la cadena que incluye la

norma ISO 9000 como una medida de control de calidad dentro de una base de suministro, la orientación estratégica, y los efectos posteriores de registro cuando la norma es un calificador de pedido. La norma ISO 9000:2000 ha sido ampliamente criticada como se ha comentado anteriormente, sin embargo, en el curso de la revisión de la literatura no hay información contradictoria en relación con la crítica de las normas de calidad ISO y su certificación. Sroufe y Curvic (2007) encontraron muchos ejemplos en un nuevo sistema de medición, el programa de mantenimiento, o la mejora de la calidad del resultado directa o indirectamente a partir de la certificación de la ISO.

En la revisión de literatura nos muestra que hay una diversidad de criterios sobre sí la ISO 9000 es beneficiosa o no, la intención del estudio no es demostrar nada en esta vía, sino más bien enfatizar la significancia de la norma en la utilidad para el proceso de cualquier organización, con el objeto de mejorar la calidad incluyendo la satisfacción del cliente que es sin duda el papel que representa el comprador, para ello es oportuno indicar que dentro de los principios de gestión de la calidad ISO 9000:2000 siendo todos importantes para cualquier organización queremos resaltar el principio 8: "Relaciones con los proveedores de beneficio mutuo", esto por cuanto es para los proveedores un vehículo importante para su quehacer y desarrollo, en su adición de valor el cual será mutuo tanto para él como para el comprador a su vez nace como actor principal en la temática de la ISO 9000 una dimensión que es importante para el proveedor como lo es el aseguramiento de la calidad porque regula las materias primas, el ensamble, los productos, materiales, logística a la producción y procesos de inspección.

2.2.4. La evolución de las normas ISO 9000 y el modelo EFQM

Las normas ISO 9000 se han venido asociando a la implantación de Sistemas de Aseguramiento de la Calidad (SAC), si bien en su nueva versión del año 2000 (las normas ISO 9000:2000), conceptos como el de la mejora continua y la satisfacción del cliente, tienen un peso mayor, e incluso se han producido cambios terminológicos clave: de SAC a Sistemas de Gestión de la Calidad (SGC) según se recoge la propia norma, e incluso hasta erigirse en un modelo de GCT según algunos autores, afirmación no exenta de discusión y polémica. Se ha de dejar claro que las normas ISO 9000 no son normas que miden la calidad de los productos o servicios de las empresas, es decir, no son normas que hacen referencia al cumplimiento de un objetivo o un resultado determinado, sino que son normas

que establecen la necesidad de sistematizar y formalizar en una serie de procedimientos, toda una serie de procesos empresariales. Cumplir con la ISO 9000 supone tener recogidos en procedimientos estandarizados y documentados, los procesos básicos para producir el producto o el servicio que el cliente adquiere. En definitiva, esta herramienta tiene como base la sistematización y formalización de tareas para lograr la conformidad en el cumplimiento de las especificaciones establecidas por el cliente. A nuestro entender, está aclaración resulta del todo pertinente, ya que en no muy pocas ocasiones, y en ámbitos muy diversos, se han producido importantes malentendidos al respecto.

Destacar que a nivel mundial esta normativa se difundió, en una primera etapa, sobre todo por los países de la UE, centrándose en concreto en el Reino Unido, no en vano la Comisión Europea la estableció como objetivo prioritario. En 1996 los países de la UE ya acaparaban más del 62 % de los certificados mundiales, de los que más del 50% habían sido emitidos en el Reino Unido (ISO, 2003). Si bien el número absoluto de certificados ISO 9000, así como su crecimiento, suele ser el indicador más utilizado, debería relativizarse su importancia en cada país en función de sus economías. En este sentido un buen indicador puede ser la intensidad de certificación, un índice de elaboración propia que, para el caso de la UE, nos muestra la relación entre el porcentaje de certificados ISO 9000 de cada país, y el porcentaje de participación de estos al Producto Interior Bruto (PIB) total de la UE. Analizando dicho registro para el año 2003, se destacan, por orden, Hungría, Malta, la República Checa y Italia. Alemania o el Reino Unido, son líderes indiscutibles en los últimos años, en los que se detecta una clara disminución de la certificación en el último período. Ello parece indicar unos primeros síntomas

de "cansancio" respecto a la certificación de sistemas de gestión en los países más industrializados.

En cuanto a la GCT, se la podría definir, en un ejercicio de síntesis, como una forma de gestión que promueve la mejora continua de los productos, servicios, procesos, sistemas y personal implicado, siendo esta mejora el medio utilizado para conseguir aumentar la competitividad. Existen múltiples modelos para aplicarla en las empresas, pero los más conocidos a nivel internacional son los basados en las guías o modelos creados por los diferentes organismos que promueven su implantación, y que convocan premios a la

excelencia. A nivel internacional destacan los premios Malcom Baldrige, Deming y los otorgados por la EFQM, así, por ejemplo, resultan destacables a nivel europeo los premios a la implantación de la GCT "European Quality Award" otorgados por la EFQM.

En el movimiento de la calidad europeo, existe una base de datos de la EFQM (EFQM, 2005) en donde se recoge información relativa a empresas exitosas en cuanto a la calidad ("Successful Organisations Database"), organizada en cuatro categorías diferentes (de menor a mayor nivel: "Discover Committed to Excellence", "Recognised for Excellence", "European Quality Awards Finalists" y "European Quality Awards Winners"). Destaca dentro de esta base formada por 226 empresas, destacan el liderazgo de las empresas griegas, las empresas alemanas con 31 y las del Reino Unido y de España con 28 representantes.

2.2.5. Aseguramiento de calidad

Abarca todas las actividades, incluyendo el diseño, desarrollo, producción, montaje, mantenimiento y documentación (Deming, 1981, 1986, Garvin, 1983, 1984, 1986, 1987) y es importante para la capacidad competitiva de cualquier organización o la cadena de suministro. La importancia de asegurar la calidad no se trata sobre una base ad hoc, sólo de una correcta aplicación del sistema de gestión de calidad (SGC) dentro de una organización ya que a través de su cadena de suministro puede proporcionar protección frente a acciones de corto plazo que nos sirven a los objetivos del largo plazo. Para muchas empresas, la obtención de niveles aceptables de calidad viene con el registro de un SGC para sí y sus proveedores. En las nuevas normas ISO 9000:2000, la Organización Internacional de Normalización (ISO), establece lo que se considera como el método más frecuente para el desarrollo de un SGC. Hasta la fecha, más de medio millón de organizaciones en más de 150 países han logrado el registro de calidad a través de normas ISO. Más de 50.000 empresas dentro de los Estados Unidos solamente han obtenido la nueva ISO 9000:2000 de registro IQNet, (2006), el crecimiento continuo de esta norma durante casi 20 años sugiere que es, y seguirá siendo, un influyente estándar en la meta global de las organizaciones Curkovic y Handfield, (1996); Curkovic y Pagell, (1999); Uzumeri, (1997); Kartha, (2004).

A pesar de la aceptación internacional de la norma ISO 9000:2000, esta sigue siendo objeto una controversia para las empresas y cadenas de suministro. Una crítica generalizada es que el programa no está conectado directamente y suficiente con la calidad del producto

Wayhan et al., (2002); Naveh y Marcus, (2004), por ejemplo, una compañía registrada todavía pueden tener los procesos y productos de calidad inferior ya que el registro no le dice a una empresa como diseñar productos más eficientes y fiables.

Cuando el registro se utiliza como un requisito para una base de proveedores, los compradores piensan que los proveedores deben estar inscritos para tener una ventaja sobre la competencia, pero esto no puede ser el caso. Básicamente, las normas de calidad ISO garantizan que sólo existe un sistema de calidad, pero no pueden garantizar su funcionalidad dentro de una empresa en particular o en la cadena de suministros Curkovic y Handfield, (1996); Gotzamani, (2005). Otras críticas importantes son la idea de que el registro no garantiza mejor desempeño de la empresa (Anderson et al., 1999; Sun, 2000; Tsekouras et al. 2002; Wayhan et al., 2002; Dimara et al., 2004; Naveh y Marcus, 2004; Morris, 2006). También hay incertidumbre en cuanto a la cantidad de recursos necesarios para implementar un SGC y si esos recursos realmente mejoran el aseguramiento de la calidad (Douglas y Judge, 2001; Hendricks y Singhal, 2001; Nicolau y Sellers, 2002; Quazi y Jacobs, 2004).

Resultados mixtos de la investigación sobre las iniciativas de calidad demuestran que las organizaciones logran una ventaja de funcionamiento distinto cuando se utilizan las normas ISO en la práctica diaria la cuales sirven como catalizador para el cambio Naveh y Marcus, (2004). Sin embargo, estos mismos investigadores también demostraron que, si bien la aplicación de las normas ISO puede dar lugar a beneficios operativos, ello no lleva necesariamente a la mejora del rendimiento empresarial. Kaynak (2003) identificó las múltiples relaciones entre la gestión de calidad total (GCT) y el rendimiento de las prácticas encontrando significativas y positivas relaciones mediante el examen de los efectos directos e indirectos de estas prácticas en los diferentes niveles de rendimiento. En su estudio Sroufe y Curvic (2007) nos comentan algunos hallazgos de opiniones de gerentes, estos dijeron que habían obstaculizado a la empresa la norma ISO 9000:2000, otros elogiaron por las mejoras al proceso, los beneficios para la empresa y sus proveedores, mientras que otros estaban indecisos sobre las normas y su impacto en el rendimiento de la cadena de suministros.

Hasta la fecha, no existe aún un consenso sobre el estado de aseguramiento de la calidad en la gestión de la cadena de suministro y las funciones de los clientes en la conducción de aseguramiento de calidad que requieren los registros, de la ISO 9000. Los marcos existentes para la calidad y la gestión de la cadena de suministro hacen hincapié en la importancia de las relaciones (Liker y Choi, 2004), comunicación Cai et al., (2006), la agilidad Lee, (2004); Swafford et al., (2006), velocidad Fine, (1998), Foster y Adam, (1996), y selección de proveedores Choi y Hartley, (1996), por nombrar unos pocos. Sin embargo, ninguna investigación se ha centrado en los aspectos estratégicos de los programas de aseguramiento de la calidad y el uso de las normas internacionales para la selección de proveedores y cadena de suministro. Así, la falta de consenso existe con respecto a los efectos de las normas ISO de calidad en el aseguramiento de la calidad y rendimiento de la cadena de suministro.

Miles y Snow (1978) produjeron una tipología de estrategias a nivel de negocio que se puede utilizar como una lente que observa la integración de la norma ISO 9000:2000 en la cadena de suministro, los esfuerzos de control de calidad de la gestión. Miles y Snow proponen que las empresas desarrollan patrones de comportamiento relativamente estables a fin de sobrevivir en sus entornos que la industria percibe, y que tenga en uno de las cuatro tipologías básicas y sus estrategias: los defensores, reaccionarios, analizadores, o buscadores. Si bien la obtención de la certificación ISO en sí misma no constituye un cambio de estrategia, el registro se convierte en parte de una historia de decisiones que ayudan a constituir un conjunto de estrategias para una empresa. Dentro de la tipología de Miles y Snow, los defensores son los dominios del producto, los gerentes en este tipo de plantas son expertos en su área de organización en la operación, pero fuera de su dominio no buscan nuevas oportunidades. Estos gerentes rara vez sienten la necesidad de hacer grandes ajustes en la estructura o los métodos de operación, salvo que los clientes demanden. Se van sobre todo a la mejora de la eficiencia de las operaciones existentes. Los reaccionarios son los que cuentan con gerentes que con frecuencia perciben el cambio y la incertidumbre que se producen en su entorno en la organización, pero son incapaces de responder de manera eficaz, la gestión carece de una estrategia coherente de relación estructura y rara vez hace los ajustes hasta que es obligado a hacerlo. Reactores también pueden ser considerados los rezagados al adoptar los nuevos sistemas (Moore, 1991). Analizadores son las empresas que operan en dos tipos de productos los dominios de mercado, uno relativamente estable y el otro cambiante, en las zonas estables, estas

empresas operan de forma rutinaria y eficiente a través de estructuras formales en los procesos. Alternativamente, en las áreas de productos más turbulentos, la gestión velará de cerca por sus competidores, las nuevas ideas y adoptará rápidamente los que parecen ser los más prometedores. La tipología final consiste en buscadores, que continúan búsqueda de oportunidades de mercado y experimentar con las respuestas a las nuevas tendencias ambientales. Los administradores de esta categoría suelen crear el cambio y la incertidumbre a la que debe responder a la competencia y es mucho lo mismo que los innovadores descritos por Moore (1991). Debido a su fuerte posición en el producto y de mercado, las organizaciones de prospección deben dar el ejemplo.

Sobre lo analizado en lo que es el aseguramiento de la calidad otro actor que surge para este estudio sería la importancia de la cadena de suministros en su capacidad competitiva debido a que puede proporcionar protección frente a acciones corto plazo para fortalecer los objetivos de largo plazo porque se puede obtener niveles aceptables de calidad con la certificación de un SGC para la organización y sus proveedores por ello en el siguiente apartado abordaremos el tema de la cadena de suministros.

2.3. En el ámbito de la gestión en la cadena de suministros

2.3.1. Conceptualización

El término de "Gestión de la cadena de suministros" (GCS) - y otros similares como "gestión de suministro", "gestión de la cadena de valor", en los últimos años, ha sido objeto de una atención cada vez mayor de académicos, consultores y gerentes de operaciones (Scott y Westbrook, 1991; Saunders, 1995; Cooper *et al.*, 1997; Tan *et al.*, 1998; Croom *et al.*, 2000). Estos términos se utilizan para referirse a la gestión integrada de una red de entidades, que comienza con los proveedores de los proveedores y termina con los clientes, para la producción, entrega de bienes y servicios a los consumidores finales Lee y Ng, (1997). Según este enfoque, las empresas no tratan de conseguir reducciones de costes o mejoras de los beneficios a expensas de sus socios de la cadena de suministro, sino más bien procuran que a través de la cadena de suministros ser más competitivos en su conjunto.

A pesar de que la SCM (supply chain management) como acrónimo frecuente en estos días, en castellano gestión de las cadenas de suministro (GCS), éstas no han sido bien entendidas. Muchos autores aún tienden a considerar como GCS la integración de la

gestión logística, centrándose en la reducción de inventario dentro y fuera de las empresas (Jones y Riley, 1985; Davis, 1993; Van Hoek, 1998; Boyson *et al.*, 1999; Naylor *et al.*, 1999). Por otro lado, muchos autores utilizan el término "gestión de la cadena de suministro" para entenderla como la gestión de la red de proveedores o como un sinónimo de la integración con los proveedores, así como el desarrollo entendido como las compras y actividades tradicionales de la gestión de los suministros (Hines, 1994; Macbeth y Ferguson, 1994; Lamming, 1996; Banfield, 1999).

Un debate se ha desarrollado en la literatura acerca de lo que realmente es GCS y sobre la forma en que se diferencia de la gestión logística integrada, gestión de compras y suministros, gestión de materiales, y así sucesivamente. Slack *et al.* (1998) sugieren que lo que distingue a tales términos diferentes y prácticas es el alcance de la red de suministro, para ello Romano, P y Vinelli, A (2001) adaptaron el esquema de Slack et al. (1998) de la siguiente manera:

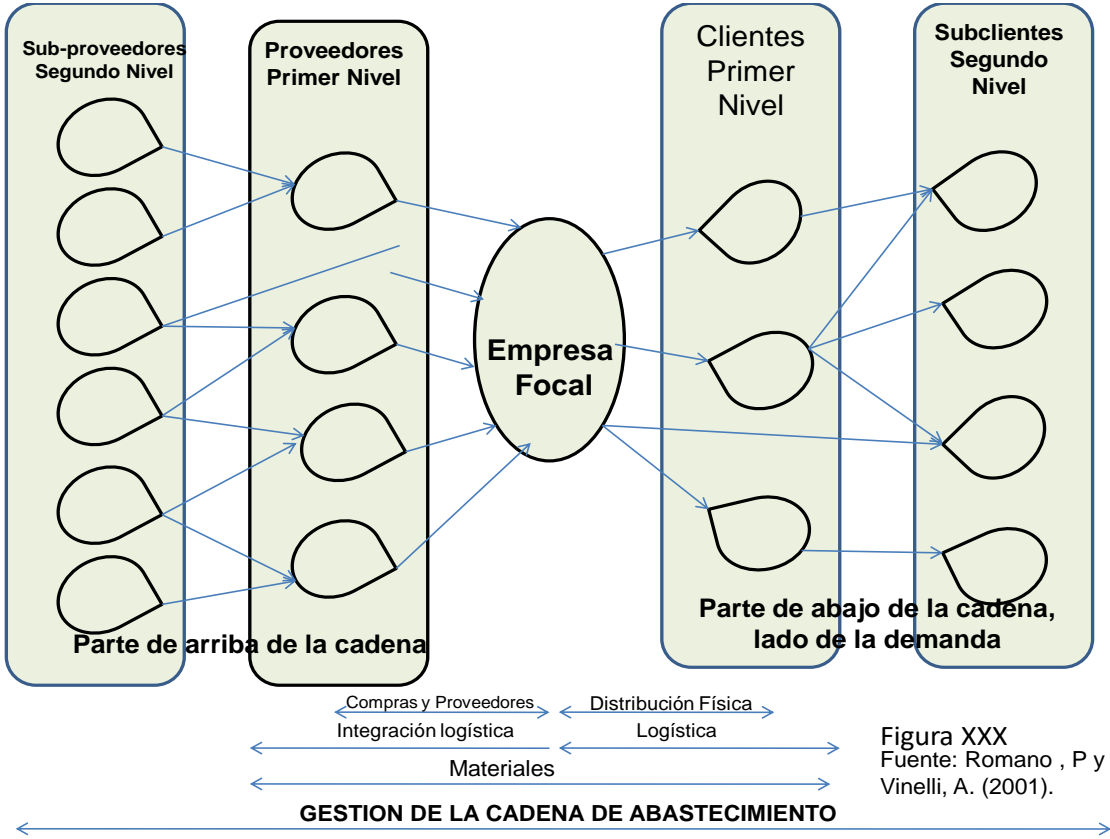


Figura XXX
Fuente: Romano, P y Vinelli, A. (2001).

Figura No. 2. Gestión de la cadena de abastecimiento. Fuente: Romano, P y Vinelli, A. (2001)

Con base en la anterior figura los autores nos dicen que la GCS se ha convertido en un concepto, con un amplio abanico de preocupación y un enfoque holístico a la gestión de las fronteras de la empresa. En otras palabras, la compra y suministro, así como la distribución física, se refieren sólo a una parte de la red de suministro, hacia arriba y hacia abajo, respectivamente. La logística y manejo de materiales toma grandes partes de la red de suministro, mientras GCS incluye toda la red.

Según otros autores (Hewitt, 1992, 1999, Stewart, 1995; Bechtel y Jayaram, 1997, Cooper *et al.*, 1997a; GSCF, (2000), lo que distingue a GCS de los términos y prácticas de relieve en la figura 1 no es sólo el ámbito de aplicación, sino también los procesos y actividades que conlleva. Cooper *et al.* (1997a), por ejemplo, sugieren que el GCS va más allá de la logística integrada, ya que tiene como objetivo integrar todos los procesos de negocio, de los usuarios finales a los proveedores originales, que ofrecen productos, servicios e información que agregan valor a los clientes. El Foro Global de la Cadena de Suministros, un grupo de empresas internacionales y un equipo de investigadores académicos, señala que "GCS exitosa requiere un cambio en la gestión de funciones individuales a la integración de las actividades clave en los procesos de la cadena de suministro" (GSCF, 2000). Desde este punto de vista, GCS incluye no sólo las actividades logísticas (por ejemplo, gestión de inventario, transporte, almacenamiento, procesamiento de pedidos, etc) -, incluso si se extiende a la red de suministro -, pero también otros procesos (por ejemplo, gestión de relaciones con clientes, gestión de la demanda, tramitación de pedidos, compras, desarrollo de productos y comercialización, etc.); en este contexto, podemos establecer como *la gestión de calidad* podría ser un *proceso* importante que caracteriza a GCS.

En las dos últimas décadas hubo un cambio en el papel de la función de compras en las cadenas de suministros (Carr y Pearson, 1999). En contraste con la visión tradicional de la función de compras, la idea moderna de la oferta gestión de la cadena (SCM) hace hincapié en la interdependencia de las organizaciones que trabajan en colaboración para de mejorar la eficiencia de todo el canal de logística (Shin *et al.*, 2000; Narasimhan y Kim, 2002). SCM gira en torno a la integración eficiente de los minoristas, distribuidores, fabricantes y proveedores. Más recientemente, la importancia de la gestión de suministros para el rendimiento empresarial en la industria manufacturera ha sido ampliamente documentada. Los investigadores abogan porque la gestión del suministro no debe ser simplemente una función de adquisiciones, sino de una iniciativa

estratégica encaminada a mantener al comprador-proveedor en beneficiosas relaciones, Ellram y Carr (1994), Carr y Pearson (1999).

En los últimos años, la gestión de la cadena de suministro (SCM) ha surgido como una poderosa herramienta en el proceso de negocios artesanalas de gestión, donde las aplicaciones de las múltiples facetas de esta metodología han transformado la forma en que los proveedores, fabricantes, distribuidores y minoristas operan (Poirier, 1997). En particular, las relaciones de la cadena de suministro se han convertido en el énfasis de muchos autores, profesionales y académicos debido a la importancia en el éxito de la gestión empresarial, porque el aspecto más significativo de estas relaciones no es la urgencia, sino más bien el alejamiento radical de lo que puede llamarse la filosofía convencional de la gestión en las relaciones, que supone la existencia de un sí en la interacción entre las empresas (Heide y Stump, , 1995; Porter, 1980). Contrariamente a lo convencional y en forma contradictoria en las relaciones, la cadena de suministros eficaz de la gestión en la nueva competencia sugiere la búsqueda cercana de las relaciones de trabajo a largo plazo con uno o dos socios (proveedores y clientes) que dependan uno del otro para que en gran parte de su negocio, desarrollen relaciones interactivas y así compartir información libremente y de esta forma trabajen juntos para resolver problemas durante el diseño de nuevos productos, planes en conjunto para asegurarse el éxito entre ellos (Spekman et al. 1998).

Sin embargo, los aspectos similares en relación con la gestión de proveedores las relaciones ya han sido aplicadas en la GCT, una filosofía que ha sido ampliamente adoptada por muchas empresas en todo el mundo, aspectos de gestión de proveedores, como la información, distribución, el establecimiento de largo plazo, las relaciones de confianza con los proveedores, la dependencia mutua y el compromiso también se considera en la filosofía de la GCT. Además, la integración interna es un requisito previo para la aplicación de la GCS como punto clave en la filosofía de la GCT, de hecho, Mehra et al. (2001) menciona que la GCT puede ayudar a las empresas a diseñar las operaciones utilizando las fronteras sin problemas en los procesos internos y las transacciones externas, Por lo tanto, parece lógico que la aplicación de la GCT puede referirse a aspectos de gestión de proveedores en el contexto de SMC.

En un intento de manejar, o conceptualizar, las complejas relaciones entre las organizaciones empresariales, no puede haber una auténtica e identificable mejor práctica - simplemente hay demasiadas variables-. Podemos hablar, sin embargo, de práctica beneficiosa - que la combinación de prácticas y conceptos que aparecen, en un lapso determinado para proporcionar una ventaja competitiva a una organización de negocios. Esta es quizá la principal razón de la diversidad de los tipos de relaciones entre los miembros de una cadena de suministro que se puede encontrar en la literatura (Forker y Stannack, 2000, Patterson et al., 1999; Wong, 1999; Stuart y McCutcheon, 2000; Spekman et al., 1998; Krapfel et al., 1991; Olsen y Ellram, 1997a).

Siguiendo con la revisión de literatura diferentes teorías han sido usadas para explicar la naturaleza de las relaciones de la cadena de suministro, tales como: costos transaccionales, economía política, economía sociológica, intercambio social y dependencia en los recursos (Robicheaux y Coleman, 1994), nos ubica Harland (1996) sobre la gestión de la cadena de suministros que es la administración de las actividades y las relaciones de los negocios, tales como:

- a. La organización interna
- b. Los proveedores inmediatos
- c. Primera y segunda etapa de proveedores-clientes a lo largo de la cadena de suministros; y
- d. La cadena de suministros completa.

Por su parte algunos investigadores indican que la cadena de suministros empieza débil cuando uno de los enlaces trata de maximizar su ganancia sin considerar a los demás actores, por ello Coyle et al, (2003) categoriza las relaciones en la cadena de suministro en dos vías:

- a. Relaciones verticales: Se refiere al tradicional vínculo entre empresas en la cadena de suministro tales como minoristas, distribuidores, productores, proveedores de partes y materiales.
- b. Relaciones horizontales: Se refiere a la clase de acuerdo en el servicio entre dos o más proveedores logísticos independientes basados en la confianza, cooperación, riesgo compartido e inversión y mutuamente de acuerdo en las metas.

A su vez Lee (2000) ofrece tres niveles en el concepto de la cadena de suministro integrando y comprendiendo al compartir información, coordinación y vinculaciones organizacionales.

Por la diversidad de la temática en las relaciones de la cadena de suministros como expresamos anteriormente, Takkar et. al (2008) creyeron importante el definirla, como sigue:

“Es el grado en el cual ambas partes (comprador y proveedor) están integrados en un trabajo activo de largo plazo, operacional por medio de indicadores de confianza, adaptación, comunicación y cooperación, lo que puede mejorar el número de clientes satisfechos por reducción de tiempos de anticipación, mejoramiento en los niveles de servicio y el decrecimiento en los costes.”

Basándonos en Takkar (2008) evidenciamos que es importante el analizar las relaciones Comprador-Proveedor, además Harland (1996) nos ubica en la importancia de lo suave (softer) del comportamiento de las características de las relaciones comprador-proveedor tales como las actitudes, expectativas y percepciones que tienen entre ambos, los cuales pueden tener profundas implicaciones para el éxito actual de la unión que tiene que haber entre ambos, de ahí el cambio que hoy en día se ha dado de pasar de lo tradicional a la colaboración, está basado en la creencia que los proveedores son fuentes esenciales para ganar ventaja competitiva en el mercado en términos de su experiencia, conocimiento y su habilidad para compartir el riesgo.

Por ello la cadena de suministros es parte de la organización donde se vinculan las actividades como parte de la integración de las relaciones de intercambio entre proveedores, productores, distribuidores, minoristas y clientes (Handfield y Nichols 1999), coincidiendo con Takkar; para finales del siglo XX se decía que en los negocios la ética y el aprendizaje son prácticas que estaban distantes de aplicar y hoy en día vemos que esta temática está siendo considerada por ciertos investigadores.

La relación de la cadena de suministros a menudo involucra un alto grado de interdependencia entre las empresas (La Londe, 2002), algunas veces parecerá que las relaciones en la cadena pueden ser simples si se participa al comprador en la adquisición de los artículos o puede ser complejo, si en la participación, se limita a un número reducido de proveedores en la obtención de los productos o si estos requieren de equipo especializado para producir (Ellram, 1995).

El entender las variadas relaciones comprador-proveedor depende del relativo tamaño de participación de la organización y así el desarrollo de las relaciones deben ser edificadas en una comprensión madura donde la confianza, transparencia y los actos de fe son pilares fundamentales (Burt et al, 2004), sino el desajuste en las relaciones comprador-proveedor ocurrirá porque habrá variación en las creencias y beneficios al final del proceso, esto por cuanto los proveedores pensarán que las ventajas incluyen reducción de la incertidumbre, administrar la dependencia, intercambio de eficiencia, las satisfacciones sociales de los socios y aislamiento de los precios competitivos.

Por otra parte, el comprador espera que se logre mejorar la constancia del proveedor, por medio de un mejor ajuste entre las especificaciones, de las ventas de los proveedores y las especificaciones de los compradores y la reducción de los costes en el largo plazo (Ramsay, 1996).

a. Relación vertical

La literatura existente sobre la relación comprador-proveedor explora la relación vertical entre un comprador y proveedores (Ellram y Hendrick, 1995; Helper, (1991) o entre un fabricante y sus distribuidores (Anderson y Narus, 1990). Esta empresa en comparación con el marco de otros constituye la abstracción de la relación inter-empresa. En general, de la relación de un comprador y el proveedor se ha caracterizado en la literatura en términos de las relaciones de cooperación frente a la competencia (Choi, et al., 2002). Hace hincapié en la relación de cooperación el estado de la apertura y la colaboración entre una comprador y proveedor, la relación de competencia se centra más en la práctica de la protección de información y la relación de largo plazo.

Por un lado, una relación de cooperación lleva a los compradores y proveedores a examinarse unos a otros, como estrategia para que los socios trabajen hacia un objetivo común (Hahn et al. 1990, Hartley et al., 1997). Por otro lado, un comprador y proveedor entablan relaciones de competencia porque están preocupados por sus propios riesgos económicos. Cada vez que se produce una transacción entre un comprador y un proveedor, ambas partes están necesariamente preocupados por los riesgos potenciales asociados con la transacción y la lo que podría significar para su relación (Pilkington, 1999; Walker y Poppo, 1991; Walker y Weber, , 1987; Williamson, 1979).

Un notable progreso se ha hecho en los estudios de la relación comprador-proveedor en los últimos dos décadas (Carter et al., 1998). Hemos visto como la investigación evolucionan a partir de la presentación de informes anecdóticos, mejores prácticas hasta utilizar estudios de casos complejos (Burnes y Nueva, 1997; Ellram y Edis-Owen, 1996) y métodos estadísticos (Anderson y Narus, 1990; Monczka et al., 1998). Los investigadores

que estudian relaciones comprador-proveedor han tratado teóricamente apoyarse en otras disciplinas como la política, economía (Stern y Reve, 1980), sociología, redes (Gulati, 1998; Holm et al., 1999) y teorías complejas (Choi et al., 2001). Una importante tendencia que ha ido surgiendo de todos estos avanzados estudios es que en el contexto de la relación comprador-proveedor debe ir más allá de lo tradicional y dialectico, empezando a considerar una dinámica más compleja de las Redes.

b. Relación horizontal

Dentro de las relaciones horizontales Takkar y sus colegas investigadores nos muestran una serie de características e implicaciones a tomarse en cuenta en las relaciones horizontales comprador-cliente.

A continuación, se muestra un resumen de varias características y sus implicaciones.

Cuadro No. 4. Características de las relaciones comprador-proveedor

No.	PyMES,Transnacionales Cadena de suministro y sus relaciones	Referencia	Implicaciones sobre el desempeño en la cadena de suministro
1	Confianza	Morgan y Hunt (1994), Burt et al. (2004), Anderson y Narus (1990), Sahay (2003) y Kwon y Suh (2005)	<p>Que exista la confianza es una actitud favorable “cuando una de las partes tenga esto en un intercambio, habrá integridad y confiabilidad.”</p> <p>Es una creencia de la empresa que otra compañía que va a tomar acciones van a redundar en acciones positivas para ellos, también no consideran imprevistos en salidas no aptas para la empresa.</p> <p>La confianza es vital para el éxito del socio porque sin proveedores y clientes van a gastar cantidad de recursos en negociación, monitoreando y cumpliendo inflexibles contratos.</p>
2	Adaptación	Burt et al. (2004)	<p>Se debe pensar y estar preparado como comprador/proveedor en adoptar nuevos sistemas, tecnológicos y entorno. Los proveedores se adaptan a las necesidades específicas e importantes de los clientes y que estos se adapten a las capacidades específicas de los proveedores. Esta adaptación ocurre por la vía de la inversión en transacciones específicas de activos y de producto/proceso tecnológico y recursos humanos.</p>
3	Compromiso	Hakansson y Snehota(1995) y Ramsay (1996)	<p>Habilidad de los socios de la cadena de suministro para encontrar el conjunto de requerimientos en periodos de tiempo específico. El mutuo compromiso crea oportunidades: las relaciones son recíprocas y sumamente gratificantes.</p>
4	Dependencia	Anderson y Narus (1990)	<p>Se enfatiza el grado de importancia de una entidad por otra basada en el volumen del negocio, cantidad de riesgo involucrado y las expectativas para futuros beneficios</p>
5	Interdependencia	Anderson y Narus (1990) y Shank y Govindarajan (1992)	<p>Asegurarse que ninguna de las partes tiene algún motivo para incumplir en todo momento. La interdependencia motiva a los compradores y proveedores para desarrollar en el largo plazo las relaciones caracterizadas por la estabilidad, cooperación y mutuos beneficios.</p>

6	Cooperación	Frazier y Rody (1991)	La cooperación es un intercambio de información sobre los procesos de producción, nuevos productos/procesos y el análisis de valor, pueden ambos disminuir costes de producción y mejorar e innovar productos/proceso. Esto refleja la actitud del comprador y proveedor en ayudarse mientras trabajan juntos.
7	Futuras intenciones del cliente	Heide y Miner (1992) y Ganesan (1994)	Se decide la naturaleza y clase de relación adoptada por comprador basada sobre sus futuros motivos para el producto a desarrollar, ampliar el negocio, diversificación, etc.
8	Futuros motivos de los proveedores	Heide y Miner (1992) y Ganesan (1994)	Se refleja la motivación del proveedor haciendo negocios y sus expectativas fuera de las actuales relaciones
9	Justicia Distributiva	Morgan y Hunt (1994) y Griffith et. al (2006)	Se refiere a la percepción imparcial de decisiones externas como políticas económicas de la cadena de suministro. En el intercambio de las relaciones de los socios en la cadena de suministro, están dispuestos a aceptar el desequilibrio en el corto plazo, fuera del lapso de las relaciones y de la precisión que reflejan los insumos.
10	Justicia Procesal	Morgan y Hunt (1994) y Griffith et al (2006)	Se refiere a la justa administración cuando una empresa percibe su cadena de suministro asociada como una oferta justa. Es el comportarse de una manera constante en las relaciones para recibir sus beneficios.
11	Comportamiento organizacional	Olorunniwo y Hartfield (2001) y Johnston et al.(2004)	Cada una de las partes (socios) no solo deben comprometerse, sino deben modificar su comportamiento y ajustarse lo más cercanamente posible a los requerimientos del otro. El comportamiento relacional se caracteriza por la flexibilidad, el compartir información y solidaridad, es la clave para desarrollar una efectiva relación. El comportamiento relacional es una expectativa para incrementar la satisfacción
12	Satisfacción	Huang et al. (2003) y Burt et al (2004)	Representa el cumplimiento que se deriva del comprador-proveedor en las transacciones del negocio. Aumentar la confianza entre ellos. Si se establecen incongruencias entre socios hay una reacción que decremanta el nivel de satisfacción dentro de la cadena de suministro resultando un gran conflicto.
13	Intención de la relación a largo plazo	Ganesan (1994) y Olorunniwo y	El largo plazo es una orientación, es una expectativa que tiene tres salidas, incremento en el comportamiento relacional, decremento en el conflicto e incremento en la satisfacción. En términos

		Hartfield (2001)	del comportamiento relacional e intercambio en la percepción de las relaciones maximizándolas en el largo plazo recompensando las inequidades del corto plazo.
14	Direccionalidad de la Comunicación (uni o bi)	Anderson y Naru (1990)	La comunicación puede ser definida como “el compartir formal e informalmente significativamente y oportunamente la información entre empresas”. Describe la dirección del flujo de la información entre comprador-proveedor. Mucho del desequilibrio en tiempo ocurre, por la variabilidad del poder en la toma de decisiones de la organización.
15	Sentido de la seguridad y salud	Huang et al. (2003) y Choi y Hartley (1996)	El factor empieza en la incertidumbre de la demanda, el cual es muy importante, tiempo de anticipación, cambio en las características del producto.
16	Compromiso	Ford et al. (2002)	Es la medida de cuanto una empresa está preparada para alcanzar sus propias metas o las intenciones en ordenarse para incrementar positivamente su relación con otros.
17	Transparencia	Morgan y Hunt (1994) y Burt et al. (2004).	Es la medida de la claridad y apertura en la transacción de los negocios entre comprador-proveedor. Más allá de mejorar la apertura de compartir la información. Sin embargo, comprador-proveedor individual debe proveer una adecuada puerta de seguridad (filtración de información) basado en adoptar un modelo compartido de riesgo/recompensa.
18	Miedo al fracaso	Burt et al. (2004)	La dimensión refleja la pérdida relativa para el comprador o proveedor del fracaso de la relación.
19	Habilidad para resistir la competencia	Cox (2004)	Esta habilidad del comprador/proveedor para resistir la competencia, radica en el apoyo en conjunto basándose en la competencia por crisis.
20	Buena disposición para ayudar al cliente.	Ford et al. (2002) y Shin et al. (2000)	Esto refleja la buena disposición del comprador/proveedor para ayudarse entre sí, en situaciones adversas como la impredecible demanda, crisis financiera, problemas de calidad, etc.
21	Riesgo vrs ganancia compartida	Akakun y Dale (1995) y Ramsay (1996)	Representa la clase de arreglo existente entre comprador/proveedor para el riesgo y compartir la ganancia.
22	Grado de poder dominante	Ramsay (1996) y Freathy y O’Connell (1998)	Canal de poder ha sido definido como la habilidad de un canal miembro para influenciar o controlar las decisiones y comportamiento de las personas, grupos u organizaciones. El poder ha sido usado para explorar los aspectos de liderazgo, donde el

			poder ganado por un miembro es empleado directamente al canal de acción.
23	Tamaño relativo de la empresa	Akakum y Dale (1995)	Principalmente tiene el impacto sobre el desarrollo de socios para las PyMES con sus proveedores, particularmente cuando los proveedores son grandes organizaciones. Es la causa del desequilibrio relativo del poder.
24	Coste a largo plazo	Ganesan (1994) y Morgan y Hunt (1994)	Se refiere a los costos a largo plazo del comprador/proveedor, mientras operan en la cadena de suministro con clases específicas de relaciones. Muchas veces el corto plazo incrementa temporalmente los costes pero trae la recompensa sobre la estructuración de la relación en el largo plazo.
25	Excelencia individual	Cox (2004)	Es la medida de la competencia individual en su área de trabajo. Decide más adelante el grado de dependencia entre comprador y proveedor.
26	Importancia	Ramsay (1996)	Refleja la posición relativa del comprador o suplidor en toda la cadena de suministro y por lo tanto su importancia.
27	Inversión del tiempo, dinero, marca, etc.	Shin et al. (2000)	Asegurar la intención del comprador/proveedor en la relación del largo plazo, dando así un sentido de seguridad en conjunto frente a las circunstancias de la crisis.
28	Integración	Shank y Govindarajan (1992)	Refleja el vínculo de las funciones del negocio del comprador/proveedor en la organización. Más adelante indicará el grado de traslape existente entre varias actividades del comprador y proveedor.
29	Institucionalización	Huang et al. (2003)	Es el grado en el cual el proveedor o comprador hace que otras entidades sean parte de su organización.
30	Integridad	Huang et al. (2003) y Ford et al. (2002)	Refleja la calidad individual de tener grandes principios morales. Más que decidir sobre la calidad deben estar unidos comprador/proveedor.
31	Flexibilidad	Huang et al. (2003)	Indica el alcance de las capacidades del proveedor excedidas por los requerimientos del comprador.
32,	Confianza	Huang et al. (2003)	Es la medida de la honradez en la relación del comprador/proveedor.

Fuente: Thakkar et. al (2008)

Además, hay varias dimensiones en el ambiente de las relaciones comprador-proveedor, tal como se muestra en la figura No. 3.

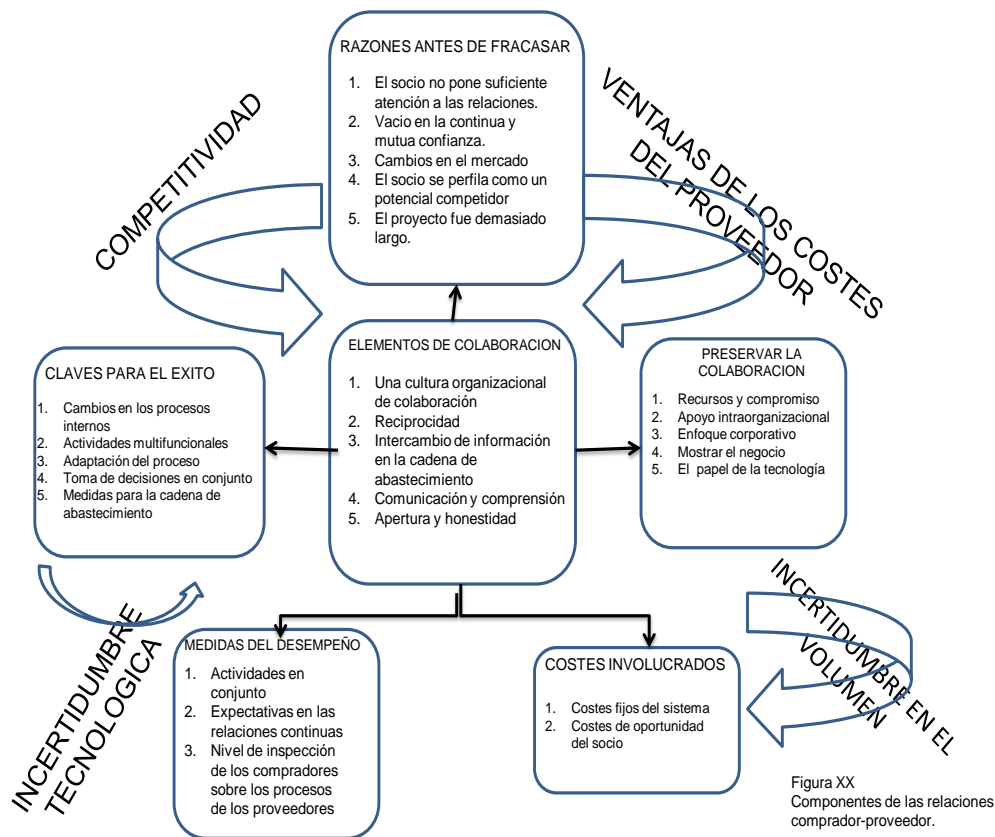


Figura No. 3. dimensiones en el ambiente de las relaciones comprador-proveedor Fuente: (Thakkar et. al 2008)

Por lo anterior se hace necesario el analizar las diferentes funciones que puede tener el proveedor sea cual sea, como socio de cierta empresa, en su fase para ser seleccionado y evaluado, además de los programas de capacitación en que debe participar para cumplir con los requisitos que exigirán las empresas que le contraten.

2.3.2 Las relaciones en la política de los proveedores

La implementación de la política de proveedores de GCS sigue un diferente enfoque al tradicional, las empresas, a fin de responder a la dinámica del mercado, reducen el número

de los proveedores que colaboran con, y especialmente en aquellos que proporcionan a la compañía componentes que tienen un impacto significativo en la calidad de su producto final. De esta manera pueden gestionar más eficazmente las relaciones con sus proveedores estratégicos (Tan et al., 1999; Harland, 1996a). La reducción de la base de suministros es una tendencia de negocio que aumenta con la importancia de las relaciones de proveedores informando que el movimiento fuera del multi-origen comercial contrario a uno o dos compras (Harland, 1996b).

Outsourcing es un término que ha sido utilizado para describir el "funcionamiento fuera" de los procesos internos que no son básicos (Harland, 1996b) y están directamente relacionados con la decisión de "hacer o comprar". Más y más organizaciones se han dirigido a la subcontratación, y se han concentrado "clusters" empresariales con el fin de obtener una ventaja competitiva, lo que ha redundado en un aumento considerable de la oferta (Leenders, et al., 1994). Otra función clave de la oferta y la optimización de base es el establecimiento de relaciones con los proveedores a largo plazo (Monczka, et al., 1998). Estas relaciones, basadas en un ganar-ganar con la premisa de que un grupo de proveedores, puede conducir a una mayor ventaja competitiva sostenible de los basados en los sistemas de compras (Hoyt y Hug, 2000). Para seleccionar a unos pocos proveedores de valor y establecer relaciones a largo plazo con ellos, las compañías proceden a la evaluación del rendimiento formal del proveedor utilizando estableciendo directrices, procedimientos y múltiples criterios (Maloni y Benton, 1997; Shin et al. 2000).

El intercambio de información y comunicación como ya se ha discutido, los nuevos patrones de comprador/proveedor, la interacción en GCS, representan una tendencia general hacia estrechas relaciones de cooperación Heide y Stump, (1995). En este tipo de relaciones, la comunicación, el esfuerzo entre el proveedor y el comprador implica muchas cosas en la empresa, contactos y el intercambio de información se lleva a cabo con frecuencia y de manera informal y no sólo de acuerdo a una pre-especificación Stuart y McCutcheon, (2000); Krause y Ellram, (1997). Muchos autores discuten, entre otros, cómo el intercambio de información, los activos y la divulgación de propiedad de la información son esenciales para el éxito de un alianza estratégica (Handfield y Nichols, 1999; Spekman, et al., 1998). El intercambio de información es a menudo el apoyo de intercambio electrónico de datos entre los socios de (Frohlich y Westbrook, 2001; Handfield y Nichols, 1999). Parte de la

comunicación abierta entre los compradores y los proveedores es que los compradores deben proporcionar a los proveedores los comentarios acerca de los resultados de su evaluación y los errores que pueden haber hecho. Como Monczka et al. (1998) menciona, es difícil recibir niveles más altos de calidad cuando el proveedor no tiene conocimiento de las especificaciones del comprador, con el fin de alcanzar una mayor calidad, los proveedores deben conocer las especificaciones de los productos y el uso exacto del producto final (Krause y Ellram, 1997; Monczka et al., 1998).

Por otra parte, con el fin de evitar las repentinas fluctuaciones en la demanda, la planificación y comunicación del programa de suministros debe realizarse en forma oportuna; por último, es fundamental para un comprador seleccionar y mantener únicamente los proveedores capaces de ofrecer productos y servicios de alta calidad, muchos compradores exigen a los proveedores pasar a un proceso formal certificación para demostrar que tienen control de calidad y mejora de los sistemas en su sitio (Krause y Ellram, 1997; Shin et al., 2000, Stanley y Wisner, 2001; Monczka et al., 1998). La acción conjunta del proveedor/comprador acerca más las relaciones a largo plazo con los proveedores, implica el uso de una planificación en conjunto (por ejemplo, la formación de los requisitos de calidad y especificaciones de productos, uso de control de calidad, etc) y la planificación de la producción conjunta (por ejemplo, uso del sistema JIT) entre el comprador y el proveedor (Maloni y Benton, 1997; Monczka et al., 1995). Los proveedores son cada vez más como socios, estos participan más activamente en la cooperación al a la solución de los problemas, en el desarrollo de nuevos productos y en grupos de trabajo con los representantes del comprador, a fin de identificar las áreas de mejora Harland et al., (1999); Stuart y McCutcheon, (2000); Shin et al., (2000); Ragatz et al., (1997); Wynstra y Pierick, (2000); Stanley y Wisner, (2001).

2.3.3. Las relaciones en su manejo

En este tipo de estrechas relaciones el uso de un contrato oficial con el proveedor en cuanto a calidad, cantidad, precio, de entrega y condiciones de pago, se hace muy a menudo (Ragatz et al. 1997). El comprador y el proveedor se delegan las responsabilidades con claridad y con un acuerdo en conjunto. Las actividades del comprador deben ser estrechas y regulares con los proveedores para que puedan mantenerse bien informados acerca de los problemas del proveedor y de los planes Tan et al., (1999). El comprador se encarga de la información recibida desde el primer día estando en contacto con los proveedores, incluyendo las quejas, con el fin para identificar áreas de mejora (Handfield y Nichols, 1999).

Con el mismo fin, el comprador debe estar dispuesto a aceptar y aplicar las sugerencias de mejora realizadas por el proveedor. El apoyo a los proveedores es el principal objetivo de cerrar, las relaciones a largo plazo productos de alta calidad y de servicios que satisfagan las necesidades del cliente. A menudo, los proveedores carecen de las habilidades y competencias necesarias para hacer frente a las altas normas de calidad exigidas por los compradores. Las actividades de desarrollo de proveedores varían ampliamente y pueden incluir el aumento de rendimiento de las expectativas, la educación y la formación, sobre la calidad los requisitos y conocimientos para el personal de producción, reconocimiento de los logros del proveedor y el rendimiento en la forma de premios, la colocación de la ingeniería y el personal del comprador en las instalaciones del proveedor, y la inversión de capital de la empresa compradora en el proveedor (Krause y Ellram, 1997; Monczka et al., 1998).

2.3.4. Las relaciones en la calidad

La relación con el proveedor es considerada como una sociedad lo cual es valioso para la empresa (el comprador), ya que puede ser una fuente de ventaja competitiva. La literatura nos muestra que el éxito o fracaso de una alianza en la cadena de suministros es determinado por el nivel de compromiso, confianza y la cooperación de sus miembros (Monczka et al., 1998; Handfield y Nichols, 1999; Walter et al., 2003). Así, cada parte debe ser consciente de las necesidades de la otra parte y debe ajustar sus expectativas y metas

con las expectativas de sus socios y el marco de los objetivos (Stuart y McCutcheon, 2000; Spekman et al. 1998)

En esta era digital, la gestión en la cadena de suministros y la calidad han sido reconocidas como una de las formas más importantes para responder rápidamente, correctamente, y de forma rentable a las demandas del mercado. Una cadena de suministro típico es muy compleja e involucra a los proveedores, fabricantes y clientes. El objetivo de la gestión de la cadena de suministro es establecer un vínculo entre toda la producción y canales de distribución de un producto o servicio, a fin de cumplir o satisfacer las necesidades del cliente. Estos requisitos incluyen la calidad del producto, precio, gama de productos, orden de compra, el tiempo de ciclo de pedido, orden / información de envío, y la frecuencia de entrega (Tracey, 1997). Así, los miembros de la red de la cadena de suministro deben mantener y sostener la cultura orientada al cliente y ofrecer el producto adecuado en el lugar correcto en el momento adecuado y con precios correctos (Fisher et al., 2000). Desde 1980, la gestión de la calidad total (TQM) ha sido reconocido como una forma de lograr ese objetivo. El establecimiento de una cultura basada en la calidad para mejorar la satisfacción del cliente, la satisfacción del empleado, y el desempeño organizacional es un enfoque para lograr esto, por medio de Deming, (1986), su modelo de reacción en cadena y los 14 puntos, el modelo Malcolm Baldrige National Quality Award, para nombrar unos pocos, todos sugieren cómo habilitar las condiciones de la calidad.

Aunque muchos gerentes en la cadena de suministro han reconocido la importancia de la calidad, la asociación entre las prácticas de los proveedores de gestión de calidad y desempeño de la organización no está clara. Este estudio presenta, pues, un estudio casos para explorar dicha relación. Los resultados pueden ser útiles para proporcionar orientación para la gestión eficaz en la cadena de suministros de los proveedores.

Como señaló Madu (2000), la capacidad de la empresa para seguir ofreciendo productos y servicios a sus clientes en una mayor calidad tiene un impacto significativo en el éxito de la empresa. Handfield et al. (1998) también sostiene que la globalización tiene un impacto en la demanda de los clientes por la calidad. Kordupleski et al. (1993) sugieren que una mejor calidad daría lugar a la retención de los clientes existentes y atraer nuevos clientes, que a su vez, aumentaría la cuota de mercado. La teoría de Deming, (1986) sobre la reacción en cadena se describe también una proposición de que una mejor calidad daría lugar a mejores condiciones de mercado. Una serie de estudios empíricos que existen para apoyar esta afirmación. Hendricks y Singhal (1997), por ejemplo, proporcionan evidencias estadísticas

que muestran una correlación positiva entre la aplicación de los programas de aseguramiento de la calidad y el rendimiento operativo de las empresas. Sansón y Terziovski (1999), de acuerdo con su estudio empírico sobre la relación entre las prácticas de la GCT y el rendimiento operativo indican que los predictores más fuertes, significativos de los resultados operativos son el liderazgo, la gestión de personas y la atención al cliente. Wilson y Collier (2000) recogen las encuestas de 226 directores de calidad y encontró que contó con el apoyo de la teoría subyacente del Malcolm Baldrige National Quality Award. Algunos hallazgos significativos son los siguientes:

- El liderazgo es el motor más importante de "sistema" de rendimiento. Un sistema, en su estudio empírico, se compone de información y análisis, planificación estratégica, gestión de recursos humanos y gestión de procesos.
- Liderazgo de las unidades del sistema que resulta en mejores resultados financieros y la satisfacción del cliente. Madu et al. (1996) recogió datos de 165 directivos en activo y vinculados los factores de calidad críticos, tales como la satisfacción del empleado, satisfacción del cliente y la calidad de servicio del empleado para el desempeño organizacional.

El enfoque de las prácticas de gestión de calidad ha pasado de la empresa tradicional centrado en el establecimiento de sistemas completos a la cadena de suministro. De hecho, las prioridades competitivas en muchas empresas han pasado de la calidad del producto y la calidad del proceso a las actuaciones de la cadena global de suministro. Como resultado, la gestión de la calidad del proveedor, selección de proveedores, la participación de proveedores, relaciones con los clientes y son reconocidas como las principales claves para hacer el trabajo de la cadena de suministro y la calidad. Usando a Nissan Motor Manufacturing (UK), como ejemplo, vemos la importancia del cliente/proveedor en relación con el logro del éxito general de todo el sistema el que fue discutido por David (1990). Unos pocos estudios empíricos han investigado también las prácticas de gestión de la calidad a lo largo de la cadena de suministro. Millen et al. (1999) estudiaron las prácticas de gestión de calidad en la función logística basada en un estudio de campo de 165 empresas australianas. Los tres indicadores se presentan como los elementos más importantes de la calidad de la cadena de suministro: proveedores de confianza, la entrega a tiempo, y el apoyo total de las necesidades del cliente. Además, los departamentos de compras parecen haber sido expuestos más en el medio ambiente de calidad que otros departamentos de la

función logística. El estudio también reveló que el cambio de la cultura organizacional es el mayor obstáculo que enfrentan las empresas Wong et al. (1997) recogió datos de 107 directivos en Hong Kong, que supervisan la operación de la cadena de suministro en China y se utiliza las ecuaciones de estructura de análisis para estudiar las interacciones entre los fabricantes y proveedores. Ellos encontraron que los factores tales como la cooperación, la confianza y la orientación a largo plazo afectan la calidad para mejorar las relaciones de los miembros de la cadena de suministro. Choi y Rungtusanatham (1999), en su investigación empírica, no encontró diferencia estadísticamente significativa en el nivel de las prácticas de gestión de calidad en toda la cadena de suministro. Sin embargo, los fabricantes de la industria automotriz fueron más activas en áreas como la planificación de la calidad estratégica. Tracey y Vonderembse (1998) también confirmó que actuaciones como el mejor proveedor de la entrega oportuna, la reducción de daños durante el transporte, y mayor calidad de los componentes de entrada no tienen un impacto positivo en los resultados de fabricación.

2.3.5. Las relaciones del socio

La base filosófica de la asociación se basa en el trabajo de GCT Deming (1986) que fue desarrollado y utilizado para reconstruir la economía japonesa en la década de 1940. Deming, sostuvo que las empresas deben trabajar más estrechamente con menos proveedores, lo que permite la comunicación clara y sin ambigüedades. El principal beneficio de buenas relaciones con los proveedores es la sinergia resultante de dos organizaciones de trabajar juntos y resolver problemas comunes a fin de lograr metas comunes. Esfuerzo de innovación continua (Karnoe, 1996), de aprendizaje conjunto (Dodgson, 1991) y el desarrollo de capacidades básicas de los clientes y proveedores (Hamel, 1991; Madhok, 1996) puede dar lugar a la mejora de la calidad del producto, el desarrollo de nuevas aplicaciones, y la mejora de la cooperación la competitividad de las organizaciones que operan en el mercado. Al mismo tiempo, los factores tienen un impacto directo en la reducción de costos y la expansión del mercado en beneficio tanto del comprador y del vendedor.

La recesión en todo el mundo a finales de 1980 y principios de 1990 obligaron a las empresas a mirar a agregar valor y reducir los costos en general. Esto dio lugar a despidos a gran escala los programas se denominan "reducción de tamaño", a fin de determinar los

ahorros. Los administradores están obligados a buscar nuevas formas de agregar valor, por ejemplo, iniciativas de calidad, mejora y reducción de inventario (Schonberger, 1990).

Estos cambios se han acelerado por los rápidos avances en la tecnología y la eliminación de la comunicación, las barreras comerciales y de viaje. Las empresas reconocen que la mejora continua de la calidad era necesario y el nuevo entorno obligó a las empresas a trabajar hacia objetivos comunes para modificar las actitudes y comportamientos de los compradores hacia los proveedores. Este cambio de actitud trajo consigo una conciencia de que simplemente maximizar las ganancias en las transacciones individuales era inadecuado como también la estrategia a corto plazo (Imrie y Morris, 1992).

Durante la última década, los compradores han comenzado a apreciar el potencial de desarrollo estable de vínculos más estrechos con los proveedores seleccionados (Chadwick y Rajagopal, 1995), mientras que anteriormente, la relación con los proveedores en general había sido de confrontación y de corto plazo y por lo general sólo duró durante el período de un contrato específico (Ellram y Carr, 1994). La nueva relación ahora ha mejorado y se caracteriza por que unos cuantos proveedores de suministro con el objetivo de fomentar la confianza mutua y el compromiso durante lapso (Spekman y Johnston, 1986; Barney y Hansen, 1994).

Freeman, (1990) referencia a la historia de la colaboración formales de I + D de la década de 1920, siendo el foco de análisis y debates académicos en los años 1950, 1960 y 1970, por lo que no se trata tanto de nuevos vínculos. Estudios de la innovación en la década de 1950 examinó la colaboración entre clientes y proveedores (Carter y Williams, 1959; Rothwell *et al.*, 1974; Maidique y Zirger, 1985). Sin embargo, no fue hasta Porter (1980) identificó el papel de comprador y el proveedor como dos de los "cinco fuerzas" en la importancia estratégica de proveedores y compradores donde recibieron el reconocimiento en la literatura (Ellram y Carr, 1994).

El tema de las relaciones entre comprador y vendedor ha sido examinado con especial referencia a la cooperación de un número de investigadores, por ejemplo, Hakansson (1982), Cousins (1992), Lamming (1993), Macbeth y Ferguson (1994).

En lugar de jugar en el mercado, las empresas a desarrollar vínculos estrechos con otras empresas y se benefician de la reducción de costos y mayores ingresos.

Estas ventajas se logran mediante el uso eficiente de los recursos, haciendo duradera una "operación concreta" inversiones para hacer frente con el comprador y los requisitos específicos del proveedor (Williamson, 1979).

En esencia, la asociación de las cadenas es un arreglo por el cual las empresas independientes comparten la autoridad administrativa, establecer vínculos sociales y aceptan las propieda conjunta de las políticas de operación. Un perdedor con suerte, más abierto en sus arreglos y más flexible en el alcance de los contratos eliminando así los límites para permitir más fácilmente el intercambio de conocimientos Ford, (1990).

Pese a la evidencia del cambio de relaciones entre comprador y proveedor, muchos científicos aún dudan de su alcance y la naturaleza. Estos como Morris y Imrie (1992), Rainnie (1991), Turnbull (1991), sugieren que la asociación es la excepción y no la regla. Imrie y Morris (1992) mencionan que es difícil concluir que los cambios coherentes y consecuentes en relaciones entre comprador y proveedor se habían producido como resultado de un cambio amplio, filosófico. Más bien, parece que se debe a decisiones pragmáticas de los fabricantes con el ahorro de costes y una producción más eficiente en mente. Boyer (1987) sugirió que estos condicionamientos culturales dentro de la industria británica se debieron a una falta de confianza y la prevalencia del oportunismo. La investigación realizada por Turnbull (1991) cuestiona la medida en que los nuevos sistemas, tales como la cooperación, justo a tiempo han promovido estas relaciones. En la opinión de los escépticos, incluidos los Lascalles y Dale (1989), Delbridge *et al.* (1990), Cox (1998) ostensiblemente más cerca, las relaciones de colaboración más simple enmáscara los intentos de ampliar y ejercer un mayor control de gestión sobre las organizaciones de proveedor dependiente. En su opinión, "asociaciones" entre compradores y proveedores pueden ser explicados por la realidad del control y poder de mercado que se basa la demanda, la relación de suministro.

A pesar de estas críticas, las empresas tienden a embarcarse en co-alianzas operativas para hacer frente a la batalla sin fin de reducir los costos, manteniendo y mejorando la calidad y el servicio. La investigación comenzó hace relativamente poco tiempo para examinar el impacto de las relaciones sociales más amplias (Grabher, 1993) y no que una

interpretación más estática y determinista de la naturaleza de las transacciones (Spekman *et al.*, 1998). En particular, la investigación ha tendido a ignorar la compleja dinámica que puede caracterizar las relaciones interorganizacionales, así como un enfoque empírico muy limitado (Ring y Van de Ven, 1994; Doz, 1996). Este enfoque minimiza la dinámica del comprador contemporáneo relaciones con los proveedores y de la validez de algunas de las conclusiones (Bresnen, 1996).

En este trabajo examinamos la dinámica de la asociación la cadena de suministro, la observación de cómo los participantes a su vez la intención estratégica en una realidad de la organización. Un modelo adecuado de las necesidades de la asociación para ayudar tanto a las empresas a alinear la visión, estrategia, de organización y actividades individuales, así como la captura y la interpretación de la siempre cambiante cuestiones, que influyen en los resultados. En las secciones siguientes se describe el contexto y el diseño de la investigación propia.

2.3.6. La nueva competencia

La gestión de la cadena de suministro representa un cambio de paradigma que se extiende a la propia apreciación de los conceptos de cooperación y de la competencia.

La premisa básica de la nueva competencia es que las empresas dejarán de competir como lo han hecho anteriormente. encarnando las redes mundiales en la base de que son las empresas, en sus directivos ágiles los que deben buscar una forma proactiva, interpretaciones alternativas de los acontecimientos, están dispuestos a pensar diferente sobre su negocio, y responder rápidamente a los cambios del mercado. La empresa no debe conceptualizarse como una jerarquía donde las funciones independientes compiten por los escasos recursos. La cooperación pone de relieve la necesidad de integrar estas funciones y puntos de vista de estas unidades, como partes independientes encargadas de satisfacer las necesidades del cliente como usuario final. Igualmente, importantes son los lazos de cooperativas que se extienden a los compradores y proveedores externos que trabajan juntos para maximizar la eficacia global de la cadena de suministros. Lo que evoluciona es una red de empresas relacionadas entre sí, cuyo objetivo principal es obtener ventajas estratégicas para la misma.

Estamos más allá del debate sobre si tales estrechos vínculos entre compradores y proveedores tienen riesgos inherentes (Newman, 1989). Más bien, la pregunta pertinente es ¿cómo se puede gestionar con eficacia y aprovechar las habilidades y talentos de uno de los socios de la cadena de suministro (Lewis, 1995). El gerente de adquisiciones, como agente de información, más que un administrador de transacciones se convierte en un participante fundamental en el proceso, orientando tanto a la formación e implementación de relaciones a largo plazo y las redes de suministro firme. Así, los profesionales que compran en la nueva competencia deben ser amplios, mientras que cada vez, hasta cierto punto, un gerente de producción su responsabilidad es toda la cadena de suministro. Él/ellas deben filtrar la información pertinente acerca de los productos, procesos, la competencia, y las macros/micro cuestiones económicas que pueden afectar la posición competitiva de la empresa.

De la cooperación a la colaboración dentro de los requisitos de la nueva competencia, emerge un cambio en el nivel de intensidad entre los socios comerciales. La cooperación, por la cual las empresas de intercambio de “bits” suministran información esencial y dialogan con algunos proveedores y clientes de contratos a más largo plazo, se ha convertido en el umbral de la interacción. Es decir, la cooperación es el punto de partida para la gestión de la cadena de suministro y se ha convertido en una condición necesaria pero no suficiente. El siguiente nivel de intensidad es la coordinación, mediante el flujo de trabajo específico, intercambia información de una manera que permite que los sistemas Justo a tiempo (JIT), y otros mecanismos que traten de hacer sin mucho los vínculos tradicionales entre el comercio. Los socios comerciales pueden cooperar y coordinar algunas actividades, pero aún no se comportan como verdaderos socios. Una vez más, esta evolución es una condición necesaria, pero no suficiente, para la gestión total de la cadena de suministro. La gestión de la cadena de suministros está construida sobre una base de confianza y de compromiso (Lee y Billington, 1992).

El consenso es que la confianza puede contribuir significativamente a la estabilidad del largo plazo de una organización (Heide y John, 1990). La confianza es transmitida a través de la fe, la confianza, la fe o la confianza en el socio de la oferta y se considera como una disposición a renunciar a un comportamiento oportunista. La confianza es simplemente una

creencia de que la pareja de la cadena de suministro actuará de manera coherente y hacer lo que él/ella dice que él/ella hará. En este sentido la actuación de conformidad que mantienen con las intenciones y expectativas en un solo cheque, genera el miedo y egoísmo por parte de los demás miembros de la cadena de suministro. (Nootboom, et al., 1997). El compromiso es la creencia de que los socios comerciales estén dispuestos a dedicar su energía para mantener esta relación (Dion et al., 1992). Es decir, a través de socios se da el compromiso de dedicar recursos para mantener y promover los objetivos de la cadena de suministro. En gran medida, del compromiso de "la apuesta" hace más difícil para los socios actuar en formas que pudieran afectar negativamente el desempeño general de la cadena de suministro. Los socios comerciales en toda la cadena de suministro se integran en los procesos de sus clientes principales y más vinculados a sus objetivos generales. Por ejemplo, los socios de la cadena de suministro de buen grado compartir en información sobre los planes futuros y los esquemas de las fuerzas de la competencia, y la I + D. Los socios deben reconocer que su éxito a largo plazo es tan fuerte como su socio más débil de la cadena de suministro.

La colaboración requiere altos niveles de confianza, el compromiso y el intercambio de información entre los socios de la cadena de suministro. Además, los socios también comparten una visión común del futuro, Anderson y Narus, (1990); Bhote, (1987); Ellram, (1990); Kapoor, (1988); Spekman y Sawhney, (1995) esto se ha convertido en un tema popular como una faceta integral de la gestión de la cadena de suministros en sus estrategias. Los defensores (y Monczka Landeros, 1989; Womack et al., 1990) sostienen que las tareas de la compra y venta de las empresas son interdependientes y se convierten en conductos de información entre la empresa fabricante y sus proveedores preferentes y de colaboración con el comprador/proveedor en sus relaciones que permiten gerentes de compras para gestionar estas tareas mejor que antes. La colaboración involucra socios en la planificación conjunta lo que hace menos intensa las relaciones comerciales que van más allá de los procesos alcanzados

La gestión eficaz de la cadena de suministro en la nueva competencia sugiere la búsqueda del corto y largo plazo en las relaciones de trabajo con uno o dos socios (proveedores y clientes) que dependen uno del otro durante la mayor parte de su actividad empresarial, el

desarrollo de las relaciones interactivas con socios que comparten información libremente, el trabajo juntos cuando se trata de resolver problemas comunes en el diseño de nuevos productos, que conjuntamente planes para el futuro, y que hacen su éxito interdependientes. Esta idea es apoyada por Krause y Ellram (1997) que presenta una revisión de los esfuerzos de desarrollo de proveedores.

2.3.7. Tendencias

La gestión de la logística se centra en diferentes funciones tales como la compra y el transporte, en la última década ha evolucionado, en una gestión más amplia en la filosofía conocida como la gestión de la cadena de suministro (Mentzer et al. 2001). GCS es una visión estratégica de los materiales y la gestión de la distribución que muestra los beneficios a las empresas individuales con el impulso de la actuación de la cadena de suministro en su conjunto a través de la lente de los procesos empresariales de las fronteras funcionales y corporativas. Tanto los profesionales y académicos interesados en encontrar un programa para SCM global, incluida lo industrial en el ámbito de aplicación de las cadenas de suministro, la profundidad de la cooperación en las relaciones de la red, la de valor y los riesgos de consenso en las prácticas comunes de la cadena de suministro.

Una tendencia importante en las cadenas de suministros emergentes parece ser, que cada empresa se centró en su primeros proveedores y clientes. Hoy en día la cadena de suministro y la colaboración se extiende más allá de la primera relación proveedor y cliente (por ejemplo, Mejza y Wisner, 2001). Como Bensaou (1999) describe, las buenas prácticas es gestionar con eficacia las carteras de comprador-proveedor adaptándose las relaciones a las condiciones del mercado.

Las empresas industriales también están aprendiendo a escuchar las necesidades del cliente, tanto la normalización como la modularización permite la personalización masiva del costo-eficiente. Esto está en consonancia con los principios SCM que se presentaron a finales de 1990 (Anderson, et al.,1997). En las cadenas de suministro ampliada (Figura 2), el nivel y el alcance del intercambio de información es más difícil de evaluar que en los emergentes, debido a los cambios en las relaciones y estructuras de la cadena de

suministro. Aun así, Fawcett y Magnan (2002) concluyen que la cadena de gran transparencia no se ha dado cuenta y la sólo unas pocas empresas entienden completamente sus cadenas de suministro, aunque más y más personas están trabajando para hacer que los procesos y las relaciones sean transparentes.

Entre los principales colaboradores es oportuno tener un mejor acceso a la planificación de la información y datos específicos del pedido mientras que los llamados proveedores estándar y los clientes tienen que estar satisfechos con la incertidumbre.

Sin embargo, incluso con los socios el intercambio de información puede ser informal y la participación ocasional en los pensamientos y opiniones entre los directivos, el crecimiento es dramático en el intercambio de información ya que exigen nuevas formas de relaciones comprador-proveedor que aún están por venir en la próxima década.

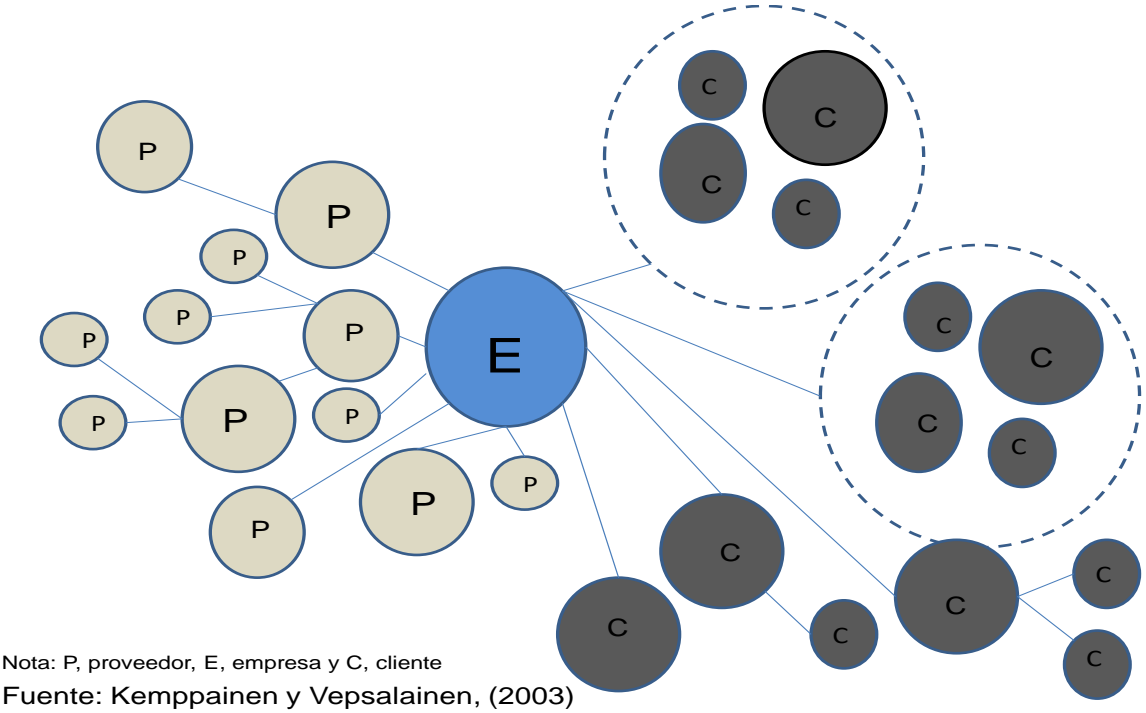


Figura No. 4. Cadena de suministro extendida, alcance cada vez mayor del intercambio de información en varios niveles en la estructura de las relaciones. Fuente: Kemppainen y Vepsalainen, (2003)

La visión del futuro revela el impacto esperado de SCM - Anderson y Delattre (2002) la SCM asigna la mejor parte del servicio de la revolución; Monczka y la Morgan (2002) destacan la creciente especialización y la interdependencia como la tendencia más significativa en el inicio del siglo XXI, y Bowersox et al. (2000) resumen las mega-tendencias emergentes impugnar los fundamentos de las relaciones comerciales y promover una gestión de valor. A continuación, un resumen de las tendencias:

- a. La colaboración será la capacidad más estratégica en las cadenas de suministro ampliado
- b. El servicio y asistencia será tan importante como el mismo producto.
- c. Las empresas a mejorar sus capacidades de servicio para adaptar en el turbulento entorno.
- d. Los activos y no las funciones serán el centro de la adición de valor para lo que se vaya a vender.
- e. La colaboración no sólo se refiere al desarrollo de la dialéctica comprador-proveedor de las relaciones, sino también el facilitar el intercambio de información en tiempo real dentro de la cadena de suministros.
- f. Otra innovación de los servicios se refiere a la venta y el uso de productos de capital, con lo que el fabricante ofrece la opción de su capacidad de producción en lugar de vender la maquinaria.
- g. Se destaca que la función de la oferta de la cadena en su conjunto se incrementará para maximizar el rendimiento económico.
- h. El éxito en el turbulento ambiente de los negocios dependerá de la entrega de nuevos productos y servicios a un ritmo más rápido y la transformación de las cadenas de valor se centrará en las redes virtuales de sus clientes.
- i. La otra cara de la moneda, es el aumento de la necesidad de desprenderse de activos y de la carga de funciones ofrecida por los socios.
- j. Un nuevo servicio, que se espera es el de la contabilidad por la gestión basada en valores.

Reconociendo los modos actuales de funcionamiento de las empresas industriales y con base las tendencias antes mencionadas no se puede ser radical considerando que hay una mayoría de empresas en esta situación, aunque de hecho, se están aplicando, por ejemplo,

los proveedores de componentes se están transformando en proveedores de módulos, ofreciendo no sólo una experiencia estrecha en la fabricación, sino una solución de servicio integral, venta de productos de la los productos, y los servicios como la financiación, mantenimiento y reposición (Wise , y Baumgartner, 1999). También el intercambio de información y la colaboración son elogiadas en todas partes como el nuevo modo de explotación dominante. Algunos otros cambios parecen ser más exigentes, de las muchas soluciones sugeridas esta la distribución en los costes información que permitan a la cadena la minimización de costes a escala, no estando aún en práctica los estándares.

El alcance en la colaboración es limitado, y sólo una parte de los proveedores son vistos como socios de la cadena de suministro. También la mejora de la eficiencia operativa es exigente. Case (2002) recuerda que la rotación de inventarios no es mejor hoy en día que hace diez años, y dos tercios de las empresas de EE.UU. todavía reconocen haber tenido información muy limitada sobre las cadenas de suministro para estar involucrados en el largo plazo, se destacó la importancia de centrarse en las competencias básicas, en la creciente subcontratación de las operaciones que está en el corazón de la GCS.

En esta revisión de literatura nos aclara sobre el concepto de cadena de suministros y otros similares o sus diferentes enfoques, lo que priva es el alcance de la cadena de suministros, lo que nos da un amplio abanico dirigiéndonos a establecer que la compra y suministro se refiere a una sola parte de la cadena, así es que la cadena de suministros se puede concebir como aquella empresa que tiene tanto proveedores como compradores de primer y segundo nivel, determinándose que los proveedores son parte de la cadena de arriba y los compradores la parte de abajo según Romano y Vinelli, (2001), de esto se desprende que la GCS incluye tanto el control de inventarios, transporte, almacenamiento, procesamiento de pedidos como gestión de relaciones con los compradores, de la demanda, tramitación de pedidos, compras, desarrollo de productos y comercialización, buscando de esta forma el trabajo integral comprador-proveedor con el afán de lograr una relación de largo plazo.

En la GCS se dan una serie de importantes relaciones que hay que destacar que se dan entre el comprador y el proveedor tales como: la política de proveedores entendida como la reducción del número de proveedores que proporcionan al comprador un impacto

significativo en la calidad de su producto final, el manejo de los contratos refiriéndose a la cantidad, precio de entrega y condiciones, delegándose la responsabilidad con claridad estando ambas partes de acuerdo, la calidad entendida como una relación de sociedad la cual es valiosa para ambos en cuanto al nivel de confianza, compromiso y la cooperación, de esta forma surge las relaciones verticales y horizontales con su conceptualización tal como aparece en la siguiente figura:



Figura No. 5. Posibles relaciones comprador-proveedor

En la figura se da una idea la gran amplitud que hay en GCS en las relaciones, principalmente en las horizontales, esperando que en estas haya un trabajo activo y de largo plazo entre comprador y proveedor, pero a su vez debemos entender que hoy en día hay una premisa de la nueva competencia la cual es que las empresas dejarán de competir como lo han hecho anteriormente, de ahí que éstas deberán aprovechar para gestionar con eficacia las habilidades y talentos de los socios en la cadena de suministros dimensión importantísima de considerar entre comprador y proveedor la “sociedad”, esto por cuanto las tendencias en esta temática será el gestionar eficazmente las carteras de comprador-vendedor adaptándose a las condiciones del mercado, surgiendo dimensiones tales como: la colaboración, el servicio y la asistencia, intercambio de información, el rendimiento económico, entrega rápida de los productos y servicios, el desprenderse de activos y de la carga funcional dada por los socios, es decir en la relación comprador-proveedor se debe

gestionar la calidad de los proveedores temática que se detallará a continuación en el siguiente apartado.

2.4. Gestión de la Calidad de Proveedores (GCP)

2.4.1. Conceptualización

La cadena de la demanda de los consumidores es una red orientada a las unidades de negocio las que se vinculan a una larga cadena de funciones, que van desde el desarrollo de productos, aprovisionamiento, fabricación, la distribución, e incluso hasta la post-venta nivel de soporte. Muchos estudios han abordado cómo un proveedor eficaz mejora el rendimiento de sus unidades de compra en un entorno de constantes cambios en las expectativas de los consumidores. Estos estudios han discutido cómo la gestión de la calidad del proveedor (GCP) puede enriquecer a la organización en la competitividad a través de una cadena de demanda para minimizar los costos operativos, el acortamiento ciclo de proceso, un rendimiento de calidad refinado y aumentar la satisfacción del cliente (Caddick y Dale, 1987; Carr y Pearson, 1999; Shin et al., 2000). El término "GCP" se refiere a la gestión impulsada por diversos esfuerzos, que tienen por objeto mejora de la calidad del desempeño general a través de una gestión más eficaz de la calidad de la oferta (Caddick y Dale, 1998; Carr y Pearson, 1999; Shin et al. 2000; Yeung y Lo, 2002). Estos esfuerzos incluyen la adopción de la calidad-consciente de políticas de compra (Forker y Stannack, 2000), la apertura de una comunicación eficaz los canales con los proveedores (Ellram, 1990), la prestación de asistencia a los proveedores (Flynn et al. De 1995; FORKER y Stannack, 2000; Gonza'lez-Benito y Dale, 2001), los proveedores de la participación en el producto y el proceso de evolución (Caddick y Dale, 1998; Flynn et al., 1994; Monczka et al., 1998, Shin et

al., (2000), y el establecimiento a largo plazo corporativa relaciones con los proveedores (Flynn et al., 1994; Monczka et al., 1998).

Desde la década de 1980, los fabricantes de Hong Kong, especialmente aquellos con una visión de largo plazo, comenzaron a trasladar sus instalaciones de producción a cierto lugar de la región del sur de China, los costes operativos más bajos es la razón principal de esto. China ha adoptado una serie de acciones positivas para fomentar en los inversionistas extranjeros, en particular el desarrollo de mejores redes de transporte. Una mayor consolidación también ha tenido lugar con la adhesión de China a la OMC, permitiendo que Hong Kong y esta región de China sigan desarrollando las actividades de fabricación y convertirse en los vínculos más importantes de la cadena mundial de demanda (Hong Kong Trade Development Council, 2003). Jiang y Hansen (2003) estudiaron cómo una empresa con sede en Japón adaptó sus operaciones con algunos de los proveedores chinos y mantuvo su competitividad mediante la reducción de los costes operativos y mediante el acceso a nuevos mercados. Lo y Yeung (2004) estudiaron este problema aún más por explorar la forma de gestionar la cadena de suministro de fabricación a través del control de la calidad de suministro, el estudio se centró en la región del sur de China. Lo et al. (2004) también fueron capaces de diseñar un modelo de gestión orientado a los clientes de la cadena de suministro, mediante la exploración de la interrelación entre la expectativa del cliente y la operativa de rendimiento. Sin embargo, la literatura publicada sobre las prácticas de GCP en Costa Rica no hay evidencia e incluso más aún en la gestión de la cadena de la demanda. Esto es de hecho el principal objetivo de este estudio: para desarrollar un modelo, por medio de las medidas comunes de rendimiento, que puede ser utilizado para explicar la las consecuencias de un conjunto de causa-efecto entre las diferentes prácticas de GCP, Harland et al. (1999) ve los conceptos de la gestión de la calidad en proveedores (GCP), como una integración de las prácticas estratégicas, y la necesidad de que tales prácticas se extiendan entre la organización para satisfacer tanto a los clientes existentes como nuevos.

Shin et al. (2000) investigaron los efectos de GCP en el desempeño organizacional y llegaron a la conclusión de que las empresas podrían reducir los costos operativos mediante la mejora del rendimiento y calidad de la entrega de los suministros a lo largo de la cadena. En esta línea de exploración, Yeung y Lo (2002) estudiaron la manera en Hong Kong de como los fabricantes pueden mejorar la calidad de sus servicios mediante la adopción de prácticas de GCP. Encontraron que las empresas pueden mejorar su rendimiento de calidad, no sólo por el control de sus operaciones internas, sino también a través de una gestión más eficaz de su oferta de calidad. Las empresas podrían mejorar su rendimiento mediante la adopción del concepto de la mejora continua y el establecimiento de la cooperación a largo plazo en las relaciones comprador-proveedor. Estudios anteriores ha demostrado el impacto de la GCP en la competitividad de la organización a través de una cadena de unidades de negocios, en la revisión de literatura no se ha encontrado evidencia que se hayan investigado las prácticas de de la GCP en el contexto de las PyMES costarricenses.

En la selección de proveedores, desarrollo de proveedores y de integración de proveedores pueden ser considerados como formando un sistema de GCP con la gestión de responsabilidad visto como el controlador del sistema (Fernández, 1995), véase el cuadro 2.5. para los detalles.

Cuadro No. 5. Modelo de la Gestión de la Calidad de constructos para proveedores

Función	Componente	Constructo	Definición
Orientación	Gestión de la responsabilidad	Enfoque en el cliente Participación total en la mejora continua	Reconocer la importancia de satisfacer las necesidades y expectativas del cliente Comprometerse en proporcionar la mejora continua a las personas y los procesos

			Involucrar a la gente en todos los niveles, incluidos los proveedores y empleados, al sistema de mejora de la calidad
Sistema de GCP	Selección del proveedor	Sistema de calidad del proveedor	<p>Seleccionar un proveedor basado en su práctica de procedimientos sistemáticos en sus operaciones diarias para garantizar la calidad de su entrega</p> <p>Seleccionar un proveedor establecido en la cultura organizacional de la mejora continua</p> <p>Comunicarse en dos vías, abierta y actitud positiva</p> <p>Adoptar una actitud proactiva hacia la memoria continua para las políticas de compra</p> <p>Proporcionar asistencia adecuada a los proveedores con el fin de mejorar la</p>
	Desarrollo del proveedor	Cultura de la calidad del proveedor	
	Integración del proveedor	Eficaz comunicación estratégica en la asistencia para la compra directa	

			<p>calidad del suministro</p> <p>Involucrar a proveedores en el desarrollo de productos y procesos</p> <p>Establecer un negocio a largo plazo, estrecha y mantiene la relación entre los proveedores</p> <p>Integración del compromiso del comprador y el proveedor</p>
	Integración del Proveedor	<p>Desarrollo conjunto en</p> <p>Relación del Comprador-proveedor en el desarrollo del compromiso</p>	
Medida de rendimiento	Medición de la Calidad	<p>Calidad organizacional</p> <p>Calidad del proveedor</p>	<p>Calidad del desempeño</p> <p>Calidad del rendimiento de un proveedor esencial de que proporciona productos esenciales para el potencial de los encuestados en este estudio</p>

Fuente: Lo, V.H.Y, Sculli, D. y Yeung, A.H.W. (2006)

2.4.2. Relación proveedor-proveedor

La primera referencia explícita en la relación proveedor-proveedor de la obra de Asanuma (1985), la explica utilizando pruebas anecdóticas, donde algunas empresas japonesas para comprar traen proveedores de la competencia para trabajar juntos en algunos de las situaciones, mientras que otras situaciones mantienen a distancia a los proveedores para promover la competencia. Más tarde, Kamath y Liker (1994) ha señalado cómo algunos fabricantes de automóviles japoneses reúnen a proveedores a competir y no para colaborar.

Las empresas compradoras invitan a dos grupos de ingenieros de proveedores diferentes para competir lado a lado para ver quién podría llegar a un mejor diseño. Estos puntos de evidencia anecdótica denotan la importancia de tener en cuenta las relaciones de proveedor-proveedor. En consecuencia, ha habido estudios que investigaron la dinámica de múltiples proveedores y sus implicaciones para el comprador. Por ejemplo, algunos investigadores han discutido la estrategia de suministro del comprador, de la participación de fuentes dobles o paralelas Richardson, (1993), entre las consecuencias, se encontraron que el vínculo entre un comprador y un proveedor opera de manera diferente cuando hay dos o más competidores proveedores involucrados en la relación.

De un vistazo casual, entonces, puede parecer que los proveedores en el escenario comprador-proveedor-proveedor, la tríada necesariamente implica una relación de competencia directa, es decir, una relación entre dos proveedores que simplemente compiten en el mercado cuando prescribe. Sin embargo, los estudiosos han reconocido que esta relación puede ser mucho más compleja. La competencia implica, típicamente, algunas cosas mucho más que una rivalidad entre los proveedores (Dyer, 1996; Fujimoto, 1999; Harryson, 1997; Kamath y Liker, 1994; Miyashita y Russell, 1994), por ejemplo, en la negociación de un nuevo contrato, el comprador puede reunir a dos competidores proveedores a colaborar y desarrollar inicialmente con base en los términos del contrato, pero por separado negociar con cada proveedor los términos específicos. Asanuma, (1994)

establece que dos proveedores pueden ser presionados para colaborar en diversos proyectos y, sin embargo se espera que compitan entre sí.

2.4.3. Relación Socio-Proveedor

En los 80^{as} creció el número de empresas en Estados Unidos de Norteamérica (EUA) estableciendo al proveedor como socio y programas de capacitación (Carter, 1986). El concepto de socio ha recibido la atención por varias razones siendo una de estas la calidad. El Dr. Edwards Deming ha recomendado límites básicos para el proveedor, formando una fuente simple en la relación, para reducir las variaciones del proceso y mantener la calidad del producto desde sus insumos (Gitlow y Gitlow (1987). El premio nacional de la Calidad Malcom Baldrige, el cual incluye criterios de calidad para proveedores, claramente ha incrementado la importancia de la gestión del proveedor. La gestión total de la calidad (GCT) es un sistema que se centra primeramente en la satisfacción del cliente, ampliado históricamente en la definición de calidad lo que se refiere a materiales producidos por proveedores (Shores, 1990). La gestión de la calidad, la sociedad o las relaciones estratégicas con proveedores están inexorablemente relacionadas.

El concepto de socio representa una filosofía de compra que amplía la relación con el proveedor, más allá de las metodologías tradicionales de compra. Este concepto involucra cada elemento del uso del contrato a largo plazo, reduce el número de fuentes de proveedores y un alto grado de mutua confianza de las partes. Las relaciones en el largo plazo en términos reales es el acercarse a la colaboración mutua con el comité. En las prácticas en los EUA un investigador definió como la estrategia de socio como “una continua relación mutua vinculando a un comité sobre un largo periodo compartiendo información, riesgos e incentivos de las relaciones” (Ellram, 1990). Otro equipo de investigadores encontró que la cooperación en las relaciones comprador-proveedor típicamente fueron caracterizadas en cinco atributos (Landeros y Monczka, 1989):

- a. Una batería de proveedores que consiste en uno o unos pocos proveedores preferidos.

- b. Una alianza incorporando un comité creíble entre el comprador y vendedor de la empresa
- c. Unión de las actividades problemas-solución
- d. Un extensivo intercambio de información entre las empresas.
- e. Ajuste de las condiciones del mercado

El Socio-proveedor es visto por practicantes y académicos como un elemento clave en la preparación del comprador y proveedor para las empresas que demandan una competitividad de clase mundial (Treleven, 1987).

En contraste, por un sinnúmero de razones los tradicionales métodos de compra típicamente involucran el uso de múltiples recursos para materiales de primer orden, con contratos concedidos relativamente de corto plazo sobre la base de la competitividad solicitada. Lo racional es que las múltiples fuentes puedan suministrar una rápida recuperación en los problemas de suministros o que pronto cambien los procesos y que presionen para proporcionar competitividad.

Sin embargo, muchos recursos pueden ser costosos el mantenerlos por la repetitividad de los pedidos para el proceso, usando el método de, compartir tecnología lo que usualmente es limitado porque debido a que el trabajo en equipo no existe y el trabajo de nuevos productos es solicitado a grandes proveedores con base en los bajos pedidos a su vez la inversión por parte de los proveedores en investigación, desarrollo y mejoramiento del proceso es limitado lo cual es justificable económicamente dentro de la duración del contrato (Hahn et. al, 1986); lo que puede ocasionar, el hecho de que se adicionen más recursos siendo el justo castigo para mantener la alta calidad de los materiales (Harrington, 1987).

Ambos socios y proveedores son un ingrediente y resultado de la GCT porque las expectativas de conformidad del cliente, la definición común de calidad requiere que en cada etapa adicionar valor al proceso de producción conforme a las especificaciones las cuales están basadas en estas expectativas. En todos los procesos, el proveedor y

productor deben estar controlados, centrados con mínimas variaciones (Patterson y Engelkemeyer 1989). Cuando el proceso de un proveedor está bajo control, el proveedor y comprador pueden reducir los gastos y tiempo asociados a la supervisión, así el resultado será los bajos costes directos en la reducción del retrabajo y desperdicio e incremento por tanto de la productividad (Newman, 1988). En un sentido, el proveedor empieza como una extensión de los procesos de compra de una organización y continúa con un esfuerzo hacia la calidad total como una percepción final del cliente.

Una clave en la GCT es el énfasis sobre el mejoramiento continuo, la competencia de clase mundial reconoce que las expectativas del cliente hacen que se labore más, conociendo que el mejoramiento continuo es un requerimiento necesario (Klein, 1991). Muchas de las herramientas del GCT suministra información y datos que pueden ser usados para mejorar la calidad de los procesos, pero no para su control (Stein, 1986) de ahí que un socio-proveedor proporciona un fértil ambiente, cuando es constante en el mejorar durante su contratación. (Oberle, 1990).

2.4.4. Selección del Proveedor

Desde un punto de vista práctico una gran organización compradora no puede darse el lujo de tener un contrato que no sea rentable con las PyMES es decir que tengan productos de baja calidad (St. John and Heriot 1993), debido a que no pueden documentar criterios específicos de calidad por no tener una opción en el contrato con estas grandes compañías, éstas usan agentes de compras para definir un conjunto de criterios de selección lo que es un barrera para identificar proveedores aceptables y preveer las pobre relaciones comprador-proveedor (Piercy, Katsikeas, y Cravens 1997). Esta filosofía permite el descubrir los problemas potenciales antes de que estos ocurran, tanto que, en futuros problemas puedan ser resueltos sin las relaciones comprador-vendedor (Flanagan, 1994). Las PyMES están deseando entrar en el mercado nacional minorista, el cual deber reunir o exceder los estándares definidos por los compradores, en términos de conseguir una relación con un proveedor. (Udell, Atehortua y Parker 1995). Este conjunto de criterios

puede variar –en ambos el número de criterios y área del asunto---de una empresa o industria (Li, Fun y Hung 1997).

Sin embargo, Ellram (1990) recomienda que los tres criterios para proveedores son importantes en un contexto: calidad en la producción, distribución a tiempo y el desempeño histórico. La investigación mostro que la calidad en la producción contribuyo al éxito de la producción (Roth and Miller 1992); Steiner y Solem 1988, Tan y Tay 1994). Roth y Miller (1992) también encuentran que la “superestrella” de las empresas de producción o por alto rendimiento esta focalizado en que se le da mayor valor a la calidad en los programas que a las empresas de bajo rendimiento.

Esto se da porque al reunir los estándares de calidad son requisitos de las PyMES para competir, esto es importante de entender, cómo estas empresas pueden mejorar nivel de calidad, de ahí que Roper, Hewitt-Dundas y McFerran (1997) sugieren que las PyMES deben beneficiarse de los programas que desarrollan de las empresas que tienen una posición relativa en el fuerte mercado.

De otra manera en la temática de la alianza estratégica incluye la selección de los proveedores basado en la calidad más que el precio o momento de la entrega, el rigor del proveedor en la reducción de la base de clasificación de proveedores, éste participará en las actividades de desarrollo, capacitación, asistencia técnica y el comprador cooperará a largo plazo con ellos y establecerá con claridad de las especificaciones que proporcionan a los éstos. (Saraf et al., 1989; Monczka , et al., 1998). A través de la selección del proveedor las actividades de desarrollo, pueden aumentar la comunicación entre estas, crear un entorno de mutua confianza (Handfield et al., 1999; Vonderembse y Tracey, 1999; Ellram, 1990), establecer equidad en la sociedad (Handfield et al., 1999; Vonderembse y Tracey, 1999), ambas partes entienden las expectativas, y tienen una dirección estratégica común (Ellram, 1990), por eso la empresa tiene un conocimiento mejor de las motivaciones y preocupaciones de su proveedor y sobre el desarrollo de una relación a largo plazo

(Carter y Narasimhan 1996). De otra manera, los proveedores deben tener conocimiento sobre los sistemas de sus clientes, los procesos y controles. En el largo plazo, estos proveedores deben estar plenamente integrados en las operaciones de sus clientes (Weiss, 1998).

2.4.5. Evaluación del Proveedor

La literatura sobre evaluación de proveedores no es ajeno a lo mencionado anteriormente ya que son muy variadas las orientaciones en las investigaciones, como por ejemplo: sistemas de especificaciones por clientes y gestión por objetivos (MBO), resaltándose que lo tradicional en las relaciones con los proveedores ha sido el contrato legal como mecanismo de control, también han sido usados para la selección y rendimiento de los proveedores modelos de Proveedores por clasificación, desarrollados por cualquiera como un sistema disponible o diseñado en casa, (Madu, 1998).

2.4.6. Programas de capacitación del Proveedor

Los investigadores Dollinger, Enz y Daily (1991) ven a los programas de capacitación como de mucha utilidad para los minoritarios dueños de PyMES, pero los costos de transacción deben separarse de los programas de evaluación, son prohibitivamente altos para muchas empresas.

La GCP podemos entenderla como la sumatoria de diversos esfuerzos, orientados a la adopción consciente de políticas de compra, apertura de una comunicación eficaz de los canales con los proveedores, la prestación de asistencia a los proveedores, en la participación en el proceso del producto y el establecimiento a largo plazo de la corporación en las relaciones con los proveedores, la GCP es sin duda el satisfacer tanto a los clientes existentes como nuevos, en consonancia con este punto de vista, Yeung y Lo (2002) ven

que la GCP en los esfuerzos de gestión, son necesarios para la creación de un entorno operacional, en el que un fabricante pueda integrar sus capacidades en su proveedor de sus procesos, estos esfuerzos de gestión pueden ser agrupados en cinco componentes a saber, la responsabilidad de gestión, selección de proveedores, desarrollo de proveedores, el proveedor la integración y la medición de la calidad, hoy en día a su vez investigadores han venido analizando las relaciones del proveedor-comprador de distintas formas tales como: proveedor-proveedor, socio-proveedor, selección del proveedor, desarrollo del proveedor y capacitación del proveedor.

Por lo anterior hay un enlace de la Gestión de la Calidad Total (GCT), Gestión de la Cadena de Suministros (GCS) y la Gestión de la Calidad de Proveedores (GCP) porque las relaciones con la gestión de proveedores ya han sido aplicadas tanto en la GCS como la GCT, es decir las relaciones de comprador-proveedor en estas tres áreas, algunas dimensiones se duplican o se consideran parte de la gestión de ellas, de esta forma en un forma concreta podemos establecer las dimensiones dominantes en cada una de éstas para el desarrollo del estudio.

SEGUNDA PARTE: MARCO TEÓRICO

Capítulo 2B

EL APRENDIZAJE INDIVIDUAL, GRUPAL, ORGANIZACIONAL, E INTER ORGANIZACIONAL

2.1. Aprendizaje Individual

2.1.1. Su Proceso

Siguiendo a Kolb (1976, 1983 y 1984) y a March y Olsen (1975), el aprendizaje supone un proceso cíclico de cuatro etapas: hacer, reflexionar, pensar, decidir. En la primera etapa, un individuo gana experiencia cuando hace algo. Esa experiencia ha de ser sometida a un proceso de reflexión o meditación, lo cual constituye un segundo paso. En la tercera etapa, pensar constituye el intento de comprender dicha experiencia a través del análisis y la conceptualización, y de incorporarla a la memoria. En otras palabras, en esta etapa se produce el desarrollo de teorías sobre cómo funcionan las cosas. Y por último, el individuo elige, toma decisiones respecto a los próximos pasos que ha de dar, planificación y puesta en marcha de nuevas acciones y el ciclo se repite de nuevo experimentando con lo que ha aprendido. Por ejemplo, después de una consulta a un cliente —hacer—, un consultor organizativo puede preguntarse cómo fueron las cosas, qué fue mal y qué fue bien, y qué papel juegan las razones y las causas de que todo fuera de ese modo —pensar— y sacar conclusiones en la preparación para la próxima reunión —decidir—. Según Glynn (1996) y en relación con lo expuesto en el párrafo anterior, implícita en el proceso de aprendizaje se encuentra la memoria, sin la cual una entidad no puede aprender. La inteligencia hace que la experiencia sea entendible, lo cual ayuda al desarrollo de conocimiento de dominio y a la construcción de reglas ecológicamente válidas que son eficaces en tratar con las exigencias del entorno. Por tanto, la inteligencia es lo que permite a una entidad aprender de su propia experiencia y de la experiencia de otras entidades. La inteligencia puede ser considerada a múltiples niveles de análisis, si bien aquí nos interesan únicamente dos: el individual y el organizativo. Así, la inteligencia individual es conceptualizada en la literatura psicológica

como la capacidad para el procesamiento de información, que es utilizada para resolver problemas o cumplir con tareas retadoras (Sternberg y Salter, 1988).

Para March y Olsen (1975), el proceso de aprendizaje individual expuesto con anterioridad es adaptativamente racional. Si la información es adecuada, los objetivos claros y no cambiantes, las inferencias correctas, la modificación del comportamiento apropiada y el entorno estable, el proceso dará como resultado la mejora continuada con el paso del tiempo. Ahora bien, cuando aparecen condiciones de ambigüedad ya no está tan claro que los individuos mejoren a través del aprendizaje basado en la experiencia. Además, qué y cuánto aprende la

gente de sus experiencias depende, no tanto de qué y cuánto ellos experimentan,

sino de qué es lo que hacen con esas experiencias (Swieringa y Wierdsma, 1992).

Kim (1993), por su parte, también establece un proceso de aprendizaje individual que contiene cuatro etapas. Dicho proceso, que está basado en la versión de Kofman (1992) sobre el ciclo de aprendizaje, coincide básicamente con el expuesto por Kolb, si bien el nombre de las etapas no se asemeja en absoluto.

Así, estas cuatro etapas son las de observar, evaluar, diseñar e implementar. El proceso comienza cuando la gente experimenta sucesos concretos y observa de manera activa qué está pasando. Entonces, evalúa, ya sea consciente.

Por su parte, la inteligencia organizativa es la capacidad de una organización para procesar, interpretar, codificar, manipular y acceder a la información de forma orientada a objetivos y con propósito, de modo que la organización pueda aumentar su potencial adaptativo en el entorno en el que opera. Además, como propiedad de un colectivo, la inteligencia organizativa es un resultado social, ya que puede resultar de la sabiduría acumulada de los miembros de la organización, así como de la interacción entre los mismos (Sternberg y Salter, 1988)

En jello, reflexionar, examinar cuáles fueron las inconscientemente, su experiencia reflexionando sobre sus observaciones, y a continuación diseña o construye un concepto abstracto que parece ser una respuesta apropiada a la evaluación. Por último, comprueba el diseño a través de su implementación en el mundo real, lo que conduce a una nueva experiencia concreta, comenzando así otro ciclo.

Ya sea siguiendo un esquema u otro, el ciclo de aprendizaje individual es el proceso a través del cual las creencias de un individuo pueden cambiar, y dichos cambios son entonces codificados en forma de modelos mentales individuales (Kim, 1993; Muñoz-Seca y Riverola, 1997). Con posterioridad, estos ciclos de aprendizaje individual afectarán al aprendizaje a nivel organizativo debido a su influencia sobre los modelos mentales compartidos de la

Para Balbastre (2003) establece que el hecho de compartir o hacer públicos los modelos mentales individuales de modo que obtengamos un modelo mental compartido por los miembros de la organización, constituye una de las claves para que el aprendizaje organizativo se produzca. Ahora bien, al final una organización no puede obtener una ventaja de acumular islas de información y núcleos de conocimiento que resulten de poco valor fuera de su aislada área de responsabilidad. Sólo cuando la organización desarrolle la habilidad para transferir, compartir e impulsar, dicho conocimiento y pericia fragmentados que existen a nivel individual, podrá obtener los beneficios que se derivan del aprendizaje organizativo (Barlett y Ghoshal, 1998), convirtiéndose el aprendizaje organizativo, de este modo, en un proceso que implica una interacción recíproca entre los individuos, los grupos y otras 41 En este sentido, estamos de acuerdo con Argyris (1991a) y Schein (1993b), entre otros, cuando afirman que para que se produzca el aprendizaje de doble bucle en la organización el primer paso han de darlo los altos directivos examinando críticamente sus teorías en uso y cambiándolas en caso necesario. Hasta que los directivos de nivel superior no sean conscientes de cómo razonan defensivamente y de las consecuencias contraproducentes que se derivan de ello, no se producirá un gran progreso real, ya que si el cambio no se produce en el nivel más alto de dirección es probable que los directivos superiores que están a la defensiva rechacen cualquier transformación en las pautas de

razonamiento que proceda de los niveles inferiores. Esta nueva actitud de examen crítico y cambio de las teorías en uso es denominada por Argyris (1991a) *razonamiento constructivo*.

2.2. Aprendizaje Grupal

2.2.1. El papel de Aprendizaje Grupal en el éxito de Planificación.

La planificación participativa busca lograr "significativa" la participación ciudadana (Burby 2003) por la participación de una amplia gama de partes interesadas en el "discurso de la comunidad" 2 (Kaiser, Ahijado y Chapin 1995). Se hace hincapié tanto en la transferencia de conocimientos técnicos a los participantes por los profesionales de la planificación y en aprovechar los conocimientos de los participantes y la producción de nuevos conocimientos a través de su interacción (Burby 2003; Ahijado y Stiffel 1981; Innes, 1996, 1998). En caso de éxito, estos procesos pueden dar lugar tanto individual como grupo de aprendizaje y el desarrollo de la comprensión mutua de cómo funciona el mundo, ¿qué problemas deben ser abordados, y nuevas formas de resolverlos (Burby 2003; Forester 1998; Ahijado y Stiffel 1981; Innes, 1992, 1996, 1998, 2004, Innes y Booher 1999a, 1999b; Ahijado Kaiser, y Chapin 1995). Innes (1992) y Innes y Booher (1999b) diferenciar entre "el aprendizaje de un solo lazo" y "doble circuito de aprendizaje" según lo descrito por Argyris y Schon (1974) 0,3 aprendizaje de circuito simple se describe el proceso por el cual los miembros de un grupo "aprender a adoptar nuevas estrategias de acción para alcanzarlos. . . [sus], que rige variables "(Argyris y Schon, 1974, 18).

Información de la experiencia se utiliza para cambiar una política o programa con el fin de alcanzar mejor los objetivos originales. Con doble ciclo de aprendizaje, que varios autores se refieren como "aprendizaje mutuo", "aprendizaje conjunto", o "aprendizaje social", cuatro miembros del grupo "aprender a cambiar sus variables de gobierno" (Argyris y Schon, 1974, 18).

Ellos pueden ser motivados para volver a examinar sus supuestos, ya que aprender a ver los problemas desde perspectivas de otros participantes, y pueden cambiar sus compromisos, ya que vienen a ver sus propios intereses y objetivos diferentes (Innes, 1992; Innes y Booher 1999b). Usamos el término "grupo" aprendiendo aquí para abarcar tanto de un solo lazo y el aprendizaje de doble ciclo y el aprendizaje mutuo como sinónimo de aprendizaje de doble bucle. Dibujo en la parte de la teoría epistemológica de Habermas de la racionalidad comunicativa (Habermas, 1981), así como sus observaciones de la búsqueda de consenso procesos de grupo, Innes y sus colegas sostiene que de doble ciclo de aprendizaje mutuo y los otros resultados deseables de participación la planificación es más probable que se produzca en la práctica rigurosa de la construcción de un consenso formal que se acerca a los ideales de "auténtico diálogo" (Innes, 1995, 2004, Innes y Booher 1999b) 0.5 Grupo de aprendizaje es, pues, un variable⁶ endógenos que pueden ser en sí un valor como resultado de la planificación participativa, pero también puede contribuir a la mayor probabilidad de resultados deseados y otros resultados, tales como la implementación del plan éxito y desarrollo de nuevas relaciones de colaboración, las normas, la heurística, prácticas y discursos (Innes y Booher 1999b).

La evidencia empírica de la existencia de estas relaciones en la práctica se deriva principalmente de estudios de casos que aún no hayan medido la presencia y grado de aprendizaje en grupo. En su investigación sobre los procesos de grupo en California, Innes y sus colegas (1994) se basó on interviews, revisión de documentos, y algunos de observación no participante para caracterizar catorce casos diferentes de la gestión de crecimiento y planificación ambiental. Ocho de los casos presentaron el modelo de creación de consenso defendida por los autores. Sobre la base de estos ejemplares, además de su estudio anterior de Nueva Jersey, Nueva York, y Vermont (Innes, 1992), Innes (1996, 466-467), en parte, los atributos de consenso sobre la planificación de objetivos que "el aprendizaje conjunto sobre los aspectos técnicos o políticos de un problema", "conocimiento compartido. . . de las necesidades del otro y situaciones ", y compartió las definiciones de problema. Innes y Booher (1999a) sacar conclusiones sobre el aprendizaje en grupo de observación no participante de dos procesos de planificación facilitado en California en el que "vistos los nuevos conceptos y nueva organización de la información surgen entre los miembros del grupo" (p. 22). En ninguno de estos casos hacer el más mínimo detalle los investigadores las pruebas en que se basan estas conclusiones.

Varios investigadores han encontrado evidencia de que los procesos participativos menos riguroso de planificación puede producir salidas deseadas de planificación (Burby 2003; Ahijado y Stifftel 1981; Innes, 1992; Mandarano 2008; May et al 1996; Schively 2007). Aunque estos casos no cumplían todos los criterios de consecución de consenso, formales procesos, los autores infieren o explícitamente promedio que alguna forma de aprendizaje en grupo o acompañados contribuido a los éxitos de planificación observado.

De May et al. (1996), en un estudio de los gobiernos locales en la Florida y Nueva Gales del Sur, Australia, encontró una mayor demanda de los mandantes de los gobiernos locales para gestionar los riesgos naturales donde los grupos consultivos de ciudadanos se habían formado. Los autores no hacen más detalles sobre el diseño de los grupos de asesoramiento o de sus procesos de deliberación. Burby (2003), en una evaluación de las políticas de mitigación de riesgos de planes integrales locales en Florida y Washington, encontró que las políticas del plan eran más propensos a ser implementadas en los planificadores implicados una mayor diversidad de partes interesadas y se utiliza un grupo de ciudadanos de asesoramiento formal en la planificación proceso.

Ni de mayo et al. ni Burby grupo afirma haber observado directamente el aprendizaje, pero ambos inferir que el aprendizaje en grupo desempeñó un papel en la planificación de los resultados exitosos.

Mandarano (2008) describe el proceso, las salidas, y los resultados de un grupo de trabajo de Hábitat para orientar la ejecución de las acciones identificadas en el Plan de Gestión Integral de Conservación para el New York-New Jersey, Puerto Programa del Estuario. Mientras ella sostiene que el proceso de búsqueda de consenso realizado por el grupo de trabajo se reunieron todos los criterios para el éxito de "proceso de colaboración", según lo estipulado por Gray (1989), que no sugiere que el proceso calificado como un proceso formal de creación de consenso.

Basado en sus entrevistas y observaciones, Mandarano (2008) afirma que "el aprendizaje compartido y común comprensión de los datos vigentes" se produjo a través de "un diálogo auténtico" , aunque se evidencia que no están presentes apoyo a su caracterización de las discusiones que se produjeron.

Su único ejemplo es una instancia de un solo circuito de aprendizaje en el que una de las partes, la comprensión de los oficiales administrativos del problema fue alterada por los informes presentados por los demás participantes.

Innes (1992) informa que "el aprendizaje grupal" habían producido una variedad de "procesos grupales de consenso" que se utiliza en el desarrollo, la adopción y la implementación de la administración del estado de crecimiento políticas y planes en la Florida, Nueva Jersey y Vermont. Ella encontró que cada uno de estos procesos de planificación acaba en cierto grado de "adaptación mutua" y "desarrollo de significado compartido" y que cada uno alcanza cierto nivel de "éxito calificado", como problema la elaboración y puesta un problema en la agenda pública, escribir una legislación que se promulgó, la preparación de los planes de la agencia estatal que se adoptaron, o traducir políticas en las estrategias de aplicación más detalladas. Ella sugiere, sin embargo, que los procesos de grupo que no llegó a la construcción de un consenso formal, tuvieron un éxito más limitado.

Schively (2007) realizó un estudio de panel de participantes en el Comité de asesoramiento para el análisis ambiental de un plan de desarrollo de Área Amplia. Aunque el proceso de grupo que se usa no cumplía todos los criterios de la construcción de un consenso formal, se encontró evidencia de los cambios estadísticamente significativos en los participantes, AO percepciones del proceso del comité y algunos de los otros participantes en el proceso. Sobre la base de los cambios en las desviaciones estándar, Schively también documentó una convergencia de opiniones sobre diversos aspectos del análisis ambiental, el proceso del comité, y otros participantes en el proceso. Mientras que los participantes calificaron el nivel de acuerdo sobre el análisis ambiental más alta en la segunda encuesta, la diferencia no fue estadísticamente significativa.

Sin embargo, su percepción de acuerdo de convergencia en el tiempo. Schively inferirse de estos resultados que un cierto grado de aprendizaje en grupo se había producido.

En uno de los pocos esfuerzos para medir explícitamente el aprendizaje en un proceso de planificación participativa, Ahijado y Stiffel (1981) participantes de la encuesta en dos

etapas en el proceso de planificación de 208 la calidad del agua en siete regiones de Carolina del Norte.

Encontraron que los métodos de participación que la interacción involucrados y el intercambio de información entre los participantes y los planificadores genera mayores incrementos en los niveles de conocimiento de la planificación de las cuestiones entre los participantes que se produjo cuando su participación se limitó a la revisión de la reacción o la información proporcionada por los planificadores. Ahijado y Stiftel no evaluar los niveles de comprensión o acuerdo mutuos entre los participantes. Como tal, su análisis no abarca el aprendizaje en grupo en sí.

Si bien varios de los investigadores antes citada observación no participante utilice como uno de sus métodos de estudio de los procesos de planificación participativa, con la excepción de Mandarano (2008), no describen la evidencia empírica de la que se infiere que el grupo de un solo circuito de aprendizaje o doble circuito de aprendizaje mutuo que había ocurrido.

Implícito en los estudios de May et al. (1996) y Burby (2003) es una secuencia causal de intercambio de información y aprendizaje, pero los autores no miden directamente el aprendizaje que se supone que se han producido o el nivel real de acuerdo en que podría haber sucedido y que podría explicar lo observado aplicación éxito. Mientras Schively (2007) formalmente midieron los cambios en las percepciones y las pruebas de convergencia de percepciones, que no medir el aprendizaje en sí. Ahijado y Stiftel (1981), por el contrario, explícitamente midieron los cambios en el conocimiento individual, pero no valorar el acuerdo entre los participantes.

En suma, los estudios de Mandarano (2008) y Schively (2007) ofrecen evidencia directa e indirecta que de un solo circuito de aprendizaje individuales puede ocurrir en los procesos de planificación participativa que no cumplen todos los criterios de la construcción de un consenso formal. Si en el grupo de hecho, el aprendizaje es una variable endógena que es esencial para llegar a un acuerdo y los grupos de construcción, los resultados reportados por la planificación de mayo et al. (1996) y Burby (2003) sugieren que un cierto grado de aprendizaje se produce cuando los grupos consultivos de ciudadanos se utilizan como

medio de planificación participativa. Las reclamaciones de doble bucle, el aprendizaje mutuo informo de la observación no participante de los casos de creación de consenso por Forester (1998) y Innes y sus colegas se hacen simplemente por la afirmación. Así pues, hay, por el momento, no hay evidencia empírica que demuestra que más directamente rigurosos métodos de búsqueda de consenso, incluida la creación de un consenso formal, tienen más probabilidades de resultar en ciclo simple o grupo de doble ciclo de aprendizaje.

2.2.2. Su proceso

En este apartado se pretende desarrollar aquel proceso que permite el aprendizaje.

Bierly y Chakrabarti (1996) establecen que la estrategia de conocimiento de una organización viene determinada por el establecimiento conjunto de una serie de respuestas o elecciones estratégicas ante cuatro cuestiones clave: a) aprendizaje interno vs. externo; b) aprendizaje radical vs. incremental; c) determinar el grado óptimo en la velocidad o rapidez del aprendizaje; y d) determinar la amplitud óptima para la empresa de su base de conocimiento. La respuesta conjunta a estas cuatro cuestiones constituye la estrategia de conocimiento de la organización, y esta estrategia será la que dará forma y dirigirá el proceso de aprendizaje de la compañía y, subsecuentemente, determinará la base de conocimiento de la organización.

Para poder estudiar el proceso de aprendizaje a nivel organizativo, Balbastre (2001) considera necesario analizar primero el proceso de aprendizaje a nivel individual, ya que coincide con Crossan, Lane y White (1999), Fiol y Lyles (1985), Kim (1993), Mohrman y Mohrman (1993), Nicolini y Mezner (1995) o Swieringa y Wierdsma (1992), entre otros, en considerar que las organizaciones únicamente pueden aprender a través de sus miembros individuales ya sea de forma directa o de manera indirecta, si bien no dependen de cualquier miembro específico para ello, lo que hace que las teorías sobre el aprendizaje individual sean básicas para poder entender el aprendizaje organizativo. En este sentido, Kim (1993) comenta que la importancia del aprendizaje individual para el aprendizaje organizativo es al mismo tiempo obvia y sutil: obvia porque todas las organizaciones están compuestas de

individuos, y sutil porque las organizaciones pueden aprender independientemente de cualquier individuo específico, pero no independientemente de todos los individuos.

Lo anterior, existe un claro debate en la literatura sobre aprendizaje y conocimiento en torno a esta idea de si la organización únicamente puede aprender a través de sus miembros individuales o si por contra es capaz de aprender por sí misma, consúltense, por ejemplo, los trabajos de Easterby-Smith, Snell y Gherardi (1998), Popper y Lipshitz (1998) o Van der Bent, Paauwe y Williams (1999), entre otros—. Así, Popper y Lipshitz (1998) reconocen la existencia de tres posturas claramente diferenciadas en este sentido. La primera de ellas es la de aquellos que piensan que el aprendizaje organizativo puede ser tratado como una extensión del aprendizaje individual.

Dos presunciones subyacen a este razonamiento: en primer lugar, que las organizaciones tienen sistemas cognitivos que les permiten percibir, pensar, reflexionar, etc., los cuales son similares, aunque no idénticos, a los que poseen los individuos. Y, en segundo lugar, que las organizaciones aprenden, pero su aprendizaje es mediado por el aprendizaje de sus miembros individuales.

Una segunda postura es la de aquellos otros que piensan que el aprendizaje organizativo puede ser considerado como una extensión del aprendizaje individual, pero no lo manifiestan explícitamente. Esta corriente trata a las organizaciones como si fueran agentes individuales de aprendizaje y, por tanto, les atribuyen comportamientos o rasgos que claramente son característicos de los seres humanos individuales. Una implicación clara de tratar el aprendizaje organizativo como una extensión del aprendizaje individual, ya sea explícita o implícitamente, es que los modelos de aprendizaje individual pueden servir, con algunas modificaciones, como modelos del aprendizaje organizativo. Por último, una tercera postura es la de aquellos que consideran que el aprendizaje organizativo no puede, y no debería, ser tratado como una extensión del aprendizaje individual. Por tanto, a partir de lo anterior Popper y Lipshitz (1998) concluyen que dos formas de aprendizaje organizativo aprendizaje *en* las organizaciones y aprendizaje *por* las organizaciones deben ser distinguidas.

Por su parte Hedberg (1981) señala que el aprendizaje individual es, sin lugar a dudas, importante para el aprendizaje organizativo de ahí que creamos interesante su estudio, ya que las organizaciones no tienen otros cerebros y otros sentidos que aquellos de sus miembros. Sin embargo, aunque el aprendizaje organizativo ocurre a través de los individuos, sería un error afirmar que el aprendizaje organizativo no es más que el resultado acumulado del aprendizaje de sus miembros (Crossan, Lane y White, 1999; Fiol y Lyles, 1985; Kim, 1993; Mohrman y Mohrman, 1993; Nicolini y Mezner, 1995). Las organizaciones no tienen cerebros, pero sí que tienen sistemas cognitivos y memorias que mantienen ciertos comportamientos, mapas mentales, normas y valores, a lo largo del tiempo, por ejemplo, los procedimientos operativos estándar, las rutinas organizativas, etc.

2.3. El proceso de aprendizaje organizativo

Partiendo del aprendizaje individual Kim (1993) establece un modelo integrado del aprendizaje organizativo.

Como se puede comprobar, el proceso de aprendizaje organizativo comienza con el aprendizaje individual, el cual se corresponde con el proceso de cuatro fases visto con anterioridad. Este proceso de aprendizaje individual en ningún momento plantea que dicho aprendizaje se incorpore, de hecho, a los modelos mentales del individuo, por lo que si dicho proceso se realizara sin ninguna otra repercusión sólo podríamos hablar de aprendizaje individual de un solo bucle.

No obstante, para que el aprendizaje organizativo se produzca, el aprendizaje individual ha de ser incorporado a los modelos mentales del individuo en cuestión, modelos que adoptan la forma de marcos de trabajo o rutinas, momento a partir del cual ya se puede establecer que el aprendizaje individual de doble bucle está teniendo lugar. Una vez el aprendizaje individual ha sido incorporado a los modelos mentales individuales, el siguiente paso en el proceso de aprendizaje organizativo es, según Kim (1993), la diseminación de los modelos individuales y su incorporación a los modelos mentales compartidos por toda la

organización, dado que el aprendizaje organizativo se basa en el establecimiento de un modelo mental compartido, podemos pensar que el mismo tiende a facilitar el desarrollo de lo que Morgan (1990) denomina *organizaciones holográficas*, las cuales se caracterizan por que en ellas existe un sentido compartido de totalidad corporativa dentro de cada uno de los empleados y en las que la misión y la cultura corporativa desempeñan un papel trascendental.

De hecho, para Barrow (1993) el concepto de aprendizaje organizativo sólo se hace explícito en los niveles de grupo y organizativo, ya que en estos niveles es donde se originan los modelos mentales compartidos.

Estos modelos mentales compartidos adoptan la forma de rutinas organizativas o de visión de la organización sobre el mundo, por lo que podemos considerar que la visión o punto de vista que posee la organización así como las rutinas que existen en la misma en un momento dado constituyen el resultado que en ese momento está generando el proceso de aprendizaje organizativo en palabras de Winter (1996), las rutinas organizativas representan un indicador del nivel que ha alcanzado el aprendizaje organizativo, extremo este último en el que también coincide Dodgson (1993). Así, autores como Barnett (1994), Cole (1998) o Mohrman y Mohrman (1993), establecen que para que se hable de aprendizaje organizativo el aprendizaje individual se ha de traducir en un cambio en las rutinas de la organización. En opinión de Kim (1993), cuando esto ocurre se puede hablar ya de que el aprendizaje organizativo de doble bucle está teniendo lugar.

Estos modelos mentales compartidos son los que van a condicionar la forma en que las acciones de la organización son llevadas a cabo, y estas acciones organizativas generarán una respuesta del entorno que constituirá la entrada básica en el proceso de aprendizaje individual, recordemos, etapa de observación, finalizando un ciclo de aprendizaje organizativo y comenzando el siguiente al utilizarse la respuesta del entorno como observación que pone en marcha de nuevo el proceso de aprendizaje individual. Así pues, el aprendizaje organizativo puede ser considerado como un proceso continuo y sin fin, el cual es inherente a la propia vida de la organización (Nicolini y Mezner, 1995; Wenger, 1996).

Ahora bien, recordemos que como consecuencia del ciclo de aprendizaje individual, el individuo podía utilizar ese aprendizaje de dos modos distintos: para poner en marcha una acción individual, y/o para incorporarlo a sus modelos mentales individuales. Cuando el aprendizaje individual se utiliza para realizar una acción individual y no para incorporarlo a los modelos mentales individuales es cuando se produce el aprendizaje individual de un solo bucle, esta acción individual generará también una respuesta del entorno, lo que hará que comience otro ciclo de aprendizaje individual. Pero cuando esa acción individual dé lugar a una acción organizativa, en lugar de ser esta última generada siguiendo los modelos mentales compartido, en ese caso se está hablando de que el aprendizaje organizativo de un solo bucle está teniendo lugar, acción organizativa que como anteriormente ya se mencionó dará lugar a una respuesta del entorno que será la entrada necesaria para que un nuevo ciclo de aprendizaje individual y, por ende, de aprendizaje organizativo, comience.

Para Balbastre (2003) con base en lo anterior y siguiendo el planteamiento de Kim (1993), deduce que el aprendizaje organizativo tiene lugar cuando existe un cambio o modificación en el comportamiento o acciones de la organización, la importancia del cambio a raíz del proceso de aprendizaje organizativo es puesta de manifiesto por Barnett (1994) cuando establece que el aprendizaje organizativo es un proceso de cambio que da como resultado cogniciones y/o comportamientos que son distintos de las anteriores creencias y acciones. Así, las nuevas ideas y comportamientos pueden ser mejores o peores que sus predecesores, pero el punto crucial del proceso de aprendizaje es la variación en sí misma, los cuales pueden venir impulsados por cambios en los modelos mentales compartidos por los miembros de la organización aprendizaje organizativo de doble bucle, o por cambios en las acciones individuales sin que éstas generen variaciones en los modelos mentales compartidos, aprendizaje organizativo de bucle sencillo. Ahora bien, estos cambios en la actuación de la organización han de llevar, en opinión de algunos autores, a la consecución de algún objetivo, un incremento en el nivel de rendimiento de la organización (Dodgson, 1993; Nicolini y Mezner, 1995; Swieringa y Wierdsma, 1992; Weick, 1991), alcanzar la renovación estratégica de la compañía (Crossan, Lane y White, 1999), anticiparse y/o responder a los cambios del entorno (Dodgson, 1993; Mohrman y Mohrman, 1993) o la resolución de un problema concreto (Schein, 1993a), entre otros—, lo que ha suscitado un interesante debate dentro del mundo académico en este sentido.

Para autores como Cook y Yanow (1993) o Huber (1991), puede producirse el aprendizaje organizativo sin que el mismo se traduzca en una mejora del rendimiento organizativo. Por contra, autores como Crossan, Lane y White (1999), Nicolini y Mezner (1995), Schein (1993a), Swieringa y Wierdsma (1992), o Weick (1991), establecen que únicamente si el cambio en la actuación de la organización conduce a alcanzar los objetivos previamente definidos ya sea mejora en el rendimiento, renovación estratégica, o los que sean se podrá hablar de aprendizaje organizativo. En este sentido, Tsang (1997) se mantiene al margen y afirma que la conexión real entre el aprendizaje organizativo y el rendimiento o los objetivos fijados es una cuestión que debe ser tratada empíricamente, en lugar de ser asumida en la definición que se dé del aprendizaje organizativo, ya que el aprendizaje organizativo sólo conducirá de forma automática a una mejora en el rendimiento cuando el conocimiento obtenido como resultado del mismo sea preciso y exacto. Si además se tiene en cuenta el hecho de poner en práctica las lecciones aprendidas, es decir, la implementación, un conocimiento preciso y exacto no es ni condición necesaria ni suficiente para mejorar el rendimiento. Incluso un conocimiento incorrecto puede dar como resultado un mayor rendimiento organizativo debido a la pura fortuna (Tsang, 1997).

Si bien el modelo de Kim resulta muy sencillo de comprender, está claramente estructurado e ilustra perfectamente la distinción entre el aprendizaje de primer bucle y el de doble bucle, este modelo presenta en nuestra opinión una carencia importante: no refleja de manera clara la transición desde el nivel individual al organizativo, teniendo en cuenta todos los niveles ontológicos que intervienen en el proceso de aprendizaje organizativo. Esto es, obvia la conexión que el nivel individual tiene con el nivel de grupo, y la de este último con el nivel organizativo, interacciones que resultan fundamentales para poder entender con un grado de claridad mayor todo el proceso de aprendizaje organizativo.

Collis (1996) incluye "las enseñanzas acumuladas" como uno de los activos intangibles que le dan a una empresa el "milagro". De hecho, describe la capacidad de organización como "dinámica de las rutinas de la empresa que le permitan generar una mejora continua en la eficiencia o efectividad de su desempeño de las actividades de mercado de sus productos" y el "conocimiento tácito colectivos ... dentro de los procesos de la organización, procedimientos y sistemas y que se incrusta en los modos de comportamiento "(Collis,

1996, pp. 149-50). Él sugiere dos factores críticos en la construcción de la capacidad de organización:

- la capacidad para innovar y la
- la capacidad de aprender.

Los autores presentan a favor una visión algo diferente, a saber, que el primero depende de la última, es decir, que el aprendizaje organizacional es un antecedente de la capacidad de organización (como se mostró en 'innovación'). Por lo tanto, uno puede anticipar que las empresas son "capaces" y muestran las características de aprendizaje que difieren de las de las empresas que no pueden.

La literatura de aprendizaje organizacional está dominada por la investigación en las grandes corporaciones de EE.UU. Dos excepciones notables a esta son Pedler *et al.* (1997) y Hendry *et al.* (1995). El último identifica a las PYMEs como un área específica de abandono en el campo. Ellos describen el concepto de aprendizaje en las PYMEs en cuanto a la elaboración de las rutinas existentes, así como la creación de redundancia (consciente acumulación de información) a las rutinas con el fin de difundir el conocimiento explícito. Gibb (1997) (en un análisis teórico del impacto de la formación tradicional y el desarrollo de las pequeñas empresas) reconoce dos tipos de aprendizaje (derivado de Argyris y Schon (1978) y Senge (1990)) - el aprendizaje adaptativo (aprendizaje para hacer frente con el cambio) y el aprendizaje generativo (la capacidad de crear y pensar proyectivamente). Él va a proponer la noción de la pequeña empresa como "una organización de aprendizaje activo dentro de un entorno de juego titular" (Gibb, 1997, p. 25). Collis (1996) describe algunos "modos" de la conducta que está en consonancia con la adquisición de la capacidad de organización.

Un número de investigadores han descrito diferentes modos de aprendizaje de los comportamientos, dentro de las empresas que les predisponen a crear, compartir y almacenar el conocimiento en formas pero en contraste, bucle simple aprendizaje (Argyris y Schon, 1978) se produce cuando una organización "cuenta con su esquema sin cambio" (Stacey, 1996), mientras que el aprendizaje de doble bucle se produce cuando hay un "cambio de esquema dominante". Relacionado a la noción de bucle simple y doble aprendizaje son los "modos de aprendizaje" sugerido por Pedler *et al.* (1997). Se sugieren tres formas que van desde el nivel más simple de "ejecución" (que comparte algunas de las

características de Argyris y (1978 Schon) El aprendizaje de un solo ciclo, a través de "mejora", al nivel más complejo de "integración" (que comparte algunas de las características de aprendizaje de doble ciclo).

La noción de las diferentes formas de aprendizaje es coherente con Nevis, DiBella y Gould (1996) donde afirman que hay variaciones de estilo en la organización en sistemas de aprendizaje que sean compatibles con las orientaciones de valor subyacente de una organización, por ejemplo, "especificar parámetros" frente a "objetivos generales de configuración" . Pedler, *et al.*'S establecen tres modos de aprendizaje y pueden ser descrito así:

- *de aplicación*: hacer las cosas bien, que se caracteriza por la fiabilidad constante, pero limitado por la falta de respuesta a los cambios ambientales;
- *mejorar*: caracterizado por la toma de iniciativas, la experimentación sistemática y haciendo mejor las cosas, pero limitadas por las mejoras de pequeña escala dentro de las fronteras existentes;
- *la integración de*: se caracteriza por "hacer mejor las cosas" - creatividad a través de lo "holístico" y resolución sistemática de problemas (Pedler *et al.* 1997, p. 208).

Estos modos se derivan de una combinación de investigación y experiencia en consultoría y se describen más detalladamente en Pedler *et al.* (1997). Ellos representan una "etapa" modelo de desarrollo en el que las fases posteriores subsumen a las anteriores, de forma análoga a "gatear, caminar y correr" - ver

Es evidente, por tanto, que una serie de autores reconocen y tratan de definir los diferentes tipos de conducta de aprendizaje a nivel organizativo. Esto plantea la cuestión de ¿cómo estos modos diferentes de comportamiento se relacionan con la capacidad y el impacto en la organización? A pesar de la extensa literatura que existe sobre el aprendizaje organizacional (una revisión completa puede encontrarse en Dodgson, 1993), ha habido algunos intentos de poner en práctica la construcción a través de la aplicación de técnicas cuantitativas, especialmente en el sector de la pequeña empresa. Esto puede ser como consecuencia de la falta general de las herramientas disponibles que pueden ser utilizadas para explorar la construcción del aprendizaje organizativo en los estudios a gran escala. Una excepción a esto es el cuestionario de modos de aprendizaje (Boydell y Leary, 1996) que puede utilizarse para medir las percepciones de los distintos administradores "de la

predisposición de la fuerza de trabajo para participar en cada uno de los tres" modos "de aprendizaje.

2.4. Aprendizaje intraorganizacional

Intraorganizacional teorías del aprendizaje (por ejemplo, Argote y Ofir 2002; Schultz 2002) y entre organizaciones teorías del aprendizaje (por ejemplo, menor de 2001, Ingram 2002) viven en mundos separados y en parte se asume comúnmente que intrainstitucionales procesos de aprendizaje y los procesos de aprendizaje entre organizaciones pueden ser analizados de forma independiente el uno del otro (Huber 1991; Larsson et al. 1998). Esto no es sorprendente que la teoría de la organización tradicionalmente ha interacción separados intrainstitucionales de la interacción entre organizaciones (Por ejemplo, Litwak y Rothman, 1970; March y Simon 1958; Pfeffer y Salancik 1978) y que la teoría interorganizacional aprendizaje ha sido considerarse como una forma de desarrollar la literatura de aprendizaje organizacional porconceptualización de otra unidad de análisis, un esfuerzo que ha tenido lugar en gran parte durante los últimos 10 años (por ejemplo, Dodgson, 1993; Hagedoorn 1993; Holmqvist 1999; Lane y Lubatkin 1998). Este artículo, sin embargo, insiste en la necesidad de interrogar a fertilizar estos dos temas del aprendizaje organizacional, proponiendo que los dos procesos de intra e el aprendizaje entre organizaciones están profundamente entrelazados. Este intercambio de ideas es importante para comprender cómo las organizaciones pueden hacer frente al fundamental problema de aprendizaje organizacional de hacer frente a la explotación y exploración. En resumen, las organizaciones deben aprender de la experiencia en dos relacionados entre sí, sin embargo, formas dispares. Se debe crear variedad en la experiencia.

Esta es la exploración. Se debe crear la fiabilidad en la experiencia. Esto es la explotación. A pesar de que aparecen como opuestos extremos, la explotación y exploración, deben considerarse conjuntamente con el fin de lograr un equilibrio atención a la experiencia (Levinthal y marzo de 1993; Marengo 1993; Olsen y Peters 1996).

En este artículo, se sostiene que la explotación dentro de una organización la condición previa para la exploración entre las organizaciones. La exploración carácter de aprendizaje entre organizaciones tanto no se produce por sí mismo, se produce como resultado de una confrontación y una combinación de una sola experiencia de las organizaciones. Y la

exploración a la inversa, entre organizaciones es el requisito único para la explotación de las organizaciones ". Organizaciones internalizar lo que ha aprendido en forma conjunta con otras organizaciones y que eventualmente puede ser reproducido como parte de la experiencia de las organizaciones. Los dos niveles de agregaciones están estrechamente unidos en learning loops mutuo: por lo tanto, no se puede entender sin el aprendizaje intrainstitucionales comprender el aprendizaje entre organizaciones, y viceversa.

El objetivo de este artículo es esbozar una teoría dinámica de la organización aprendizaje dentro y entre las organizaciones, proponiendo un marco que intrainstitucionales integra los procesos de aprendizaje de la explotación y exploración interinstitucional con los procesos de aprendizaje de la explotación y exploración.

Este marco debería ser una contribución importante al actual aprendizaje organizacional, teoría que aún carece de una conceptualización de ambos procesos de aprendizaje intra e interinstitucional.

El artículo está organizado en tres partes. En primer lugar, se da cuenta de la organización Las teorías del aprendizaje, centrándose en cuatro supuestos básicos que se encuentran en la literatura. A continuación, se prestará atención a la experiencia de aprendizaje dos procesos: la explotación y exploración, que será seguido por una discusión de las dos unidades de análisis que domina en la literatura: intra y los procesos interinstitucionales. En esta sección se pueden sintetizar mediante la relación la explotación y exploración de intra e interinstitucional de aprendizaje procesos.

En segundo lugar, la principal contribución de este artículo se describe, al proponer un modelo dinámico de los procesos de aprendizaje intra e interinstitucional que subraya la íntima relación entre la explotación, exploración, intra y el aprendizaje entre organizaciones.

2.5 Aprendizaje intra e interinstitucionales

Otro desafío para la literatura de aprendizaje organizacional es conceptualizar la forma intra e interinstitucional los procesos de aprendizaje están relacionados con entre sí. Hay una literatura madura que describe la relación entre aprendizaje individual y organizacional (Kim 1993; Maier et al 2001.), pero suficiente atención, no se ha dado a entender la dinámica entre los procesos de aprendizaje en las organizaciones y los procesos de aprendizaje entre las organizaciones.

De hecho, dos enfoques para el aprendizaje organizacional dominan la literatura.

Uno se centra en cómo las organizaciones formales, como las empresas, el gobierno organismos, universidades, hospitales, por ejemplo, aprender de la experiencia (Argyris y Schön, 1996; March y Olsen, 1979). Este análisis se centra en el aprendizaje dentro de las organizaciones (Hedberg, 1981; Levitt y March 1988; March 1991) y es, con mucho, la unidad más común para el análisis de la organización aprender literatura. Por ejemplo, en su importante libro sobre aprendizaje organizacional, March y Olsen (1979: 56) destacó: "nuestra general atención se centra en el aprendizaje organizacional en las organizaciones". Por tal intrainstitucionales procesos de aprendizaje son típicamente significa el aprendizaje de la experiencia integrada de las organizaciones formales, más que el aprendizaje de departamentos individuales, grupos, etc (es decir, el aprendizaje de la sub-organizaciones, .March y Olsen, 1979). Como todas las organizaciones son más o menos vagamente acoplados (March y Olsen, 1979; Weick, 1982), tal distinción es, por supuesto, no exentos de problemas. Grupos de una sola organización y los departamentos, bases de compartir parte de diferentes experiencias y puedan aprender de manera diferente de la misma experiencia (Crossan et al. 1999). Sin embargo, para que una organización que se define como una organización en particular, alguna experiencia debe ser compartida y recuperada en las normas generales de la organización al (Strauss et al. 1963) y son estas normas que son comúnmente tratados en las definiciones de aprendizaje intrainstitucionales (Fiol y Lyles, 1985; Shrivastava 1983).

La otra corriente de la literatura de aprendizaje organizacional se centra en cómo las organizaciones de aprender unos de otros a través de colaboraciones formales entre organizaciones, que puede ser visto como el resultado de una mayor atención durante los últimos años entre los estudiantes de las organizaciones en interorganizacionales colaboraciones (Cooper y Rousseau, 1999; Doz y Hamel, 1998). Tal el aprendizaje se hace

referencia en la literatura como el aprendizaje entre organizaciones (Child 2001; Ciborra 1991; Hamel, 1991; Lane y Lubatkin 1998; Miner Andersson 1999). Esta literatura ha conceptualizado como asociados, en alianzas estratégicas (Child 2001; Lorange y Roos, 1993) aprender mediante la producción de conjuntos de reglas de la experiencia entre organizaciones que son en parte independientes a las normas de cada uno de sus miembros, es decir, normas intrainstitucionales. Por lo tanto, la colaboración interinstitucional es en sí mismo, hizo hincapié en el aprendizaje como un único entidad (Baum, 2002; Larsson et al 1998).

Que las teorías intrainstitucionales y el aprendizaje entre organizaciones viven en parte mundos separados no es de extrañar, por varias razones. Intraorganizacional las relaciones tradicionalmente han sido separados de interorganizacionales las relaciones en la literatura de teoría de la organización, de manera explícita al afirmar que las diferencias entre ellos existen (Litwak y Rothman, 1970; marzo y Simon 1958; Pfeffer y Salancik 1978; Thompson 1967), e implícitamente centrándose tanto en los procesos intrainstitucionales (Cyert y marzo de 1992; Simon 1997) o en los procesos interorganizacionales (Rogers y Molnar 1976; Van de Ven, 1976; Tuite et al. 1972). Por ejemplo, March y Simon (1958: 131) hace una distinción a través de las nociones de 'análisis' y "Negociación" la toma de decisiones, afirmó ser típico de intra e interinstitucional interacción, respectivamente. Tuite El Al (1972: 14), tras De marzo y la división de Simon, destacó el papel de la autoridad formal para justificar su separación:

"Una diferencia básica en los medios alternativos disponibles en un marco interinstitucional para lograr un acuerdo para participar en la toma conjunta de decisiones en comparación en un entorno intrainstitucionales es la ausencia de una autoridad natural relación entre las unidades de decisión. "A raíz de esas teorías, la literatura de aprendizaje organizacional se ha conceptualizado ya sea como intrainstitucionales (Baum, 2002; Hedberg, 1981; Levitt y marzo de 1988) o entre organizaciones (Dodgson, 1993; Doz, 1988; Hagedoorn 1993).

Ciertamente, la distinción entre intrainstitucionales e interinstitucionales el aprendizaje no es ambiguo, dado que todas las organizaciones que aprenden se producen en diversas prácticas sociales que bien pueden trascender formales de organización las fronteras (Brown y Duguid, 1991; Lave y Wenger, 1991). La la literatura de aprendizaje organizacional generalmente se supone que las organizaciones aprendan mediante la interacción con su medio ambiente, concebido en un gran general sentido, que se supone el medio ambiente para que la organización consiste en otras organizaciones (Hedberg, 1981; March y Olsen,

1979). Este supuesto sin duda destaca un enfoque intraorganizacional pero el aprendizaje es también hasta cierto punto un asunto entre organizaciones, como las interacciones entre un organización y su entorno son abordados. Este argumento puede, sin embargo, discutirse. Debido a las limitaciones computacionales (March y Simon 1958), las organizaciones no actúan en un entorno real, pero en gran medida de un ser creado socialmente, que se experimenta de forma particular como resultado de la de aprendizaje (Starbuck, 1976; Weick, 1979). En consecuencia, una gran parte del medio ambiente puede decirse que dentro de la organización (Hedberg, 1981; March y Olsen, 1979) y no una parte de una realidad objetiva, externa, que de otra manera garantiza una conceptualización de las interacciones de la organización como entre organizaciones. Sin embargo, otras organizaciones no sólo existen en el ojo del espectador. fronteras organizacionales son reales en el sentido de que tienen implicaciones cognitivas y del comportamiento (Niño y Cielos 2001). En este sentido, el grado de interacción puede indicar cuál es el comportamiento pertenece a una organización y qué comportamiento está relacionado con otras organizaciones (Stinchcombe 1968). "En la medida en que los dos sistemas, tanto si tienen pocas variables en las variables de debilidad común o compartir, que son independientes entre sí otros "(Weick, 1976: 3). A partir de esta distinción, podemos definir interorganizacional el aprendizaje como el aprendizaje entre organizaciones en las que hay (al principio) un bajo grado de interdependencia.

Esta es básicamente la postura adoptada por la literatura entre organizaciones que aprenden también, que se ha centrado en la noción de los socios externos en interorganizacionales los procesos de aprendizaje (Hamel, 1991; Larsson et al 1998).. Socios generalmente se asume que las organizaciones que se diferencian en términos de experiencias y que aportan un conjunto variable de capacidades para la colaboración. En de esta manera, la literatura interinstitucional de aprendizaje, mediante la adición de un aprendizaje punto de vista, se basa en la literatura sobre las relaciones entre organizaciones de los años 1960 y 1970 (Pfeffer y Salancik 1978; Thompson 1967; Van de Ven, 1976) y la literatura de los años 1980 y 1990 en la estratégica alianzas, redes y otras formas de colaboración interinstitucional (Lorange y Roos, 1993; Harrigan, 1988) que han considerado interorganizacionales colaboraciones como muy imprecisa. Esta literatura, centrándose a los miembros con antecedentes en parte diferentes que se unen para colaborar en diversas actividades, se diferencia de los estudios de los campos de organización (DiMaggio y Powell 1983, Scott 1995) o las poblaciones de las organizaciones

(Hannan y Freeman, 1989) que hacen hincapié en amplios sectores de la homogénea las organizaciones en términos de su comportamiento.

Por supuesto, hay una cierta conciencia de que las perspectivas de los intercambios intracomunitarios y entre organizaciones aprendizaje son importantes:

"La difusión de experiencias y rutinas de otras organizaciones dentro de una comunidad de las organizaciones complica las teorías del aprendizaje basado en la rutina. Se sugiere que entender la relación entre el aprendizaje experiencial y las rutinas, estrategias o tecnologías en las organizaciones que requieren atención a las redes de organización ... así como a la experiencia de la organización individual "(marzo de 1999: 86).

Pero la literatura aún carece de un marco de cómo estas entidades aprendizaje se relacionan entre sí. En la mayoría de los últimos artículos, libros y manuales sobre la organización aprendizaje, los procesos intra e interinstitucional se separan el uno del otro, ya sea implícita o explícitamente (Baum, 2002; Dierkes et al. 2001). En primer lugar, el aprendizaje entre organizaciones no se produce por sí mismo, sino que se produce a causa de un enfrentamiento y una combinación única de las organizaciones formales " experiencias (Holmqvist 1999; Nelson y Winter, 1982). Formal las organizaciones son por lo tanto los componentes básicos necesarios de interorganizacionales colaboraciones. Los dos niveles de agregación están unidos en el aprendizaje conjunto ciclos y, como en la relación entre individuos y organizaciones, el aprendizaje de las organizaciones individuales es lo que impulsa el aprendizaje de interorganizacionales colaboraciones.

En segundo lugar, el aprendizaje de las colaboraciones entre organizaciones pueden afectar a la el aprendizaje de las organizaciones individuales, que es la razón principal para colaborar formalmente (Lyles 1988; Larsson et al 1998).. Las experiencias creadas en interorganizacionales procesos de aprendizaje puede ser interiorizado por los miembros, variedad en la creación de sus bases de experiencia (Cohen y Levinthal, 1990; Lane y Lubatkin 1998) pero aún así, pocos estudios "han considerado [interorganizacionales impacto de la colaboración '] en la estructura interna y la dinámica de la socia de las organizaciones de casa "(Moss Kanter y Myers 1991: 330).

Una mejor comprensión de cómo la experiencia intra e interinstitucional afectan unos a otros por lo tanto muy necesario. Dado que un número cada vez mayor de las organizaciones se basan en la colaboración interinstitucional para su la adaptación y el aprendizaje (Child

2001; Doz y Hamel 1998), el enfoque en dinámica inter-nivel entre intra e interinstitucional de la experiencia el aprendizaje debe ser un año importante para la literatura.

2.6. Conceptos básicos de un modelo dinámico de intra e interorganizacional

2.6.1. Dinámica de la explotación y exploración.

El argumento de esta sección es que intra e interinstitucional de aprendizaje se entrelazan a través de los procesos de explotación y exploración “y no se separan el uno del otro. Se propone que los procesos de aprendizaje implican cuatro transformaciones interrelacionadas de aprendizaje que tienen lugar tanto dentro como entre las organizaciones: calidad, apertura, la experimentación y el enfoque.

Actuación se produce cuando la organización está en un proceso continuo de la explotación; La apertura se produce cuando se mueve la organización de un proceso de de la explotación a un proceso de exploración; la experimentación se lleva a cabo cuando la organización está en un curso proceso de exploración, y Centrándose se produce cuando se mueve la organización de un proceso de exploración a un proceso de explotación. Las transiciones entre los diferentes estados seguir ciertas metamorphosical patrones (Child y Kieser, 1981; Greiner 1972; Tushman y Romanelli, 1985), es decir, el aprendizaje “no es un proceso suave y continuo, pero está marcada por abruptos y discretos cambios” (Starbuck, 1965: 486). Estos cambios bruscos son el resultado de las interacciones que ocurren entre el conflicto y la competencia.

Hay una dinámica horizontal dentro y entre organizaciones. Actuando describe un proceso en curso de explotación (entre organizaciones, las nociones actuando conjunta, conjunta de enfoque, etc, se utilizan para distinguirlos de las interacciones intrainstitucionales). Dentro de las organizaciones, esto denota proceso, por ejemplo, los empleados de explotación conjunta de un dominio específico de la experiencia (Levinthal y marzo de 1993). Entre las organizaciones, este proceso involucra la explotación en común de

experiencias por dos o más organizaciones (Larsson et al. 1998). En cuanto a las organizaciones como un conjunto de individuos que comparten muchas creencias y valores que animarlos para que se refuerzan mutuamente la interpretación de su propio comportamiento, a continuación, la organización puede ser visto como actuando sobre sus experiencias. De acuerdo con el marco actual, en calidad es el primer estado en el aprendizaje organizacional proceso.

Apertura describe una transición de un proceso en curso de explotación a un proceso continuo de exploración y es el resultado de la conocida aprendizaje paradojo de que el comportamiento de éxito actual puede contribuir a hacer la organización incompetente para adaptarse continuamente con eficacia a un cambio medio ambiente (Miller 1994; Westenholz 1993). Como Levinthal y marzo (1993: 105) afirma: "una organización que se dedica exclusivamente a la explotación normalmente se sufre de obsolescencia. La apertura no es automática respuesta a los cambios externos en el medio ambiente, por supuesto, pero es el resultado de la de una negociación interna, donde se impugna la vieja manera de actuar y afirmó ser obsoletos (marzo et al. 2000). A menudo este proceso implica las perturbaciones de la visión del mundo existente y dominante (Cyert y marzo de 1992; Weick, 1995), por lo general resulta en una crisis (Hedberg y Jönsson, 1976). Esta es una etapa como 'auto-reflexión crítica "(Engeström et al. 1999) donde las experiencias existentes son desafiados por nuevas experiencias y la formación del de nuevos conocimientos en la negociación social puede dar lugar a diferentes interpretaciones de la realidad (de marzo et al. 2000). Dentro de las organizaciones, apertura se produce cuando la organización decide abrirse a los estímulos externos de cualquier tipo, que normalmente implica la contratación de nuevo personal (marzo de 1991; March y Simon, 1958).

casos más extremos, esto puede implicar la contratación de nuevos directivos (Hedberg y Jönsson 1978, Starbuck y Hedberg 2001), o una nueva junta directiva de los directores (Tainio et al. 2001), que se ve comúnmente como una condición necesaria requisito previo para la organización a asistir a sus experiencias en una fundamental nueva forma. Entre las organizaciones, apertura es sobre la búsqueda nuevas alianzas con otras organizaciones que tienen otras competencias. La razón por la cual se buscan nuevas alianzas se debe a un sentimiento cada vez mayor entre los demás de que algo nuevo se tiene que hacer, algo que los antiguos no son capaces de manejar ellos mismos.

La experimentación se describe un proceso en curso de la exploración (marzo de 1994; von Hippel, 1988). Después de apertura, un período de intensa experimentación siguiente, por ejemplo, cuando los nuevos directivos son reclutados para una organización.

A la colaboración interinstitucional, la experimentación puede tener lugar después de nuevos actores se han convertido en miembros y una acción en parte nueva se solicita como resultado (Holmqvist 1999). Centrándose representa una transición de un proceso continuo de exploración a un proceso en curso de la explotación. Esta transición marca el final de la experimentación y se caracteriza por una "búsqueda de soluciones" (Engeström et al. 1999). Dentro de las organizaciones, este se caracteriza por la elaboración de formal objetivos y estrategias. El enfoque puede ocurrir entre organizaciones. En esta situación, las partes han llegado a un consenso sobre cómo seguir mediante la elaboración de estrategias formales y objetivos (Lorange y Roos 1993).

Si apertura ha de venir sobre otros grupos deben tener un margen suficiente ser capaz de desafiar el grupo dominante, que tratará de proteger a la organización de esas estrategias, ya que potencialmente pueden poner en peligro la basándose en el poder institucionalizado (Thompson, 1967). La posibilidad de centrar la atención o de apertura es, pues, correlacionada con la institucionalización del poder. En casos en que el poder está altamente institucionalizado (típicamente el caso de intrainstitucionales los procesos de aprendizaje), apertura es difícil, mientras que centrarse debería plantear dificultades menores. Donde el poder está menos institucionalizado (Típicamente el caso de los procesos de aprendizaje entre organizaciones), el enfoque se difícil, mientras que apertura debería requerir menos esfuerzo.

En general, la decisión de abrir en marcha proviene de una sensación creciente de que algo tiene que hacerse de otra manera. Una sensación de crisis se acumula y estímulos externos se buscan que pueden cambiar el estado de equilibrio (Jönsson y Lundin 1977; Tushman y Romanelli, 1985). Las situaciones de apertura se bien documentada en la literatura y se han descrito como desaprender (Hedberg 1981), la desestabilización (Hedberg y Jönsson, 1978), la diversificación (Starbuck et al. 1978) y delearning (Jönsson y Lundin, 1977).

Las importaciones organización variedad en su sistema. El resultado concomitante puede ser el descarte de "conocimiento obsoleto y engañoso" (Hedberg 1981: 3).

Eventualmente, sin embargo, la organización debe, según la organización etapa de los modelos (Cameron y Whetten, 1981; Greiner 1972, Quinn y Cameron, 1983), se mueven en un estado de exploración, como resultado de su opening up.

Es en este sentido importante destacar que la exploración, como un proceso de aprendizaje, no es un estado estático, sino depende de la interacción social. La experimentación entre los diferentes grupos crea el impulso a la exploración. La experimentación puede ser visto como una búsqueda de la racionalidad de la decisión (Brunsson 1985), donde la crítica, la búsqueda de alternativas, con un peso de los diferentes puntos de vista y las dudas se consideran deseables. Pero, como resultado de esto, el proceso de apertura también se puede poner en juego diferentes grupos antagónicos, donde "el resultado es la parálisis temporal de la acción" (Jönsson y Lundin 1977: 166). En una situación totalmente exploratorio, la organización por lo tanto, puede encontrarse en una vacío de poder, en un callejón sin salida social ", en donde grupos de organización miembros de la lucha por el dominio "(Hedberg y Jönsson 1976: 5). Cambiar es, obviamente, en efecto, pero puede ser tan intensa que la estabilidad del comportamiento es el resultado neto (Brunsson 1985). La paradoja de la exploración está a la mano: 'Una organización que se dedica exclusivamente a la exploración normalmente sufrirá del hecho de que nunca gana la devolución de su conocimiento "(Levinthal y marzo de 1993: 105). En esta situación unos sentimientos de crisis pueden empezar amontaje, lo que puede allanar el camino para que alguien tome la iniciativa: "que es sacar a la compañía de confusión y resolver los problemas de gestión frente a es (Greiner 1972: 42)? El proceso de reformulación discontinua que se desprende de la apertura debe llegar a su fin. El aprendizaje que sigue es en esta acción orientada hacia el desarrollo (Brunsson 1985). Este proceso es fundamental para el sentido de que se desarrollen en un contexto de convertirse en comprometida con la acción (Hedberg et al 1976;. March y Olsen, 1979) y ha ha descrito como la estabilización (Hedberg y Jönsson 1978) y volver a aprender (Jönsson y Lundin,

1977). Las prácticas son bien conocidas: la selección y modificación introducida por un grupo dominante (Nelson y Winter, 1982; Mintzberg 1983), donde se gana el grupo la oportunidad de controlar conscientemente el proceso de aprendizaje. Así, desde la lucha por el poder surge un ganador que, sobre la base de su autoridad, dirige el aprendizaje en la explotación. La organización aprende y cada vez más explota a sus experiencias. La inercia se acumula, que con el tiempo prepara el escenario para una nueva decisión de abrir en marcha. Un proceso de actuar se hace cargo, que también es dinámico en tanto que crea una centrada atención en un conjunto específico de actividades para llevar a cabo. Esa transición, puede ser cíclico y por lo tanto sus raíces en el tiempo son comunes supuestos en teoría de la organización. Por ejemplo, Hedberg y Jönsson (1978), Hedberg (1981) y Jönsson y Lundin (1977) describen como cíclicos cambios como "patrones de ondas de mitos", Tushman y O'Reilly (1996) y Tushman y Romanelli (1985) a nombre de "equilibrios puntuados", y Greiner (1972) los distingue como "evoluciones y revoluciones".

2.7. Dinámica de los procesos intra e interinstitucionales

Además, se propone que los procesos de aprendizaje intra e interinstitucional se integran a través de cuatro transformaciones de la exploración y la explotación:

Extensión de la explotación, la internalización de explotación, exploración de extensión, exploratorio, la internalización. Dos nuevos conceptos son lo que agregó: ampliación y la internalización. Se refieren a fenómenos bien conocidos

en la literatura de aprendizaje organizacional: la transparencia y la receptividad. Extensión se produce como resultado de una mayor transparencia del mercado único organización. La transparencia se refiere a la voluntad de compartir experiencias con entre sí (Hamel, 1991; Larsson et al 1998). La internalización, por otro lado, se refiere a la capacidad receptiva (Cohen y Levinthal, 1990; Hamel 1991) de la organización a las experiencias de otras organizaciones. emisión / exploración inherente en la extensión / internalización de la explotación es una diversidad y similitud equilibrio entre las bases de la experiencia (Cohen y Levinthal, 1990; Lane y Lubatkin 1998; Simonin, 1999). Explotador extensión y la internalización de explotación prosperar a partir de la similitud en la experiencia; extensión de exploración y

exploración de internalización, por otra mano, prosperar a partir de la diversidad en la experiencia. Si las experiencias son muy similares, entonces hay poca necesidad de explotar colectivamente. Si las experiencias son muy diferentes, Sin embargo, no habrá problemas en el aprendizaje colectivo. La necesaria procesos de traducción de las experiencias específicas de la organización en un mutuo lenguaje interorganizaciones se puede suponer que ser problemática, la reducción de la potencial para difundir diversas ideas, intuiciones y la comprensión como en poder del miembro (Czarniawska y Sevon 1996). Esto lleva a una paradoja evidente: el beneficio de la integración del conocimiento está en engranar los diferentes especializados experiencia de las organizaciones diferentes - si dos organizaciones tienen muy similar experiencia, no hay aumento de la integración -, sin embargo, si las organizaciones tienen bases experiencia totalmente separado, entonces la integración no puede ocurrir más allá del nivel más primitivo (cf. subvención de 1996). explotadoras de extensión: El aprendizaje tiene lugar como una transformación de la explotación dentro de la organización a la explotación entre las organizaciones.

Las organizaciones pueden, a través de colaboraciones interinstitucionales, ampliar sus las fronteras y hacer posible la explotación de sus experiencias por otras organizaciones. Esto es a menudo visto como una razón para la existencia de formales colaboraciones entre las organizaciones (Pfeffer y Salancik 1978; Thompson, 1967). El objetivo es explotar en común las experiencias de otros.

a. Internalización explotadoras:

El aprendizaje tiene lugar como una transformación de la explotación entre las organizaciones a la explotación dentro del individuo organización. Organizaciones, a través de colaboraciones interinstitucionales, aprovechar las experiencias de otras organizaciones. Esto presupone, sin embargo, que una organización es receptivo a las experiencias de otras organizaciones (Cohen y Levinthal, 1990; Hamel 1991).

b. Extensión exploradora:

El aprendizaje tiene lugar como una transformación de la exploración dentro de la organización a la exploración entre las organizaciones. Las organizaciones pueden, a través de colaboraciones interinstitucionales, ampliar sus límites a participar en empresas conjuntas exploratorio. El objetivo no es tanto sólo para aprovechar las experiencias de otra organización, sino para producir nuevas experiencias en forma conjunta con la otra organización (von Hippel, 1988; Powell et al. 1996).

c. Internalización exploradora:

El aprendizaje tiene lugar como una transformación de exploración entre las organizaciones a la exploración dentro de la misma organización.

Las organizaciones pueden, a través de alianzas estratégicas, explorar sus experiencias mediante la colaboración con otras organizaciones que son lo suficientemente diferentes para crear la variedad de sus experiencias. La organización internaliza lo ha sido explorado en forma conjunta con otras organizaciones. Al añadir esta dimensión vertical de aprendizaje, el aprendizaje marco ahora tiene en cuenta un enfoque dinámico de la explotación y la exploración y a la interacción intra e interinstitucional. El marco, sin embargo, es todavía no está completo. También hay que tener en cuenta la posibilidad de diagonal interlevel dinámica de aprendizaje, que afecta a cuatro modelos diferentes de aprendizaje: apertura de la extensión, concentrándose la internalización, la internalización de apertura, y el enfoque de extensión (Figura 3). extensión de Apertura se refiere a un proceso de aprendizaje que va desde la explotación dentro de las organizaciones a la exploración entre las organizaciones. La base para el aprendizaje conjunto en experiencias únicas de cada parte. Se trata de la combinación de experiencias idiosincrásicas, explotados. Por lo tanto, la exploración conjunta excluida por la extensión de apertura de cada partido.

Enfoque se refiere a la internalización de los procesos de asimilación intrainstitucionales de lo que se ha explorado entre las organizaciones. Al discriminar entre las experiencias realizadas entre las organizaciones, las únicas organizaciones pueden internalizar un número limitado de ellos para que pueda actuar sobre ellas.

internalización Apertura se refiere a los procesos de aprendizaje que se mueven de la explotación entre las organizaciones a la exploración en las organizaciones.

Mucha experiencia explotada conjuntamente por los socios se puede alimentar de nuevo a la sola organización la creación de la variedad en sus distintas experiencias, algunas de las que son únicos a sí mismo. Extensión de enfoque es el aprendizaje que se refiere a la transformación de la exploración dentro de las organizaciones a la explotación entre las organizaciones. Exploración dentro de una organización puede tener lugar dentro de la lógica de un interorganizacionales colaboración. En este sentido, cuando la organización interactúa con otras organizaciones, puede llegar a un acuerdo con las experiencias que se necesitan (Y valor). experiencias interinstitucionales ayudar a la única organización enfocar su exploración.

Este enfoque dinámico de la explotación y exploración y al comercio intracomunitario, y procesos interorganizacionales debe ser un importante desarrollo de las posiciones en la literatura que se discutieron en las secciones anteriores de este artículo. El modelo dinámico de aprendizaje (Figura 4) ofrece una comprensión más completa de manera intra e interinstitucional de aprendizaje se relacionan entre sí.

Por supuesto, el marco propuesto es provisional y requiere un análisis másy la sofisticación. El valor de la misma es en última instancia determinada por pruebas empíricas y mediante la comparación con anteriores estudios empíricos sobre la organización el aprendizaje. Una de esas vías de prueba debe ser de campo longitudinal en profundidad estudios - por lo general argumenta que un método importante para entender la organización procesos de aprendizaje (Miner Mezas 1996) que podrían dar datos empíricos detallados sobre los diversos procesos de aprendizaje organización al que aquí se propone. Sin embargo, puede

ser difícil conseguir una lo suficientemente grande muestra de casos de estudio longitudinal y multinivel para probar estadísticamente la sugirió proposiciones. Puede ser aún más difícil de captar estos complejos interniveles de la dinámica de aprendizaje en los estudios de corte transversal. Afortunadamente, existe un método híbrido, caso de estudio, que se pueden combinar las diferentes fortalezas de los estudios de casos y encuestas para superar sus debilidades (Larsson, 1993). Consiste en la recogida pertinentes estudios de casos reales, el diseño de un esquema de codificación para transformar los casos, principalmente cualitativos a las variables cuantitativas, con los calificadores múltiples de codificación de los casos recogidos, medir su confiabilidad entre los evaluadores.

2.8 Multinacionales y las relaciones inter-organizacionales

Extrañeza aumenta tanto los beneficios como los costos de las relaciones entre organizaciones, pero en conjunto, los costes adicionales que suelen ser mayores que los beneficios adicionales, lo que reduce la propensión de las filiales extranjeras a establecer relaciones entre organizaciones. Las teorías de las relaciones entre organizaciones sugieren que tales relaciones empresas premio con varios beneficios, incluyendo la reducción de los costes y el tiempo asociado con la adquisición de información sobre el entorno empresarial, y la prestación de referencias sobre los socios potenciales para las interacciones posteriores (Goerzen, 2007; Zaheer y Bell, 2005). Extranjería es probable que exacerbe estos beneficios, y como resultado, las filiales extranjeras que buscan relaciones entre organizaciones de forma más activa de las empresas nacionales comparables. El pasivo de la extranjería y la novedad de que las empresas que invierten experiencia en el extranjero (Stinchombe, 1965; Zaheer, 1995) limitan su capacidad para reunir conocimientos sobre el medio ambiente local y la interpretan. Estas dificultades pueden afectar a las filiales extranjeras del sistema para buscar intensamente la interacción, en particular con los socios locales, como medio de adquisición de los conocimientos locales y la reducción de los costes de su adquisición (Mariotti y Piscitello, 1995). Estas relaciones permiten afiliados para beneficiarse de los conocimientos de los socios del mercado y su integración en las redes de relaciones locales. Legitimidad desafíos que se originan en el terreno de la extranjería (Kostova y Zaheer, 1999) puede, Asimismo, impulsar los afiliados

a buscar activamente las relaciones entre organizaciones. Estas relaciones permiten que aparezcan estar de acuerdo con las normas y expectativas de los ambientes de acogida. La investigación muestra que la afiliación con los socios que se consideran legítimos aumenta la legitimidad de las empresas (Suchman, 1995). Así, como resultado de su extranjería, los afiliados se benefician más de las relaciones entre organizaciones de comparables las empresas locales, y para buscar más activamente. Sin embargo, la extranjería es también probable que aumenten los costos de establecer y mantener relaciones inter-organizacionales, y aunque los afiliados podrán solicitar este tipo de relaciones de forma activa, los mayores costos que la experiencia es probable que reduzcan su propensión a establecer estas relaciones. Hay varias fuentes de estos costes adicionales. Por un lado, los pasivos de extranjería (Zaheer, 1995) inhiben la comprensión de las normas que las relaciones guía local de la red, y así aumentar las dificultades de las filiales extranjeras a incrustarse en las redes locales (Ahuja et al, 2009;. Gulati, 1995; Powell et al., 1996). Mal empresas incrustado carecen de relaciones pre-existentes para apoyar y facilitar la formación de las posteriores, y por lo tanto en desventaja en términos de recogida de información sobre la población de los posibles interlocutores (Goerzen, 2007; Mitsuhashi y Greve, 2009). Como resultado, estas empresas tienen grandes costos de búsqueda de socios adecuados y mayores dificultades en el establecimiento de relaciones. Por otra parte, los pasivos de la novedad (Stinchombe, 1965) inhiben el desarrollo de la confianza entre las filiales y socios potenciales porque las formas confianza poco a poco y gradualmente con el tiempo. Sin embargo, la confianza es una condición previa para la formación de las relaciones inter-organizacionales y un determinante importante de sus costes (McEviley et al., 2003). Como recién llegados, los afiliados carecen de relaciones pre-existentes y los beneficios de información y de reputación que apoyan la formación de las relaciones posteriores y reducir sus costos (Ahuja et al, 2009; Anand y Khanna, 2000). La novedad de las filiales extranjeras también implica que no pueden establecer relaciones con los socios antes de repetir. Tal tendencia se mostró a ser común en las relaciones inter-organizacionales, como las relaciones existentes con las empresas buscan nuevas formas de trabajar juntos que son menos costosos de establecer (Goerzen, 2007). Por otra parte, los costos de establecimiento de relaciones inter-organizacionales es probable que aumenten cuando los socios son de origen nacional diferente, como suele ser el caso de las filiales extranjeras. Estos costes vienen de la dificultad de salvar las diferencias culturales entre los socios (Gulati, 1995; Blanco y Lui, 2005). La investigación muestra que homofilia entre los socios reduce los costos de entablar relaciones y aumenta la

probabilidad (Ahuja et al, 2009; Mitsuhashi y Greve, 2009; Reagan, 2005). Sin embargo, las filiales extranjeras a menudo desean a parejas de diferentes orígenes, especialmente los socios locales, porque esas relaciones tienen el potencial para reducir sus deudas y compensar su posición periférica en las redes locales. Además de las empresas deseo de establecer relaciones entre organizaciones, la propensión a establecer esas relaciones depende también de las empresas atractivo como socios potenciales (Ahuja, 2000; Bae y Gargiulo, 2004). El pasivo de la extranjería y la novedad reducir la atracción de las filiales extranjeras ', haciéndolos menos deseada socios (Krackhardt, 1992). Esto disminuye las oportunidades disponibles para ellos para formar relaciones. Este análisis sugiere que el establecimiento de relaciones inter-organizacionales es probable que sea más costoso para las filiales extranjeras que para las empresas locales comparables. Las filiales extranjeras también están propensos a tener menos oportunidades para formar relaciones. Aunque hay beneficios adicionales que estas relaciones ofrecen a las filiales extranjeras, como se mencionó anteriormente, que los impulsan a buscar más activamente este tipo de relaciones, los costes adicionales que puedan ser importantes y para compensar estos beneficios, que tal con respecto a las empresas nacionales comparables, los costos de las relaciones inter-organizacionales son más altos que los beneficios. Como el resultado final es el resultado del balance entre costos y beneficios, sugiero que el efecto neto de la extranjería es negativo. Formalmente: Multinacionalidad y las relaciones inter-organizacionales El impacto de la multinacionalidad de la propensión de los afiliados para formar relaciones inter-organizacionales se ejerce a través de la disposición interna de los recursos, que se producen en el curso de la interacción de los afiliados con otras sub-unidades de sus empresas multinacionales. Las teorías de la interacción social, que constituyen la base de las teorías de las relaciones inter-organizacionales, atributos de la naturaleza del proceso de interacción de la intensidad de las unidades sociales de la participación en una conducta recíproca, la existencia de canales de interacción entre ellos y el contenido de la interacción (Corona et al, 1987; Turner, 1988). Sobre la base de estas teorías, los estudiosos sobre las EMN han sugerido que la naturaleza de la interacción dentro de las empresas multinacionales se determina por las características de las empresas multinacionales, en particular, su tamaño y recursos (Gupta y Govindarajan, 1991; Nohria y Ghoshal, 1997), y por los de los afiliados, incluyendo su posición y su papel dentro de la empresa multinacional, y su arraigo en los países receptores (Ambos y Schlegelmilch, 2007; Medcof, 2001). Otro factor señala esta investigación son la existencia de canales de transmisión y la riqueza y la diversidad de estos canales (Gupta y

Govindarajan, 2000). Puedo construir en esta hipótesis de investigación y de antemano que atribuyen el impacto de la multinacionalidad de la propensión de los afiliados para formar relaciones inter-organizacionales a las características de la empresa multinacional, a los de los afiliados y la intensidad de la interacción entre ellos. Las características de una empresa multinacional que posee una filial de coordinación, en particular su tamaño y la disparidad geográfica, afectan a la propensión de los afiliados para formar relaciones inter-organizacionales a través de su impacto en la cantidad y diversidad de recursos que los afiliados pueden acceder internamente. Los beneficios de las relaciones inter-organizacionales, en parte se derivan de los recursos que los socios aportan a las relaciones, y por lo tanto la atracción de empresas como socios potenciales depende en parte de los recursos que tienen (Bae y Gargiulo, 2004; Stuart, 1998). Afiliados que forman parte de grandes empresas multinacionales y dispersa es probable que se percibe como socios atractivos porque las r. elaciones con ellos podría proporcionar acceso a la piscina de sus empresas multinacionales "recurso vasto y diverso. Ser percibido como socios atractivos aumenta las oportunidades para establecer relaciones (Ahuja, 2000). Por otra parte, el establecimiento de relaciones entre organizaciones es una actividad que consume recursos, y por lo tanto se ve limitada por la disponibilidad de recursos (Gulati, 1999). La capacidad de las filiales para aprovechar los recursos de sus empresas multinacionales amplifica la cantidad de recursos que tienen y podrían aumentar sus propias relaciones. Más grandes y más dispersas geográficamente las empresas multinacionales tienden a pagar más recursos de los afiliados de mayor variedad. Estos beneficios, sin embargo, dependen fundamentalmente de la medida en que los recursos que son necesarios para el establecimiento de las relaciones inter-organizacionales son transferibles a los afiliados dentro de la empresa multinacional. Jensen (2003) muestra que en cierta medida, esos recursos son móviles en los mercados en las organizaciones, y puede ser desplegado fuera de la sub-unidades en las que se originaron. Sin embargo, el valor incremental de tamaño de las empresas multinacionales y la disparidad geográfica es probable que disminuya con el aumento de estas dimensiones, debido a duplicaciones y las redundancias en los beneficios del tamaño y la dispersión (Yelle, 1979). Además, más allá de ciertos niveles, los costos asociados con un mayor tamaño y la disparidad pueden ser mayores que los beneficios (Palich et al., 2000). Muy de gran tamaño y la disparidad geográfica complican la comunicación interna y las transferencias internas de recursos y aumentar sus costos. Dificultades derivadas de la pérdida de control y las ineficiencias derivadas de las demandas conflictivas de las operaciones de mayor envergadura que se intensifican con el

tamaño y la disparidad geográfica también puede reducir los beneficios potenciales. Además, los afiliados que forman parte de grandes y dispersas geográficamente las empresas multinacionales suelen ser más visible y con frecuencia experimentan mayores dificultades para establecer la legitimidad (Kostova y Zaheer, 1999). Como resultado, el impacto inicial positivo del tamaño de las empresas multinacionales y la disparidad geográfica es probable que se reduzca con incrementos adicionales en el tamaño y la disparidad.

2.9 Aprendizaje en PyMES

2.9.1. La importancia del aprendizaje

El desarrollo del aprendizaje en sus diversos modos: individual, de equipo y el aprendizaje organizacional han sido reconocidos por muchos como de importancia para la prosperidad económica, en los informes de Williams (1998) tal como Senge (1990) y Argyris (1992) creen que las organizaciones requieren capacidad de aprendizaje eficaces, para tener éxito en un mundo complejo, competitivo y desafiante, por ello Amin y Wilkinson (1999) señalan que "la capacidad de las empresas y sistemas empresariales para apoyar el aprendizaje y la adaptación se ha convertido en un asunto de importancia crucial para la supervivencia competitiva", mientras que autores como Dosi y Malerba (1996) discuten la importancia de una organización en la "capacidad de aprender ". En total, la capacidad de aprender de forma continua se considera actualmente como un factor determinante del éxito competitivo.

Después de retomar brevemente la importancia del "aprendizaje" es importante desarrollar una mayor comprensión del concepto en la teoría y la práctica, si queremos considerando el contexto de las PyMES. Se podría argumentar, por ejemplo, que gran parte del aprendizaje es la experiencia, si es así, esto tiene importantes implicaciones para el modo y el momento de apoyar a la empresa.

Puede ser que un "justo a tiempo de enfoque" (donde se ofrece ayuda específica en respuesta a incidentes críticos) es más eficaz que un prescrito o "experto" enfoque en el que estos ofrecen como en un presentación de un programa con un menú establecido, en

una capacitación, de ahí que "por adelantado" y en programas previstos, es posible que algunos de los materiales cubiertos no sean relevantes en ese momento; para cualquier empresa en particular, lamentablemente, con esta situación se diluye la posibilidad de "aprender haciendo" y de consolidar el aprendizaje en ese momento.

2.9.2. Dinámica de las teorías de la evolución y el aprendizaje

Estas teorías son, en esencia, los modelos del aprendizaje en la práctica ya que "el aprendizaje sólo puede tener lugar por el intento de resolver un problema (por mínimo que sea) y, por tanto, sólo tiene lugar durante la actividad" (Arrow, 1962, p. 155). Además, son la evolución de una manera explícita, en el sentido de que no son estáticas. El aprendizaje es acumulativo y se hace dependiente de la historia o camino recorrido (Costello, 1996), además, el aprendizaje en este contexto se refuerza a sí mismo (Levinthal, 1996), por ello es más fácil construir nuevos conocimientos en las esferas de la experiencia existente; también es más fácil de reconocer y evaluar los conocimientos en las áreas familiares. De esta manera, el aprendizaje tiende a la especialización y la falta de solidez, a menos que existan varias bases de conocimiento distintas para la construcción de nuevas competencias. Por último, el esfuerzo es más alto en las áreas de conocimiento previo, sin embargo, el aprendizaje asociado a la repetición o la rutinización está sujeta a la rápida disminución del rendimiento.

Jovanovic (1982), en su aclamado artículo por la crítica econométrica, sostiene que las empresas eficientes crecen y sobreviven, las empresas ineficientes, decrecen y fracasan. Las empresas no difieren en tamaño debido a la permanencia del capital, sino porque algunos descubren que son más eficientes que otros (Jovanovic, 1982, p. 649).

Se supone que las decisiones de producción de una organización se realizan con base en los niveles de eficiencia, pero que la empresa, en su arranque, no es consciente de su nivel "real" de eficiencia. En cambio, la empresa como tal se enfrenta con una distribución aleatoria de los posibles costes, de los cuales con el tiempo ésta aprende más sobre su "verdadera" eficiencia. Las organizaciones con mayores niveles de eficiencia disfrutan de menores costes y aumentan la producción, mientras que aquellos con menores niveles de eficiencia se enfrentan a mayores costos de producción por los contratos. Si la producción cae por debajo a "falta de límites" (Dunne *et al.*, 1989), las empresas dejarán de producir y saldrán de la industria.

En esencia los empresarios cuando inician un negocio no están seguros de sus capacidades de gestión y la consiguiente probabilidad de éxito. Aunque en el inicio entran en una noción ambigua de la rentabilidad esperada, los empresarios tomarán conciencia de su verdadera capacidad para gestionar en el entorno determinado, cuando este establecida su empresa. "Con el paso del tiempo, cambian su comportamiento, ya que aprenden a separar su capacidad inherente de las fluctuaciones de negocios al azar" (Audretsch y Acs, 1990, p. 122), alternativamente alcanzar el éxito o salir de la industria a la luz de esta nueva información. La noción de experiencia específica en la empresa como una correlación de crecimiento no es nueva, Penrose (1971/1952), en su teoría de la competencia de crecimiento de las empresas, postuló que la disponibilidad de personal interno con experiencia para formular y ejecutar planes de desarrollo es esencial para un grado aceptable de confianza en su resultado. Esta disponibilidad de recursos ejecutivos con experiencia, permiten una planificación de largo plazo.

Cressy (1996), reconoce que, la única manera de que los empresarios sean capaces de aprender acerca de sus gastos es entrar en el negocio, ya que puede ser visto de manera creíble como un experimento de "aprendizaje" (Cressy, 1996. p. 6).

Aprender en el contexto de la economía evolutiva es adaptativa y la unidad en la que la adaptación se produce es la de "rutina", - "las rutinas son adquiridas por las organizaciones de la misma manera que las habilidades son adquiridas por particulares" (Costello, 1996, p. 591). Las empresas son depositarias del conocimiento y este conocimiento se manifiesta en las rutinas organizativas, estas definen a las empresas, su conocimiento, y proporcionan los conocimientos fundamentales de la empresa. En el nivel más básico, una rutina puede ser conceptualizada como el conjunto de reglas de decisión necesarios para llevar a cabo una tarea dada. Por el conocimiento incorporado en el seguimiento de un conjunto de reglas o la realización de una tarea, se "recuerda" a la organización a través de la rutinización (Nelson y Winter, 1982).

Sin embargo, dado que el aprendizaje es dependiente de la trayectoria, la naturaleza dinámica del ambiente externo, en relación con el proceso de selección, obliga a las empresas para llevar a cabo un proceso de búsqueda para encontrar formas de construir o mejorar en las rutinas existentes. Esta adaptación de las normas se produce principalmente de dos maneras: por imitación y el juicio y el comportamiento de error (Alchian, 1950). El comportamiento imitativo implica la observación de las organizaciones exitosas y la

adopción de las prácticas que se cree que son la clave para el éxito registrado. En este sentido, una innovación con éxito se explica, en parte, como la imitación imperfecta "... sin querer adquirir algunos atributos únicos inesperada o no buscada, que en las circunstancias actuales demuestran que son parte responsable del éxito" (Alchian, 1950, p. 219)

El juicio y el comportamiento de error, por el contrario, implica juicio consciente y el éxito o el fracaso subsiguiente a través del cual se seleccionan los modos más apropiados de acción. Una acción puede ser clasificada como éxito si la organización mejora su posición, que representan los cambios en el entorno de explotación, respecto a su posición en el período anterior.

Las rutinas existen en una jerarquía de tres tipos de clases distintas (Nelson y Winter, 1982); las relativas a corto plazo de las características de funcionamiento, las que determinen dentro de los cambios temporales en el capital social (es decir, el comportamiento de la inversión), y las que se modifican, a través del tiempo, las diversas características de la empresa. Esta tipología de las rutinas encuentra resonancia en Cyert y March (1992) en la teoría del comportamiento de la empresa, en la que postulan una distinción tripartita similar en el aprendizaje de adaptación", "la adaptación de las metas", "la adaptación de las normas de atención" y "la adaptación en las reglas de búsqueda" (Cyert y March de 1992, pp. 171-4). De esta forma, las rutinas de orden superior de vez en cuando actúan para ajustar las rutinas de orden inferior, con este proceso derivados tanto de las actividades de búsqueda interna y externa. Por lo tanto, las rutinas son tanto operativas como estratégicas, y la adaptación puede ser entendida con referencia a los resultados de la búsqueda interna - principalmente, el juicio y el comportamiento de error - y la búsqueda externa - principalmente en la imitación.

2.9.3. El aprendizaje en las PYMES

Desde 1960 ha habido una serie de estudios sobre el aprendizaje en organizaciones o aprendizaje organizacional (OL) (Dierkes et al., 2003; Easterby-Smith y Lyles, 2003). Según Cook y Yanow (1996) los primeros estudios de OL son sobre la base de la cognición individual y su influencia en el comportamiento organizacional. Es ahora ampliamente reconocido entre los científicos sociales que las teorías anteriores no cuentan para el contexto social (histórico y cultural) en que las personas aprenden (Brown y Duguid, 1991; Lave y Wenger, 1991; Wenger, 1998). Situado las teorías del aprendizaje sugieren que el

aprendizaje se lleva a cabo, principalmente en lo social, relaciones en las que una persona o un grupo se dedique (Gherardi y Nicolini, 2002). En este sentido, las pequeñas empresas y el proporcionar una discreta ubicación única de la actividad, una en la que es posible examinar la evolución de las prácticas situadas y las relaciones sociales.

La actividad empresarial no puede aislarse de las metas y expectativas de los individuos que toman decisiones relacionadas con el desarrollo organizacional (Molander, 1986). De gestión de la percepción Inicio de las condiciones del mercado cuenta con una importante influencia en la explotación de esas oportunidades (Child, 1972, 1997; Penrose, 1959).

Esto es particularmente importante en las pequeñas empresas donde el dueño-gerente es por lo general dominante (Stanworth y Curran, 1976). En las pequeñas empresas, la estrategia comercial es fuertemente vinculada a los objetivos del empresario / propietario-director. A pesar de un número de contribuciones recientes a la literatura sobre empresarial y de gerencial aprendizaje, todavía hay una falta de investigación sistemática que examina los procesos mediante los cuales empresarial integrada es el aprendizaje y compartir, dentro de la empresa.

En este artículo se trata de desarrollar una mejor comprensión del aprendizaje procesos en las pymes. Comenzamos con una revisión tanto del aprendizaje empresarial y OL literaturas, lo que lleva a un marco conceptual que ilustra el proceso de aprendizaje en las PYME. A esto le sigue un esquema de los métodos de investigación- logía y del enfoque del análisis de datos. A continuación se presentan los datos, Summar- Ized en el cuadro 2, que ilustra cómo el aprendizaje se llevó a cabo en la muestra de 26 las empresas manufactureras. Finalmente, se discute cómo nuestro estudio se añade a la comprensión de aprendizaje en las PYME mediante la concentración en las diferencias entre los innovadores y empresas estables.

2.9.4. Del aprendizaje individual al organizacional en las PyMES

Si bien el tema del aprendizaje en las PYMEs ha atraído considerable atención en los últimos años, gran parte de este trabajo se centra en el aprendizaje asociado con el empresario o propietario-gerente. En realidad, sabemos muy poco acerca de los procesos internos asociados con el aprendizaje organizacional y la renovación estratégica en las empresas más pequeñas Crossan *et al.* afirmar que, mientras que el aprendizaje puede comenzar con las personas, para que el aprendizaje organizacional produzca nuevos

conocimientos, debe interpretarse, distribuidos e institucionalizados en las rutinas de la organización. Mientras que el capital humano es importante, la renovación estratégica requiere que el conocimiento sea integrado en las rutinas, sistemas y estructuras para que pueda ser distribuido en toda la organización. En consecuencia, para comprender los procesos de renovación de la organización, los directivos deben considerar la forma de la transferencia de conocimientos individuales a nivel colectivo. El aprendizaje a nivel de organización depende tanto en el desarrollo de conocimientos y de aptitudes (capital humano), y en contar con sistemas eficaces de intercambio de conocimientos (capital social).

Los sistemas existentes que apoyan la aplicación y explotación de los conocimientos se centran en la "*el refinamiento, la rutinización, la producción y elaboración de la experiencia existente*". La renovación estratégica, por otro lado, significa que las empresas deben salir de estas dependencias ruta de acceso y cambio de la explotación del conocimiento a la exploración del conocimiento. Esto requiere rutinas y procesos que apoyen el reconocimiento y la asimilación de nuevos conocimientos. Estos sistemas también pueden ofrecer la oportunidad de fomentar la adaptabilidad y el cambio organizacional. Un estudio cuantitativo de las PYMEs, Sadler-Smith *et al*, Por ejemplo, sugiere que cuando las rutinas existentes fomentan la interdisciplinariedad y el flujo de información dentro de la empresa y la experimentación se correlacionan con un mayor crecimiento. Un estudio de crecimiento orientadas a las PYMEs indica que los sistemas de adquisición y difusión de conocimientos son más importantes para la renovación y orientación estratégica de las empresas o la turbulencia del medio ambiente. Mecanismos asociados con la distribución y la institucionalización de los conocimientos distinguen el aprendizaje organizacional de aprendizaje individual y grupal. Mientras que la renovación estratégica puede comenzar con el aprendizaje individual, que es la capacidad de organización para asimilar y difundir los conocimientos a nivel colectivo que es de primordial importancia.

... Los sistemas de adquisición y difusión de conocimientos son más importantes para la renovación estratégica que la orientación estratégica del medio ambiente y su turbulencia.

El problema de muchas PYMEs, bien establecido en la literatura, es que generalmente son dominados por un propietario-pesebre que se basa en la autoridad directa y los altos niveles de informalidad. Mientras que la informalidad se considera a menudo una fuente clave de

ventaja competitiva en las empresas más pequeñas, la falta de sistemas formales y los procedimientos hacen difícil para distribuir e institucionalizar nuevos conocimientos. Estas empresas también encuentran dificultades para atraer a los empleados de alto de calidad debido a las tasas de salarios más bajos y menos beneficios tales como vacaciones, licencia por enfermedad y la afiliación sindical. Las PYMEs son también menos propensas a participar en la formación que dificulta aún más la distribución y el desarrollo de capital humano y social en toda la empresa. En consecuencia, las PYMEs carecen de las rutinas organizativas, los sistemas de diagnóstico, las normas y procedimientos que apoyan la adquisición, distribución e institucionalización de nuevos conocimientos. En la siguiente sección se utilizará el trabajo de Crossan *et al* para explorar la forma en que se concibe el aprendizaje organizacional.

2.9.5. Teorías de aprendizaje organizacional

Como ocurre con muchas teorías, los modelos de aprendizaje asumen que los individuos interactúan unos con otros en una gran organización o institución y, mientras que los modelos del proceso de aprendizaje pueden ser útiles para captar la dinámica de aprendizaje individual (Kolb, 1984), estos modelos a menudo no son pertinentes a los empresarios de pequeñas empresas. El empresario debe reaccionar y cambiar el comportamiento como resultado de la interacción con una amplia infraestructura de los competidores, clientes, proveedores de recursos, asesoramiento y materiales, mientras se opera con una plantilla pequeña, lo que significa que las nociones de desarrollo del equipo pueden no ser relevantes, por ejemplo, como el concepto en redes de aprendizaje, según lo expresado por Hendry (1996), mientras que un enfoque útil para la interacción de los individuos y el proceso de aprendizaje en una organización grande, no puede ser relevante para un empresario de pequeña empresa. Hay teorías y conceptos que hacen hincapié en la interacción dentro de las organizaciones como la adquisición de conocimientos a través de la mejora del acceso y el diálogo (Schein, 1993), donde la comunicación es vista como crítica.

Sin embargo, con el empresario de pequeña empresa, la comunicación con el personal limitado debe ser excelente, y por lo tanto, dichas teorías pueden ser redundantes.

El concepto de aprendizaje de los bucles, tal vez, tiene más importancia para el empresario de pequeñas empresas. Este concepto hace hincapié, por supuesto, en el papel del

aprendizaje por experiencia (McGill, *et al.*, 1992), o sea la capacidad de una organización para aprender de la experiencia. Aunque hay debilidades y limitaciones en el modelo (Kim, 1993), el concepto cíclico de aprendizaje de la experiencia y el comportamiento de adaptación es importante para el proceso de la iniciativa empresarial, por lo que el concepto de (Pedler *et al.*, 1991) de redes de aprendizaje es importante de considerar ya que es muy relevante para el empresario de pequeña empresa.

El empresario debe aprender a reaccionar a los incidentes, a los cambios y aprender de los problemas encontrados. A priori, podemos afirmar que ese proceso, para el empresario de pequeñas empresas, será imperfecto. Sin embargo, es de esperar que haya algún tipo de proceso de aprendizaje en la reacción a los problemas empresariales, lo que será fundamental en la eficacia del empresario individual en la realización de ese proceso. Cuanto más imperfecto sea este proceso, mayor será la probabilidad de fracaso de las PyMES y lo contrario será el mayor potenciador en la intervención en su proceso por un organismo de apoyo.

Mientras que las teorías del aprendizaje organizativo tienen limitaciones en cuanto a su importancia para el proceso de aprendizaje en el espíritu empresarial, ha habido una evolución de las teorías económicas dinámicas y evolutivas en el proceso de crecimiento empresarial. En parte, estas restricciones se derivan del análisis de una dinámica schumpeteriana "de las fuerzas del cambio y tratan de explicar cómo el empresario puede adaptarse, cambiar y por lo tanto, aprender de tratar con la incertidumbre y las fuerzas dinámicas (Nelson y Winter, 1982). La interacción entre el aprendizaje y el proceso de la iniciativa empresarial ha sido destacada por Levinthal (1996), que subraya el papel de adaptación del empresario como él o ella se adapta a su entorno, a su experiencia de aprendizaje y, como consecuencia, a los cambios en el comportamiento; por ejemplo, Levinthal sostiene que "el aprendizaje tiende a resultar en la especialización". Esta especialización es a menudo elogiada y etiquetada como competencia distintiva "(Levinthal, 1996, p. 27).

2.9.6. El crecimiento y las PyMES

Para Burns (1989) la mayoría de las empresas crecen en sus primeros años, pero en niveles de lento crecimiento. La evidencia reciente sugiere que el crecimiento es un proceso muy complejo tanto en las empresas maduras, como en las nuevas empresas (Smallbone *et al.*,

1995). Cuando adoptamos diferentes metodologías para el ambiente de aprendizaje ocupadas por las pequeñas empresas y empresarios, nos encontramos con que hay una serie de factores para el crecimiento y que estos disparadores pueden consistir en una serie de factores causales.

La teoría relevante sobre el proceso de crecimiento de las pequeñas empresas no se ha desarrollado. Churchill y Lewis (1983) han postulado que cualquier empresa pequeña, en sus experiencias de crecimiento, será por etapas y por un proceso de por vida. Este enfoque es similar a los planteamientos del ciclo de vida de los productos, lo que implica una fase de crecimiento temprano después de su nacimiento, la madurez y finalmente, la declinación y la muerte. Una implicación de este enfoque, es que el crecimiento de las pequeñas empresas debe estar vinculadas a la edad de las empresas. Sin embargo, otros autores establecen que las pequeñas empresas han criticado tales enfoques de ciclo, como demasiado simplista y postulan que el proceso de crecimiento está lejos de ser coyuntural, sino que, puede consistir en una serie de desconectados "saltos" o brotes de crecimiento, que pueden ser mezclados con períodos de relativa estabilidad (O'Farrell y Hitchens, 1988).

Por medio de estudios de casos con los empresarios se ha revelado que el desarrollo estratégico de las PYMEs y el cambio se produce más como resultado de una combinación de conocimientos y la reacción a los sucesos críticos en lugar de a través de un desarrollo planificado. Esto indica la importancia de aprender de la experiencia para el desarrollo futuro, aunque hay grandes planes en el lugar y los empresarios tienen objetivos claros sobre su papel en la expansión de la empresa.

2.9.7. El proceso de la iniciativa empresarial

La literatura sobre el espíritu empresarial ha tendido a la dicotomía en dos enfoques. Las primeras aproximaciones conceptuales para el proceso de la naturaleza de los empresarios y su papel en el desarrollo económico. Este enfoque ha surgido de una serie de escuelas de pensamiento económico sobre el papel y la importancia del empresario en la economía (Hébert y Link, 1988). Este amplio enfoque económico para el empresario, reconoce la naturaleza del proceso de la iniciativa empresarial, no permitiendo la posibilidad de aprender a modificar el comportamiento del empresario y, aunque las escuelas de pensamiento pueden ser muy diferentes en su visión del papel del empresario, se hace hincapié en el efecto del medio ambiente, en oportunidad de mercado y la coordinación de

los recursos tan importantes para el éxito empresarial. Sin embargo, una excepción debe hacerse para punto de vista de la escuela schumpeteriana del proceso empresarial, que reconoce que el comportamiento puede cambiar dentro de la dinámica de la iniciativa empresarial.

El segundo enfoque es el enfoque psicológico de los rasgos de personalidad de los empresarios individuales. Este enfoque es esencialmente estático, ya que normalmente se supone que sólo hay un conjunto potencial de los individuos que tienen características inherentes a los empresarios de éxito (Chell *et al.*, 1991). Si bien el entorno y el proceso de la iniciativa empresarial puede afectar el comportamiento y la reacción de los empresarios individuales, la mayoría de los escritores en este enfoque no permitirían un papel aprendizaje experimental para modificar el comportamiento en el espíritu empresarial, ya que la característica inherente a la personalidad no se puede enseñar. Por lo tanto, la experiencia del proceso de la iniciativa empresarial en sí misma no alterará las características esenciales de los empresarios individuales y por ende el conjunto limitado de individuos en que puedan tener éxito.

Se argumenta que ninguno de estos enfoques capta el proceso esencialmente dinámico del espíritu empresarial. En la pre-salida, a través de la temprana fase de desarrollo, y con la posterior adaptación y el desarrollo, el empresario se ve obligado a modificar el comportamiento mediante el aprendizaje experiencial. Los nuevos empresarios pueden cambiar el comportamiento de la participación en cursos de pre-entrada, de tener que tratar con los directores de banco o de otros donantes. Empresarios novatos pueden cambiar el comportamiento como resultado de tratar con clientes, proveedores o la negociación con el personal. Empresarios maduros pueden cambiar el comportamiento como resultado de un incidente crítico o por medio de amplias redes de contactos y proveedores.

Los enfoques tradicionales a la iniciativa empresarial, como se indicó anteriormente, da, a lo sumo, un papel limitado a la educación, antes de empezar la formación y el aprendizaje experimental sobre la capacidad de los empresarios en la titularidad y la gestión de las PYMEs. En primer lugar tenemos que examinar la pertinencia de las teorías del aprendizaje y la limitada evidencia sobre el efecto de la formación y el espíritu empresarial.

2.9.8. El aprendizaje empresarial

Como se señaló anteriormente, la comprensión del proceso de aprendizaje en relación con los empresarios es de gran importancia. Esto y la necesidad de mayor investigación se describen por Deakins (1996, pp. 21-22) quien afirma que "No entendemos cómo los empresarios aprenden, sin embargo, se acepta que hay una experiencia de aprendizaje de limitarse a establecer una nueva empresa . El proceso de aprendizaje que está involucrado en los negocios y el desarrollo de la empresa es difícil de entender, sin embargo, se han diseñado programas y las intervenciones se hacen en el desarrollo de los negocios ... Ahora hay una necesidad de reorientar la investigación más allá del énfasis en la recolección de empresarios de éxito o de selección de ganadores, para identificar los temas clave en los procesos de aprendizaje y desarrollo del espíritu empresarial ". Habiendo aceptado que el aprendizaje empresarial es de importancia, pasamos a definir qué se entiende por este término.

Si bien la noción de aprendizaje es difícil de definir en general se acepta que la definición de Beach (1980) es bastante amplio, es decir, ***que el aprendizaje es el proceso humano por el cual las habilidades, conocimientos, hábitos y actitudes se adquieren y alteran de tal de manera que el comportamiento es modificado "***.

Quizás lo más importante, de esta definición es que pone de relieve al aprendizaje que se logra sólo cuando se hace o se lleva a una intención de comportarse de una manera modificada. Otro punto de vista proviene de Kolb (1984) quien afirmó que la experiencia de aprendizaje ", es un proceso mediante el cual los conceptos se derivan de y modificada continuamente por la experiencia ... como un proceso emergente, cuyos resultados no sólo representan registros históricos de conocimiento del futuro ". Este concepto de "emergencia" o el desarrollo continuo se acerca al pensamiento contemporáneo y la "ideología" de la gestión de la calidad total y el aprendizaje organizacional. Como se informó en Rae y Carswell (1999), Watson y Harris (1999) creen que el concepto de emergencia puede ayudar a explorar cómo la gente aprende continuamente a través del cambio, haciendo, experimentando y redefiniendo su sentido de cómo trabajan en un proceso de toda la vida - de desarrollo-.

También se puede argumentar que el aprendizaje implica "no sólo un proceso de aprendizaje de adaptación para afrontar los cambios y sobrevivir, sino también lo que ha

sido considerado como "generadores" de aprendizaje que incorpora la capacidad de crear y "anticipar" la experiencia, en lugar de esperar (y aprender) e ". Este proceso puede incluir también adelantar el aprendizaje de los clientes y otras partes interesadas (Hamel y Prahalad, 1994).

Williams (1998) desarrolló un modelo de proceso de aprendizaje organizacional, que incorpora cuatro características comunes de aprendizaje individual y organizacional, a saber:

1. dirigido a metas - el aprendizaje organizativo se produce en el contexto de la misión y los objetivos estratégicos de la organización;
2. basado en la experiencia - que consiste en la confirmación / falseadora de experiencias en la toma de decisiones de gerentes, por ejemplo, equipos de alta dirección;
3. impactos de la conducta y la cognición - las creencias de los gerentes en la toma de decisiones, en particular las creencias relativas a las partes interesadas de gran alcance, se forman, fortaleciendo o debilitando los resultados de estas experiencias, y
4. los cambios son relativamente estables - una vez que las creencias son comunes y se han arraigado en la cultura de la organización a través de los objetos asociados. Tales creencias y sus herramientas asociadas se convierten en una fuerza para la estabilidad dentro de la organización y son la evidencia de aprendizaje donde han tenido lugar. La cultura organizativa es, por tanto, una entrada, así como una producción de experiencias de aprendizaje.

2.9.9. Aprendizaje empresarial a través de redes

El tercer ámbito a considerar es la importancia de las redes empresariales, en la que pequeños empresarios participan. Se ha dicho por una serie de investigadores que el nivel y la complejidad de la actividad de red afecta a la calidad de la enseñanza experimental del empresario (Johannisson, 1986; Shaw, 1997; Szarka, 1990). De hecho, esta área de la literatura se caracteriza por su carácter incipiente y se deriva de dos fuentes, la teoría de los distritos industriales y las teorías de la creación de pequeñas rede empresariales.

Las teorías de los distritos industriales también tienen implicaciones para el aprendizaje como parte del proceso empresarial (Pyke *et al.*, 1990). El desarrollo de las redes en sí mismos son efectos externos que incluyen al aprendizaje de la interacción de pequeños empresarios y, por tanto, el cambio de comportamiento (Simmie, 1997).

Las redes locales durante algún tiempo han sido reconocidas como una fuente de aprendizaje empresarial, (Szarka, 1990) con el enfoque en individuales de aprendizaje empresarial en lugar de aprendizaje colectivo. Shaw (1997), usa métodos etnográficos, ilustra la importancia de la interacción y el aprendizaje del proceso de cambio en la tupida red de pequeñas empresas, en la industria de la impresión. El proceso emprendedor, en tales situaciones, puede implicar la adopción y adaptación de las estrategias que han sido modificadas después de la experiencia de la amplia red que es característico de esta industria (Shaw, 1997).

Nuestra revisión de la pertinencia de las teorías del aprendizaje nos permite comparar los datos sobre la naturaleza del aprendizaje empresarial de la investigación de casos de estudio. Es necesario, sin embargo, en primer lugar, discutir la metodología en cuestión y la naturaleza de los estudios de casos, antes de examinar la evidencia.

2.9.10. Institucionalización del aprendizaje

Uno de los intentos más ampliamente citados para dar una mayor coherencia teórica en el campo del aprendizaje organizacional (OL) es el de Crossan *et al's* 41, el cual es visto como un proceso de incorporación de pensamiento y de acción determinada por los mecanismos institucionales, que son la base de toda organización establecida. Crossan *et al* define los procesos sociales y psicológicos en cuatro que vinculan el aprendizaje a nivel individual, de grupo y los niveles de organización de la siguiente manera:

Intuir es el pre-consciente reconocimiento del patrón y / o posibilidades inherentes a una corriente de personal de la experiencia. El proceso puede afectar el comportamiento de la persona intuitiva, pero sólo afecta a los demás en su intento de (inter) actuar con ese individuo.

Interpretación es la explicación de una idea o una idea, a uno mismo de otros. Este proceso va desde la pre-verbal oral, y requiere el desarrollo del lenguaje.

Integración es el proceso de comprensión compartida de desarrollo y la acción coordinada a través del ajuste mutuo. El diálogo y la acción conjunta son cruciales para el desarrollo de conocimiento compartido. Este proceso será inicialmente *ad hoc* e informal, pero si la acción es recurrente y significativa será institucionalizada.

Institucionalización es el proceso de garantizar que se conviertan en acciones rutinarias las tareas, las cuales se definen, como la acción específica de organización y mecanismos establecidos para garantizar que estas se producen. La Institucionalización es el proceso de integración individual y de grupo de aprendizaje en los sistemas de la organización, estructuras, procedimientos y estrategia.

El proceso de OL distingue entre los recursos (conocimientos retenidos a nivel individual, de grupo y los niveles de organización) y los flujos (el conocimiento compartido entre los distintos niveles) de aprendizaje. *Intuir e interpretación*, se producen a nivel individual; *interpretación y la integración* que ocurren a nivel de grupo; *la integración de y la institucionalización* de llevarlo a cabo en el nivel de organización. A nivel individual, como FW Taylor ha señalado, los empleados buscan constantemente formas de disminuir su esfuerzo por la mejora de la eficiencia con la que realizan su trabajo o las tareas. *Feed-forward de aprendizaje* tiene lugar cuando estos beneficios individuales son compartidos con otros empleados y con los directores (*interpretación e integran*) Para las mejoras pueden ser *institucionalizado* en los procedimientos de operación de la empresa, lo que permite una mayor eficiencia conseguidos por los empleados individuales para convertirse en un activo de la organización a través de reducciones de costes o mejoras de calidad. Un papel clave de gestión es la creación de un clima en el que los empleados compartan sus conocimientos tácitos. *Los flujos de votos* se producen como resultado del conocimiento tácito codificados de manera que pueda ser difundida en toda la organización. En el modelo de 4I, la institucionalización de la educación promueve el mejor conocimiento de los empleados aprovechando los nuevos conocimientos a través de los flujos de retroalimentación desde el nivel de organización *a través nuevamente* de los grupos a nivel individual.

Zietsma *et al* añade dos nuevos conceptos en el marco original. '*Asistirán*' captura de un proceso más activo de búsqueda de información que la intuición original, pasivas, mientras que '*experimental*', se describe como una actividad paralela llevada a cabo por individuos y grupos que añaden al proceso de interpretación. Aunque los procesos de interpretación y

la asistencia para ampliar el proceso interno de intuir, a fin de incluir un cierto nivel de conciencia externa, ambos grupos de autores consideran que el aprendizaje organizativo, tiene lugar en gran medida aislado de las influencias externas. En las PYMEs esto es problemático, ya que es bien sabido que los escasos recursos humanos y financieros, las presiones de tiempo, las dependencias de ruta y metas a corto plazo impiden el desarrollo de la organización. En consecuencia, la mayoría de las PYMEs es muy dependiente de fuentes externas, incluyendo clientes y proveedores, para la generación de nuevos conocimientos. Es importante desarrollar una mejor comprensión del proceso por el cual se adquieren nuevos conocimientos de esas fuentes y cómo se institucionaliza en las PYME.

... La mayoría de las PYMEs son muy dependientes de fuentes externas, incluyendo clientes y proveedores, de nuevos conocimientos

2.9.11. Aprendizaje Empresarial y Aprendizaje Organizacional

En los últimos años el ámbito del aprendizaje en las organizaciones más pequeñas ha atraído a un creciente número de estudiosos (Anderson y Skinner, 1999; Cope, 2003; Cope y Watts, 2000; Deakins y Freel, 1998; Gibb, 1997; Penn et al., 1998; Spicer, 1998; Taylor y Pandza, 2003). Cope y Watts (2000) reconocen la insuficiencia empresarial de investigaciones anteriores que se centraron principalmente en el individuo.

Por el contrario, su investigación en seis empresarios está anclado en el contexto más amplio de crecimiento empresarial y el desarrollo personal. Cope (2003) desarrolló su enfoque metodológico de aprendizaje empresarial, haciendo hincapié en la importancia de "eventos críticos de aprendizaje" en la revelación de arraigadas convicciones profundas y valores que influyen en el proceso de aprendizaje.

Deakins y Freel (1998) también investigaron la relación entre aprendizaje empresarial y el proceso emprendedor. Toman nota de la teoría de OC ha importancia limitada al aprendizaje empresarial y sugieren la evolución económica teoría es un enfoque más útil. En su análisis se utilizó el concepto del espíritu empresarial competencias. Dichas competencias son las primeras etapas de redes, la experiencia y la asimilación oportunidad, la reflexión sobre la estrategia pasado, reconociendo errores, el acceso a los recursos, la introducción de miembros externos a unirse a la "empresarial equipo. Un enfoque

similar examinar el proceso de aprendizaje en las pequeñas organizaciones (menos de 50 empleados) identificó cinco características fundamentales: adaptar la capacidad, planificación, información y conocimiento, desarrollo de recursos humanos, y crecimiento (Penn et al., 1998). Este estudio fue en gran parte empírica y no ha incluido una revisión de la literatura de aprendizaje. Más recientemente, Taylor y Pandza (2003) utiliza la teoría de redes para examinar el aprendizaje de los gerentes-propietarios. Aunque el marco de la investigación se amplió significativamente el foco se mantuvo individuales por sus propietarios los gerentes. Gibb (1997: 16) expresa una visión más optimista: "la pequeña empresa tiene muchas de las características de un negocio eficaz organización de aprendizaje".

Sugerimos la brecha entre el aprendizaje empresarial y OL restringe nuestra comprensión de la actividad de aprendizaje en las organizaciones pequeñas. Kim (1993) intenta vínculo de aprendizaje individual y OL pero su marco es, en esencia, una colección de modelos mentales. Para que estos modelos mentales explícitos Kim (1993) sostiene que herramientas necesarias y los principios consagrados en esos instrumentos codificados o externa industrializados. Las herramientas son descritas como arquetipos de sistemas y simuladores de ordenador que se poco probable que sea universalmente a disposición de las empresas más pequeñas. A diferencia de Deakins y Freel (1998), consideramos que la labor de Levinthal (1996) y Cyert y March (1963) para ser representativas de la teoría del aprendizaje en lugar de la economía evolutiva. Nosotros de acuerdo con Wyer et al. (2000) que sugieren que el concepto de OC proporciona penetraciones en cómo los gerentes propietarios influyen en el aprendizaje colectivo. Aunque Schumpeter la economía evolutiva no contribuye a la comprensión de y de organización dinámica económica (Schumpeter, 1934) un análisis detallado de el proceso de aprendizaje en la organización son raros. Nos centramos en la literatura OL y, basándose en la labor de Pawlowsky (2001), considerar la forma empresarial aprendizaje conduce al aprendizaje organizacional en las pequeñas empresas.

Fines Bryan y Voss Chris, (2002): "The moderating effect of buyer-supplier relationship on quality practices and performance, International Journal of Operations & Production Management, Vol 22, No. 6.

TERCERA: ESTUDIO EMPÍRICO

Capítulo 3

DISEÑO METODOLÓGICO DE LA INVESTIGACIÓN

3.1. Introducción

3.2 Metodología aplicada a la Investigación

El estudio se orienta a la aplicación de la aplicación de la investigación cualitativa en la metodología de casos, porque es una forma esencial de investigación de las ciencias sociales. El método es apropiado cuando los investigadores desean o son forzados por las circunstancias, a. definir los temas de investigación de manera amplia y no restringida, b. para cubrir condiciones multivariadas contextuales o complejas y no solo variables aisladas, y c. confiar en evidencia de fuentes múltiples y no singulares Yin, (2003), de esta manera se consideran tres temas como lo son: a. Gestión de la Calidad, b. La relación Proveedor-Cliente y c. El aprendizaje Organizacional

3.2.1. Características y condiciones de la investigación cualitativa

En un estudio empírico y la rigurosidad científica es uno de los elementos más importantes de considerar en el momento de seleccionar y aplicar una metodología de investigación, sea esta cuantitativa o cualitativa. Según ECO (1998), citado por Escribá (1999:165), una investigación tiene ese rigor científico cuando cumple los siguientes requisitos:

- a. Tratar sobre un objeto acotado y definido de tal modo que sea reconocible por los demás
- b. Tiene que decir, sobre ese objeto, cosas que todavía no han sido dichas o bien revisar cosas que ya han sido dichas
- c. Ser útil para los demás y
- d. Suministrar elementos para la verificación y la refutación de las hipótesis o proposiciones que se presentan.

Para el desarrollo de la metodología de casos se consideró las características de la problemática a investigar y la clase de proposiciones que se llevaron a cabo, donde se focalizó el enfoque metodológico de tipo cualitativo (Maxwel, 1996). En la actualidad estos enfoques cualitativos no son muy bien recibidos en el ámbito científico dado que se prefiere el enfoque metodológico cuantitativo (Luna, 2005). Como lo dice (Yin, 2003) el estudio de casos a lo largo del tiempo (y continúan siendo) estereotipados como el hermano débil dentro de la metodología de las ciencias sociales.

Por lo anterior se considera que la metodología cualitativa puede ser un complemento al enfoque cuantitativo, es decir la metodología de casos es un riguroso método de investigación (Yin, 2003).

Por ello tal como lo establece (Maxwell, 1996) para este estudio no deben formularse previamente al estudio empírico ningún tipo de hipótesis o proposiciones a contrastar, por ello que el desarrollo empírico de esta investigación se centra en métodos cualitativos, esto por cuanto en Costa Rica no se tiene conocimiento de al

menos algún estudio al respecto lo que hace necesario indagar acerca del quehacer y detalles específicos de seis ETN, lo que hace necesario realizar una aproximación exploratoria. De esta forma se seleccionó una estrategia muy general de investigación en el estudio de casos en profundidad y desde un punto de vista científico (Bonache, 1999, Stake, 1995; Yin, 2003).

Para entender el nivel de conocimiento y vinculación con la Gestión de la Calidad, Relación Proveedor Cliente y el Aprendizaje Organizacional de las ETN en Costa Rica la investigación cualitativa es la adecuada ya que la recopilación de la información la captamos por medio de un cuestionario, por cuanto la obtención y tratamiento de este tipo de datos la investigación cualitativa permite la recopilación a de estos datos descriptivos que no son objetivamente mensurables y que no puede sintetizarse en forma de números según (Miquel et al, 1997), citado por Escribá (1999)

En el cuadro No. 6 se muestra la ficha técnica del estudio empírico.

Cuadro No. 6. Ficha Técnica del estudio empírico

Finalidad del estudio	<ul style="list-style-type: none">• Principalmente exploratoria, parcialmente explicativa
Estrategia general de investigación	<ul style="list-style-type: none">• Estudio científico de casos
Muestra	<ul style="list-style-type: none">• De tipo analítico, no estadístico• Seis ETN de distintos sectores
Método de recopilación de materiales empíricos.	<ul style="list-style-type: none">• Cuestionario
Principal resultado del estudio	<ul style="list-style-type: none">• Relación de variables y sus conclusiones

El estudio como es de carácter exploratorio y explicativo con el propósito de conocer el contexto donde se desarrollan las ETN en lo que respecta a las tres temáticas anteriormente mencionadas, siguiendo las indicaciones de (Yin, 2003), no se evaluará la “validez interna”, que solo sería relevante para estudios más claramente explicativos. Además, tomando como base las directrices de importantes metodólogos en la investigación cualitativa (Bryman,1998), la recopilación y análisis de la información a nivel empírico se siguió un procedimiento totalmente flexible.

Según Escriba (1999) cuanto más elaborado esté el marco teórico y más concreta sea la propuesta, la aproximación metodológica a la investigación que se debe realizar puede tener una orientación más cuantitativa. Sin embargo, si la teoría es reciente o puede caracterizarse como pre-paradigmática y si la propuesta va más

dirigida hacia la generación de proposiciones y al desarrollo conceptual y teórico, una aproximación cualitativa es más adecuada.

Finalmente, para justificar la validez de realizar una investigación cualitativa se muestran algunas principales diferencias entre las metodologías cuantitativas y las cualitativas tomando en cuenta tres aspectos según Stake (1995), citado por (Mora, 2006:46): i. en cuanto a la comprensión y explicación, como propósito del proceso de investigación, ii. Respecto al papel personal e impersonal que puede adoptar el investigador, iii. Y en cuanto al tipo de conocimiento a obtener (descubrimiento o construcción de conocimiento), el siguiente cuadro muestra ciertas diferencias:

Cuadro No. 7. Diferencias entre metodología cuantitativa y cualitativa

Aspectos	Diferencias entre la metodología cuantitativa y la cualitativa	
	Cuantitativa	Cualitativa
De las técnicas	Cuestionarios e investigaciones experimentales, test de significatividad, modelos estadísticos, entre otros.	Observación participativa, estudio de casos, entrevistas en profundidad no estructuradas, descripciones, entre otros.
Objetivo de la investigación	Fundamenta la búsqueda en las causas, donde es fundamental el control y la explicación.	Su objetivo es la comprensión, centrando la indagación en los hechos
Relaciones de variables	Se preocupa por establecer relaciones causales entre conceptos (típico el uso de concepto de variable dependiente y variable independiente)	
Características y rol del investigador	Impersonal, no se involucra con el sujeto, objeto de estudio	Personal y activo, con un enfoque más abierto para la interpretación del contexto
Resultados	Se puede hacer inferencias de una población de estudio	No se pueden hacer inferencias de una población
Comprensión del contexto del evento	No tan amplio la posibilidad de describir el contexto de un evento	Posibilita una descripción más amplia del contexto del evento en estudio

Fuente: Mora, 2006, citado por Bryman, 1988; Stake, 1995; Maxwell, 1996; Ruiz de Olabuénaga, 1996; Shortell, 1999; Sofaer, 1999 y Skinner et al, 2000

3.2.2. El estudio de casos como metodología de investigación cualitativa

La intención de este estudio es el pretender una mejor comprensión de lo que es la Gestión de la Calidad, la Relación Proveedor-Cliente y el Aprendizaje Organizacional basándonos en la teoría para relacionar las ETN ubicadas en Costa Rica con respecto a las PyMES costarricenses en su desarrollo como proveedoras de éstas, por cuanto el estudio de casos nos permitirá hacer planteamientos a ser contrastados en estudios posteriores (Yin, 1989 y 1993) y Gutiérrez, Rodríguez, (1999).

Yin (1994) manifiesta que el estudio de casos exploratorio permite realizar trabajo en los que las cuestiones del cómo y porqué adquieren mayor relevancia. Esta es una técnica que se adecua al análisis de fenómenos contemporáneos en su contexto real, especialmente cuando la frontera entre ambos no está claramente definida. Dentro de las sugerencias para el desarrollo de casos, están el establecer el número de casos que debe incluir la investigación, sería tomar la decisión de desarrollar un caso o seleccionar varios casos, para Yin, (1989) el primero de ellos puede estar justificado cuando nos enfrentamos a tres situaciones: a. cuando se cuenta con un caso que resulta crítico en la comprobación de una teoría que está muy bien fundamentada, b. cuando el caso nos muestra la oportunidad de observar y analizar un evento que hasta ese momento resultaba inaccesible para ser investigado o, c. cuando caso constituye un evento único o raro.

Para este estudio se dispuso el realizar varios casos ya que esto nos permitirá tener una perspectiva más amplia de las diferentes empresas del estado de la cuestión en Costa Rica, ya que según (Eisenhardt, 1989), un número reducido de casos puede dificultar al investigador generar una teoría con cierto grado de complejidad, pero, por otro lado, el aplicar un análisis con un número elevado de casos podría hacer más complejo el manejo y volumen de datos.

Para Dyer y Wilkins (1991) para que los casos contribuyan al aprendizaje de un determinado fenómeno es conveniente el disponer de una variedad suficiente de casos que cubran la gama de posibilidades en la que se presente el fenómeno que interesa estudiar y que a su vez se logre cierto equilibrio entre los casos seleccionados con el propósito de que se compensen las características de unos y otros.

3.3. Diseño de la Investigación

El diseño de la investigación es la secuencia lógica que permite obtener y conectar los datos empíricos que se han obtenido con las cuestiones de investigación que se plantearon al inicio y con las posteriores conclusiones (Escriba, 1999). Haciendo referencia a Yin (1994), diseñar la investigación supone especificar un plan de acción, que, partiendo de un conjunto de cuestiones iniciales que se desea investigar, quién al investigador en el proceso de recopilación y análisis de datos y le permita llegar a un conjunto de conclusiones o respuestas a tales cuestiones iniciales, coincide en que el diseño constituye un plan de acción que permite llevar al investigador desde el conjunto inicial de cuestiones de la investigación al conjunto de conclusiones o respuestas a dichas cuestiones, siguiendo para ello una serie de pasos como la obtención o el análisis de datos relevantes.

3.3.1. Cuestiones de investigación

En nuestro trabajo el objetivo general es el obtener elementos iniciales de la presencia o ausencia de los principios clave identificados en la revisión de literatura para determinar posibles relaciones entre las ETN y cómo a través de éste se pueden adaptar las PyMES costarricenses proveedoras a las ETN ubicadas en Costa Rica. Con el fin de alcanzar el objetivo anteriormente citado el estudio se focaliza en el análisis de diferentes cuestiones que están basadas en los planteamientos teóricos expuestos y desarrollados en el tercer capítulo. Las cuestiones a analizar son las siguientes:

Estudiar cómo las ETN en la Gestión de la Calidad, en la Relación Proveedor Cliente y el Aprendizaje Organizacional dan valor agregado indirectamente o directamente al proceso a las PyMES costarricense.

Estudiar qué influencia tienen las ETN en las PyMES costarricenses en la mejora de sus procesos.

El objetivo general y los subobjetivos y los aspectos anteriormente expuestos se complementan a establecer una vía de cómo es la percepción de las ETN en Costa Rica relacionándolas indirectamente con las PyMES proveedoras costarricenses en cómo estas pueden responder positivamente y de una forma veloz como suplidoras de las ETN dado que el mundo empresarial es muy dinámico y de mucha incertidumbre, por lo que las PyMES necesitan esforzarse al máximo para así ser flexibles ante el entorno en los negocios.

Por lo tanto, las cuestiones de investigación que se pretenden responder son las establecidas en el modelo en el apartado de las variables a estudiar, de este capítulo.

3.3.2. Empresas y fuentes de información

Como se dijo anteriormente es digno de resaltar que el contacto con las empresas se llevó a cabo mediante la base de datos de las empresas que tienen la Escuela de Ingeniería en Producción Industrial proporcionando una explicación con el objetivo del estudio y las características sustraídas del marco teórico, contactándonos con seis empresas, en el contacto algunas empresas manifestaron el acceso al resultado del estudio, los entrevistados laboran en la dirección intermedia de las empresas. En el proceso de la obtención de la información fue un poco dificultosa por las múltiples funciones que estas personas desempeñan a su vez por el correo electrónico se contactó también a la persona con el propósito de complementar aún más la obtención de la información.

3.3.3. Procedimiento y fases del análisis

a. Información a recabar

Para el desarrollo de los casos se hizo con base en un cuestionario, además se solicitó a los que brindaron la información, una información general adicional referente a la empresa tal como: inicio de la empresa en Costa Rica, sector al que pertenecen.

b. Modalidad de análisis

La modalidad que se aplicó fue la de un cuestionario semí-cerrado, considerando la teoría que al respecto hay, para ello el cuestionario se diseñó de tal forma para que el entrevistado tuviera la posibilidad de expresar con amplitud su criterio sobre lo consultado, en las preguntas que se diseñaron hay preguntas cerradas, semicerradas y para cierta temática, se hicieron algunas preguntas cuya escala de valoración es de varias opciones dado que se quería determinar el grado de

conocimiento en la organización tales como: mala, buena, muy buena y excelente, hay que aclarar no son escalas tipo Likert.

c. Instrumento de investigación

Cuando se realizó la recopilación de la información se hizo un resumen de las mismas orientados por la metodología con el objeto de establecer un orden en la discusión y análisis de los resultados de los casos.

d. Procesamiento de datos

Los casos son presentados en forma individual y de forma cruzada siguiendo la recomendación de estrategias de categorización y contextualización de Maxwell (1996). Al contar con estas estrategias y lo descritos en el marco teórico de esta investigación, se resumió la información recopilada, en categorías homogéneas y comparables, con el fin de analizar la información de una forma ordenada como se mencionó anteriormente.

Capítulo 4

RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

4.1. Introducción

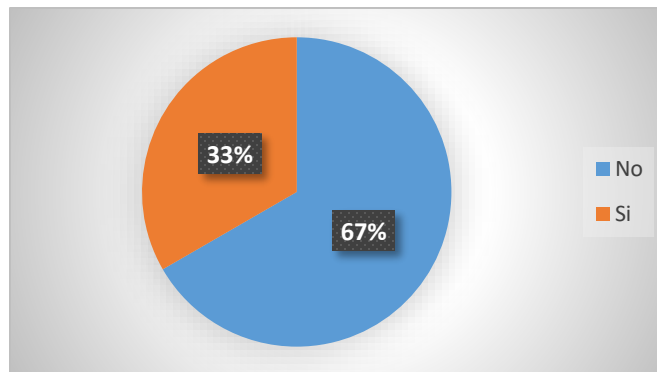
En este capítulo se presentan los resultados de la investigación con base en los cuestionarios estructurados que sirvieron de base para el análisis de las ETN en Costa Rica.

4.2. Análisis Descriptivo.

4.2.1. RELACIÓN PROVEEDOR-CLIENTE

Pregunta 1. ¿Ustedes tienen alguna relación Proveedor-Cliente con alguna PyME costarricense?

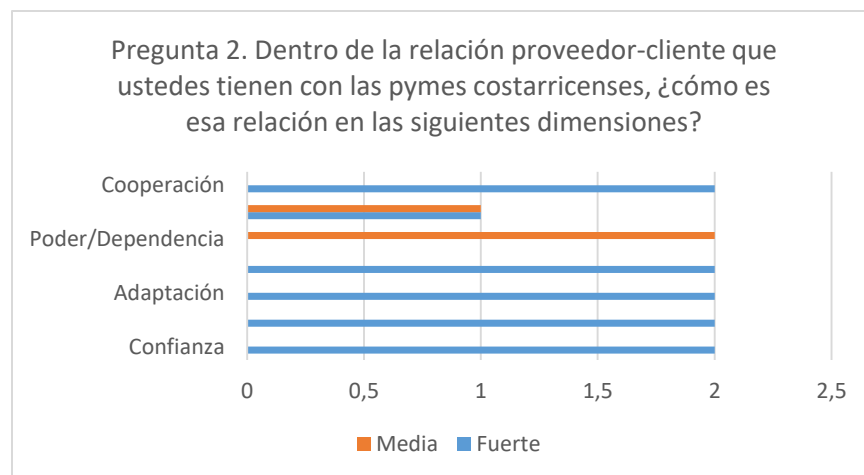
Gráfico No. 1. Relación proveedor-cliente con alguna PyME costarricense



El cuadro anterior nos muestra que de las 6 respuestas recibidas las ETN en Costa Rica un 67% manifiesta que no ningún tipo de relación con alguna PyME costarricense.

Pregunta 2. Dentro de las relaciones proveedor-cliente que ustedes tienen con las pymes costarricenses, ¿cómo es esa relación?

Gráfico No. 2. Dimensiones en la relación proveedor-cliente con las PyMES costarricenses



En la relación que tienen las ETN con las PyMES costarricenses sobresalen las siguientes dimensiones: Cooperación, Poder/Dependencia, Adaptación y Confianza.

Pregunta 3. Dentro de la relación proveedor-cliente que ustedes tienen con las PyMES costarricenses, ¿cómo es esa relación en las siguientes dimensiones?

Respuesta:

- Se les exige cumplir con los estándares de calidad propuestos por la organización, así como las entregas a tiempo. De igual forma se les solicita la implementación de las acciones correctivas preventivas que pudieran surgir de las evaluaciones a proveedores. El tema de precio, como en todo negocio, es importante y de considerar, así como las condiciones de pago y garantías de sus servicios – productos.
- Normalmente en la organización se tienen exigencias y más altos estándares.

Se denota en la anterior respuesta que las ETN exigen a las PyMES costarricenses un Control de Calidad de alto nivel en sus especificaciones.

Pregunta 4. ¿Estas prácticas de calidad que exigen a las PyMES costarricenses tienen un impacto en el rendimiento de la calidad en su empresa?

Respuesta: solo dos empresas respondieron.

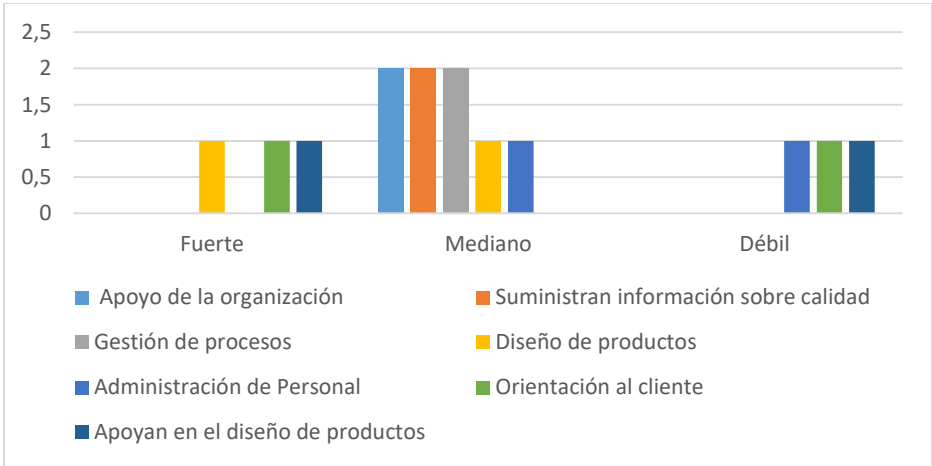
Una si tiene impacto para otra no, en la calidad en su empresa.

Pregunta 5. ¿Es favorable para las PyMES que les exijan estas prácticas de calidad?

Dos empresas respondieron que es favorable.

Pregunta 6. En la relación proveedor-cliente con las PyMES costarricenses en las prácticas de calidad, ¿cómo es esa relación de ustedes hacia ellos?

Gráfico No. 3. Relación hacia la PyMES costarricenses



Del gráfico anterior se puede destacar que algunas empresas apoyan fuertemente a las PyMES costarricenses en el diseño de productos, orientación al cliente y apoyo en el diseño de productos y medianamente en el apoyo de la organización, en

suministrar información sobre calidad, gestión de proceso, entre otros y son débiles en apoyar en la administración de personal.

Pregunta 7. ¿Cómo es el impacto de las PyMES costarricense en el rendimiento de su calidad?

Respuesta: Solo dos empresas respondieron, en una el impacto es nulo y en otra es fuerte para el rendimiento de la calidad en una PyME costarricense.

Pregunta 8. ¿Cómo es el desempeño de las Pymes proveedores en la calidad del producto, costos de producción, tiempo de entrega, la innovación tecnológica y el desarrollo de la empresa?

Respuesta: solo dos empresas respondieron

1. Calidad del producto: la calidad del producto del proveedor es nuestra calidad
2. Costos de producción: los precios deben mantenerse competitivos según los requerimientos del mercado y el servicio entregado hacia la organización.
3. Tiempo de entrega: crítico, debe adaptarse a los planes de producción, si no, podría quedarse fuera.
4. Innovación tecnológica: mientras más innovación tenga y se refleja en el producto o servicio brindado, la organización podría tender a pagar más en aras de mejores tiempos de entrega y calidad.
5. Desarrollo de la empresa: cumplir con lo solicitado por la organización y se encuentre dentro de la legislación aplicable
6. Calidad del producto: la calidad del producto del proveedor es nuestra calidad
7. Costos de producción: los precios deben mantenerse competitivos según los requerimientos del mercado y el servicio entregado hacia la organización.
8. Tiempo de entrega: crítico, debe adaptarse a los planes de producción, si no, podría quedarse fuera.

9. Innovación tecnológica: mientras más innovación tenga y se refleja en el producto o servicio brindado, la organización podría tender a pagar más en aras de mejores tiempos de entrega y calidad.
10. Desarrollo de la empresa: cumplir con lo solicitado por la organización y se encuentre dentro de la legislación aplicable
11. Calidad del producto: la calidad del producto del proveedor es nuestra calidad"
12. En cosas como costos y tiempos, mi organización no exige, pero si escoge entre varias ofertas lo que se crea la mejor opción para nosotros.

Pregunta 9. ¿Qué filosofía de calidad ustedes transfieren a las PyMES? (TQM, seis sigmas, Control de Calidad, etc)

Respuesta: solo dos empresas respondieron.

Una empresa transfiere a las PyMES costarricenses la estandarización de las normas ISO y otras seis sigmas.

Pregunta 10. ¿Ustedes al utilizar algún método de la gestión de la calidad sienten que obtienen ventajas estratégicas sobre su competencia?

Respuesta: solo dos empresas respondieron.

Una empresa manifiesta que sí obtienen ventajas estratégicas sobre su competencia y otra definitivamente no.

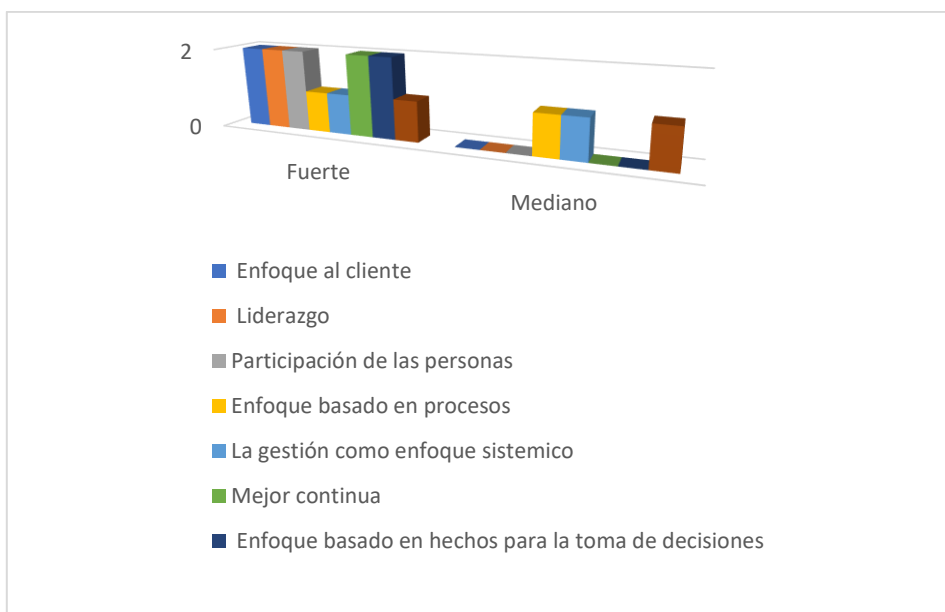
Pregunta 11. ¿Con las Pymes costarricenses hay una comunicación abierta, les comparten secretos de fabricación y generan compromisos en los contratos como proveedores a largo plazo?

Respuesta: solo dos empresas contestaron.

Se hacen con compromisos de confidencialidad.

Pregunta 12. ¿Su empresa que principios de la gestión de la calidad aplican?

Gráfico No. 4. Principios de gestión de calidad



Las empresas transnacionales aplican fuertemente principios de calidad tales como: enfoque al cliente, liderazgo, participación de las personas, enfoque basado en los procesos, la gestión como enfoque sistémico, enfoque basado en hechos para la toma de decisiones y las relaciones con los proveedores de beneficio mutuo.

Pregunta 13. ¿Estos principios los transfieren a las PyMES?

Respuesta: solo dos empresas contestaron.

Una respondió que sí transfieren los principios positivamente y otra manifestó que no.

Pregunta 14. ¿Esta empresa exigen la verificación ISO 9000?

Respuesta: solo dos empresas contestaron.

Una empresa exige la certificación y otra no.

Pregunta 15. ¿Esta empresa participa a sus proveedores en las actividades de control de calidad?

Respuesta: solo contestaron dos empresas.

Una empresa contesto afirmativamente y otra no.

16. ¿Cómo es la relación con sus proveedores, corto, mediano o largo plazo?

Respuesta: solo dos empresas contestaron.

Una trabaja con el corto y largo plazo y otra con el largo plazo.

Pregunta 17. ¿Las normas ISO en la práctica funcionan para el mejoramiento del proceso, calidad de los productos entregados por los proveedores?

Respuesta: solo dos empresas contestaron.

Una empresa contesto que sí y otra que no funciona.

Pregunta 18. ¿La empresa tiene clara que es la cadena de abastecimiento?

Respuesta: las seis empresas contestaron.

Todas manifestaron que tienen clara que es la cadena de abastecimiento.

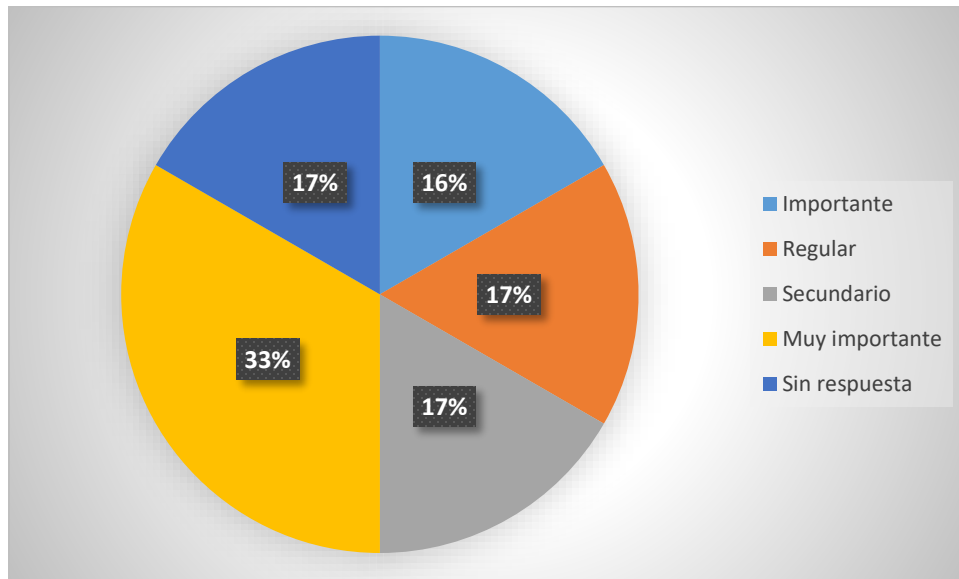
Pregunta 19. ¿La empresa gestiona la cadena de abastecimiento?

Respuesta: las seis empresas contestaron.

Todas manifestaron que si gestionan la cadena de abastecimiento.

Pregunta 20. ¿En la cadena de abastecimiento qué papel juegan los proveedores para esta empresa?

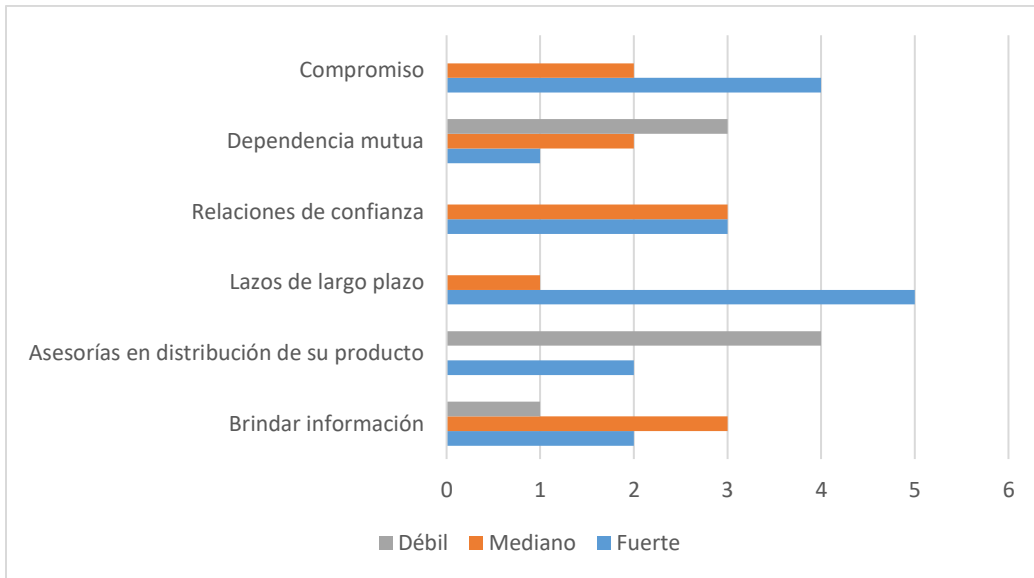
Gráfico No. 5. Papel de los proveedores en la cadena de abastecimiento



Del cuadro anterior se puede observar que porcentualmente es similar el papel que juegan los proveedores para las empresas ETN desde regular a importante y un elemento a destacar es el 33% de que algunas ETN consideran muy importante.

Pregunta 21. ¿Qué realiza la empresa en la gestión de proveedores?

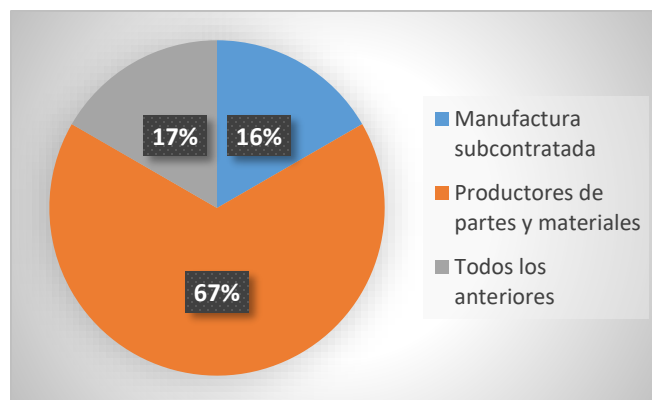
Gráfico No. 6. Gestión de proveedores de la empresa



Las seis empresas señalaron que las ETN gestiona con los proveedores dimensiones tales como el compromiso, dependencia mutua, relaciones de confianza, lazos de largo plazo, ayuda en distribuciones de su producto, donde se destaca que el compromiso y lazos de largo plazo es una gestión fuerte.

Pregunta 22. En la cadena de suministros su vínculo entre su empresa y las demás es con minoristas, distribuidores, productores de partes y materiales (relación vertical).

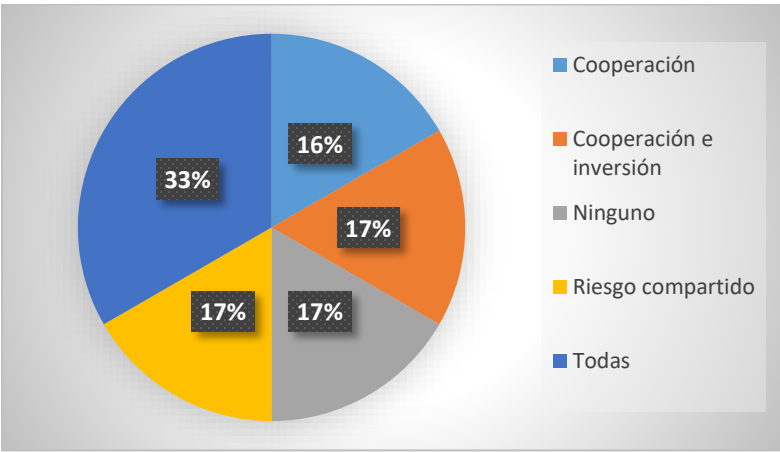
Gráfico No. 7. Vínculo entre empresa y demás empresas



De las seis empresas el 67% manifiesta que el vínculo es con todas y otras ETN es manufactura contratada y productores de partes y materiales.

Pregunta 23. En la cadena de suministros el vínculo entre su empresa y las demás es basado en la confianza, cooperación, riesgo compartido e inversión.

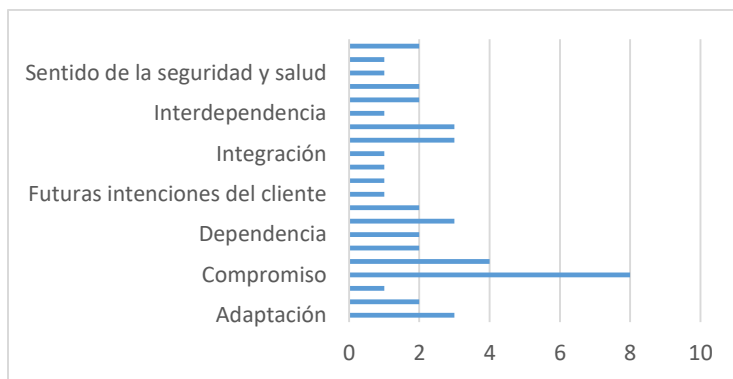
Gráfico No. 8. Relación del vínculo de la empresa y demás empresas



De las seis empresas un 33% manifiesta que el vínculo se realiza y basa en la confianza, cooperación, riesgo compartido e inversión y menor grado y solo una opción la cooperación e inversión y riesgo compartido.

24. ¿Cómo es la relación con sus proveedores?

Gráfico No. 9. Relación con los proveedores



De las seis respuestas se destaca que la relación más importante con los proveedores es la del compromiso.

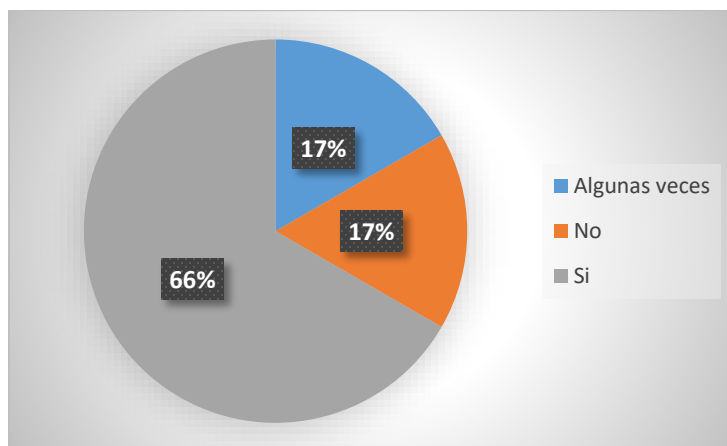
Pregunta 25. En sus relaciones con los proveedores; ¿ustedes utilizan algún contrato oficial en cuanto a calidad, cantidad, precio, entrega y condiciones de pago?

Respuesta: contestaron las seis empresas

Todas las empresas contestaron que utilizan un contrato oficial.

26. ¿Los proveedores les dan sugerencias de oportunidad de mejora?

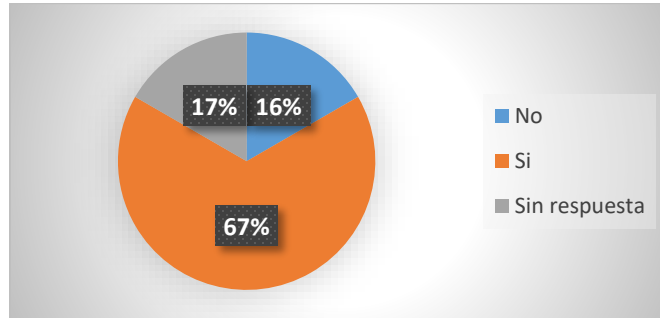
Gráfico No. 10. Sugerencia de oportunidades de mejora de los proveedores



De las seis empresas manifestaron un 66% que si dan recomendaciones para mejorar la relación proveedor cliente.

Pregunta 27. ¿En su cadena de suministros es importante la calidad asociada y la asociación con sus proveedores?

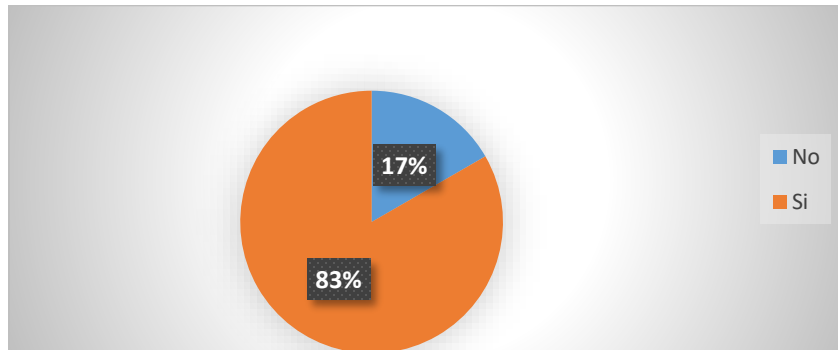
Gráfico No. 11. Importancia de la calidad asociada y la asociación con sus proveedores



De cinco empresas que respondieron un 67% expreso que si es importante la calidad asociada con sus proveedores.

Pregunta 28. ¿Ustedes gestionan la calidad, seleccionan y hacen participe a sus proveedores?

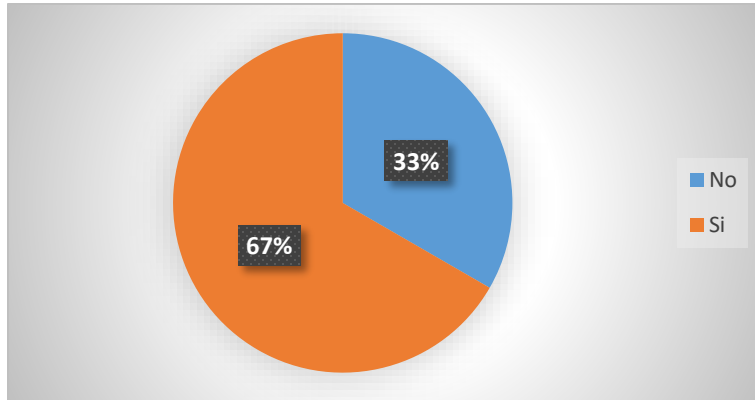
Gráfico No. 12. Gestión de calidad, selección y participación de proveedores



De las seis respuestas recibidas el 83% de las ETN manifestaron que si participan a sus proveedores.

Pregunta 29. Hay tres indicadores importantes de la calidad, en la cadena de suministros, proveedores de confianza, la entrega a tiempo y el apoyo total de las necesidades del cliente, ¿ustedes lo consideran?

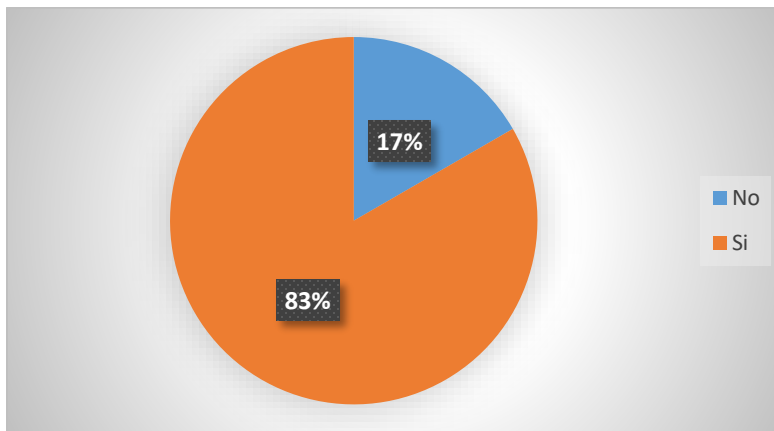
Gráfico No. 13. Consideración de los indicadores de la calidad



De las seis ETN el 67% manifestó que si consideran los tres indicadores importantes de la calidad.

Pregunta 30. Consideran ustedes que en la relación con la cadena de suministros la cooperación, la confianza y la orientación a largo plazo afectan la calidad para mejorar estas relaciones con los proveedores.

Gráfico No. 14. Afectación de la cooperación, la confianza y la orientación a largo plazo en la calidad con la relación con los proveedores



De las seis empresas el 83% expreso que si las afecta en su calidad y sus relaciones en la confianza y el largo plazo.

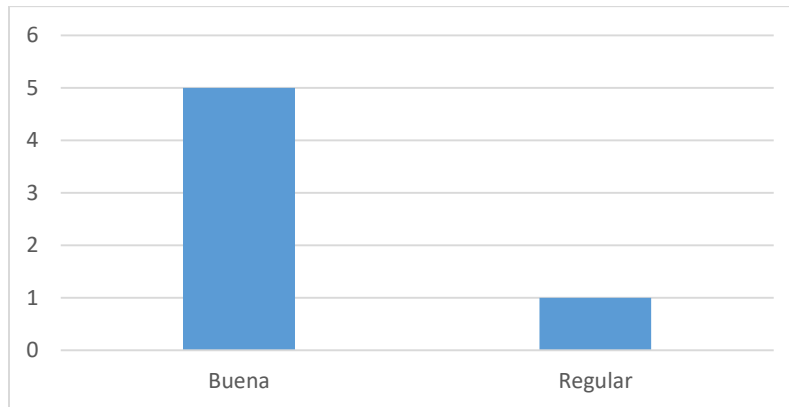
Pregunta 31. ¿Son muchos sus proveedores o pocos?

Respuesta: seis empresas contestaron

Todas contestaron que muchos son los proveedores.

Pregunta 32. ¿Cómo es la confianza y el compromiso entre ustedes y los proveedores?

Gráfico No. 15. Confianza y compromiso entre empresa y proveedor



La confianza y el compromiso de las ETN hacia los proveedores 5 de 6 respondieron que buena y una regular.

Pregunta 33. ¿La relación proveedor-cliente se hace para minimizar los costos, manteniendo y mejorando la calidad y el servicio?

Respuesta: las seis respondieron.

Todas las ETN respondieron que si es para minimizar costos.

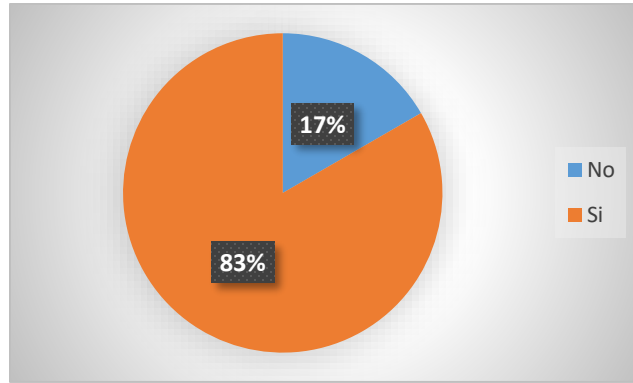
Pregunta 34. ¿La gestión de la calidad del proveedor enriquece a su organización en su competitividad?

Respuesta: seis empresas respondieron

Todas las ETN respondieron afirmativamente.

Pregunta 35. ¿Ustedes selecciona al proveedor?

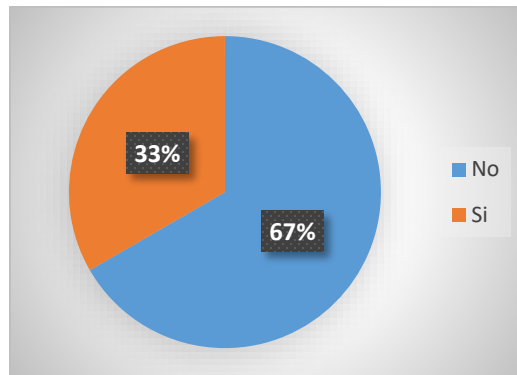
Gráfico No. 16. Selección del proveedor



El 83% de las empresas manifestó que si seleccionan al proveedor.

Gráfico No. 17. Relación socio proveedor

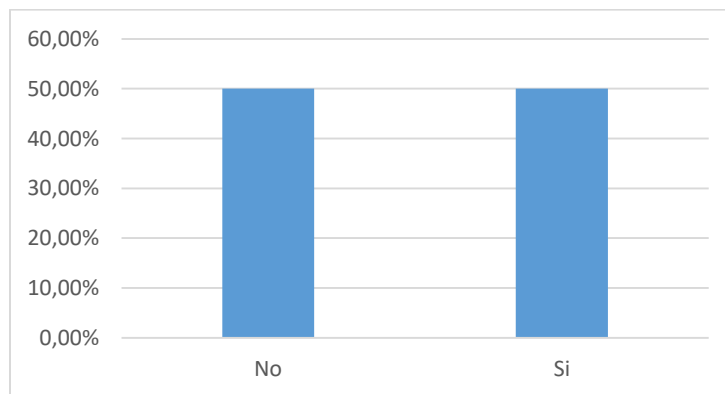
Pregunta 36. ¿Ustedes tienen alguna relación socio proveedor?



El 67% de las ETN respondió que no tienen relación con algún socio proveedor.

Pregunta 37. ¿Ustedes tienen algún o algunos proveedores de PyMES?

Gráfico No. 18. Proveedores de PyMES



El 50% de las ETN respondió que sí tienen algún o algunos proveedores PyMES.

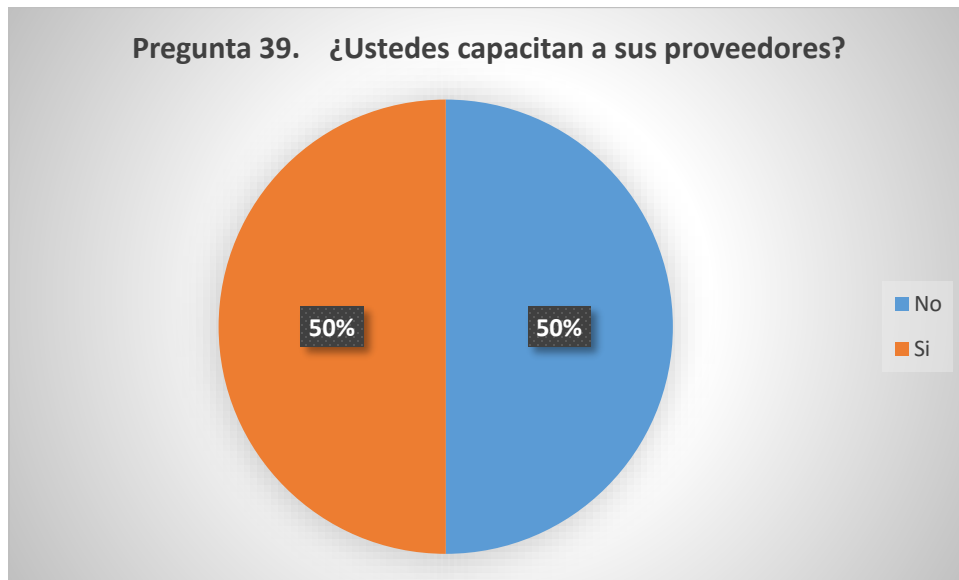
Pregunta 38. ¿Ustedes evalúan a su proveedor?

Respuesta: contestaron seis empresas

Las seis respondieron que si evalúan a sus proveedores.

Pregunta 39. ¿Ustedes capacitan a sus proveedores?

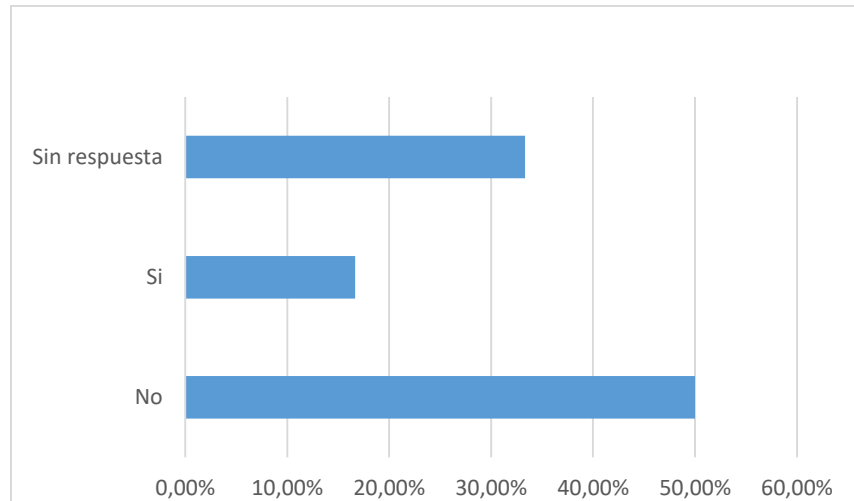
Gráfico No. 19. Capacitación de los proveedores



Hay un 50% que opina que si capacita a sus proveedores y el otro 50% que no

Pregunta 40. ¿Su empresa tiene algún programa de formación para apoyar o generar empresas proveedoras para la generación de sus productos?

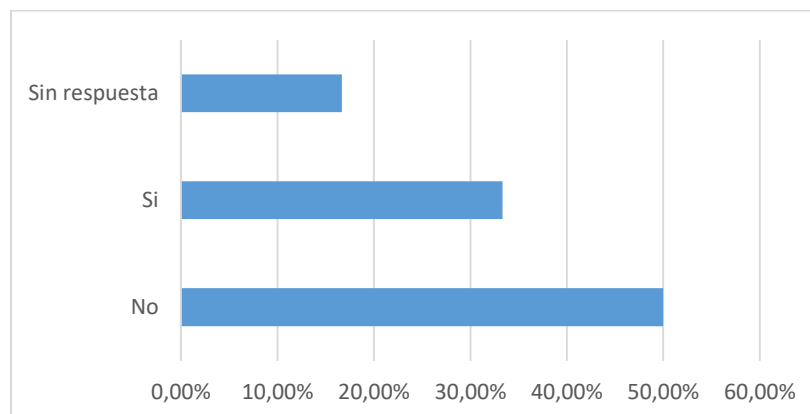
Gráfico No. 20. Programa de formación para apoyar o generar empresas proveedoras para la generación de sus productos



El 50% de las empresas ETN expresaron que si forman para generar empresas proveedoras.

Pregunta 41. ¿Proporcionan a las PyMES capacitación para ser proveedoras en la empresa?

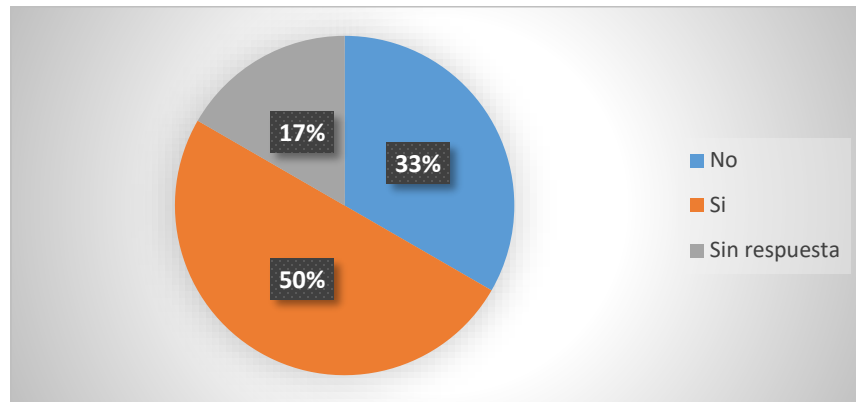
Gráfico No. 21. Capacitación para que las PyMES sean proveedoras



El 50% manifestó que si capacita a sus empresas proveedoras.

Pregunta 42. ¿Algunas empresas PyMES se acercan para ser proveedoras en la empresa?

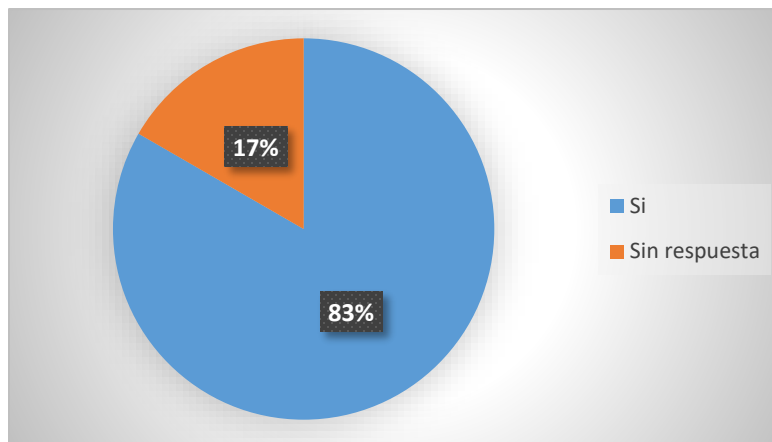
Gráfico No. 22. Acercamiento de las PyMES para ser proveedoras



Las empresas ETN un 33% manifestaron que no se acercan para ser proveedoras otras empresas y un 50% dijo que sí.

Pregunta 43. ¿Bajo cierta experiencia que tienen algunas PyMES en Costa Rica podrían ser proveedoras en la empresa?

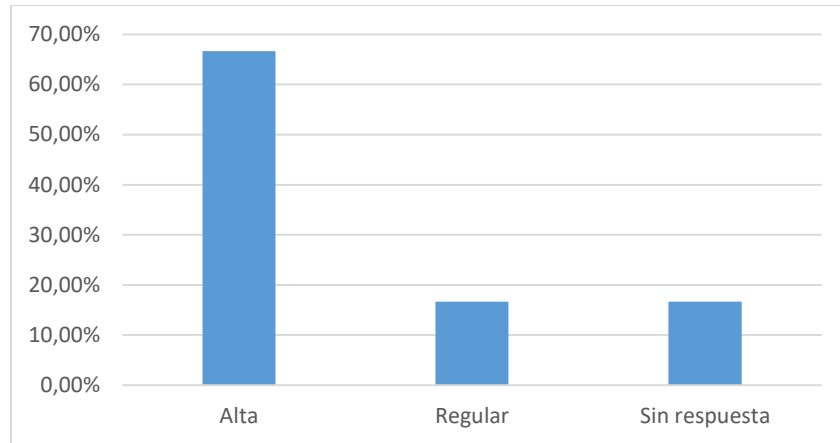
Gráfico No. 23. Posibilidad para que las PyMES en Costa Rica sean proveedoras en las empresas



El 83% las ETN expresan que sí, las PyMES costarricenses podrían ser proveedoras de ésta.

Pregunta 44. ¿Qué posibilidad les ve a las PyMES para que sean proveedoras en la empresa?

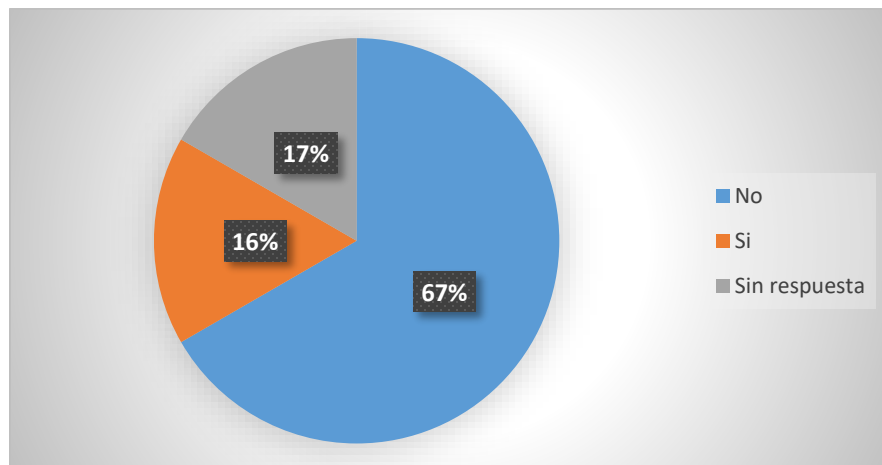
Gráfico No. 24. Posibilidad de que las PyMES sean proveedoras



De las seis empresas 4 manifiestan que es alta la posibilidad de que las PyMES costarricenses sean proveedoras de éstas.

Pregunta 45. ¿La empresa tiene alguna estrategia para ubicar a las PyMES proveedoras en ser competitivas?

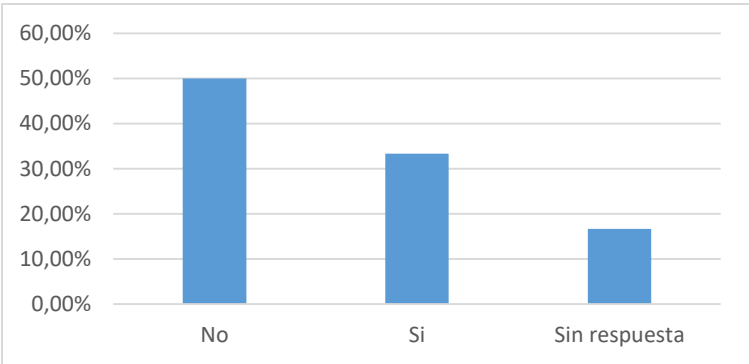
Gráfico No. 25. Estrategia para ubicar a las PyMES proveedoras en ser competitivas



De las seis empresas ETN el 67% opino que no tiene alguna estrategia para que las PyMES proveedoras sean competitivas.

Pregunta 46. ¿Creen que la PyMES sufren desventajas intrínsecas en tecnología y en la gestión del aprendizaje por su tamaño y su baja capacidad financiera para ser PyMES proveedoras?

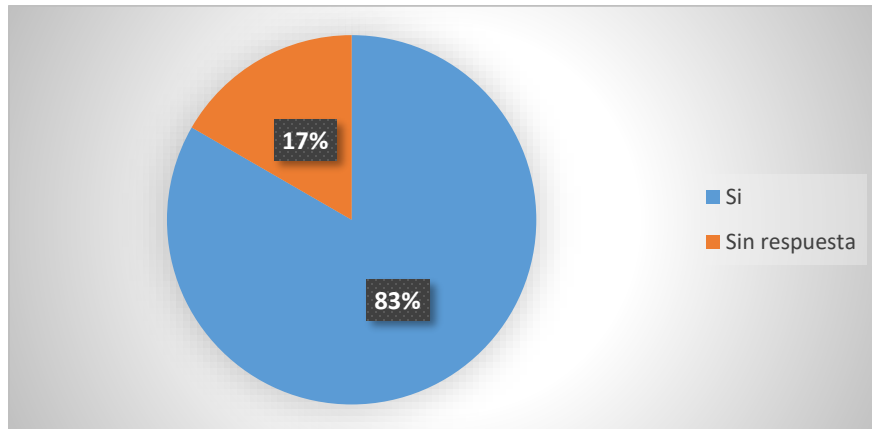
Gráfico No. 26. Desventajas intrínsecas de las PyMES



El 50% de las ETN respondió que las PyMES no sufren desventajas intrínsecas en tecnología y en la gestión del aprendizaje por su tamaño y su baja capacidad financiera para ser PyMES proveedoras.

Pregunta 47. ¿Ustedes creen que el estado (gobierno) y las corporaciones multinacionales juegan un papel importante en la forma tecnológica y la gestión del aprendizaje de las PyMES?

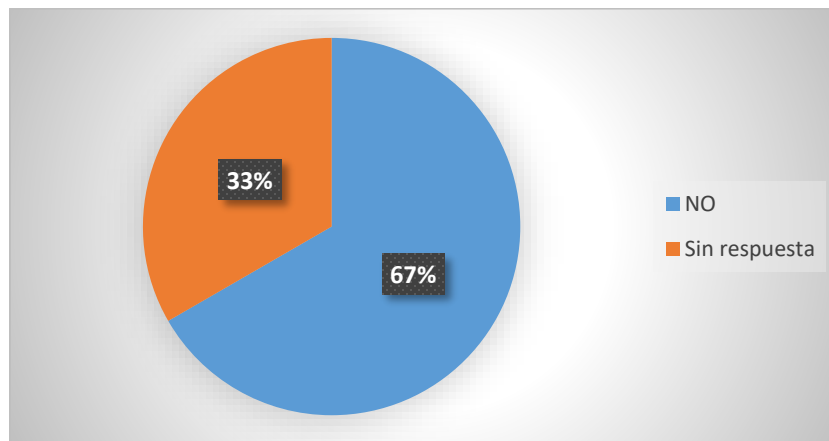
Gráfico No. 27. Papel del estado y corporaciones multinacionales



El 83% de las ETN manifestó que el gobierno y las mutlinacionales no juegan un papel importante en la forma en el aprendizaje de las PyMES costarricenses?

Pregunta 48. ¿El estado (gobierno) les exigen de alguna forma la transferencia de tecnología para desarrollar PyMES proveedoras?

Gráfico No. 28. Transferencia de tecnología para el desarrollo de Pymes proveedoras por parte del estado



El 67% de las ETN manifiesta que el gobierno no les exige la transferencia de tecnología para desarrollar PyMES proveedoras.

4.2.2. APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL TODAS LAS EMPRESAS

Pregunta 1. ¿Cómo puede definir el concepto de aprendizaje organizacional?

A continuación, la respuesta de cada una de las seis ETN:

Cuadro No. 8. Concepto de aprendizaje organizacional por parte de las ETN

- | | |
|---|---|
| A | La comunicación que existe entre diferentes áreas y niveles de la organización, acerca de sus políticas, objetivos, estrategias y demás, esto para trabajar como un conjunto en busca de los mismos objetivos. |
| B | Competencia, formación y toma de conciencia de la organización relacionada con sus productos, servicios, procesos, entorno, entre otros. |
| C | El traspaso de conocimientos de un colaborador a otro |
| D | El aprendizaje organizacional es la distribución organizada de recursos didácticos empresariales para la capacitación del personal en las labores diarias. En este sistema se documentan los procesos estandarizados, políticas y aprendizajes de procesos previos que permiten el la aceleración en la curva de aprendizaje en la población colaboradora y el mejoramiento de la calidad en productos o servicios brindados. |
| E | Entrenamientos en las políticas y procedimientos relevantes al puesto de trabajo y la función. |
| F | Aprendizaje organizacional es un proceso basado en el aprendizaje individual, mediante el cual las organizaciones crean y adquieren conocimiento, con el propósito adaptarse a |

las condiciones cambiantes del entorno o de liderar el entorno, dependiendo de su nivel de desarrollo.

Pregunta 2. ¿Cómo se lleva a cabo el aprendizaje en su organización?

A continuación, la respuesta de cada una de las seis ETN:

Cuadro No. 9. Medio para el aprendizaje organizacional

- | | |
|---|--|
| A | Capacitaciones y compartiendo las experiencias cotidianas. |
| B | Mediante Programas de Gestión dentro de los SG y un Departamento de Recursos Humanos. |
| C | Mediante inducciones, entrenamientos y proyectos |
| D | Un comité interno fomenta la distribución de talleres en soft y hard skills. Este comité mantiene un repositorio de materiales web que puede ser accesado por todos los colaboradores dentro de cada unidad de negocios. |
| E | Por medio de entrenamiento formal al iniciar un nuevo rol de trabajo |
| F | Capacitaciones Internas. Capacitaciones entre plantas.
Capacitaciones externas |

Pregunta 3. ¿Al presentarse un problema en la empresa se toman acciones correctivas inmediatas?

Respuesta: contestaron las seis.

Todas respondieron afirmativamente.

Pregunta 3.1 Si la respuesta es sí; ¿Se cuestiona o investiga la causa del error?

Respuesta: contestaron las seis.

Todas respondieron que sí.

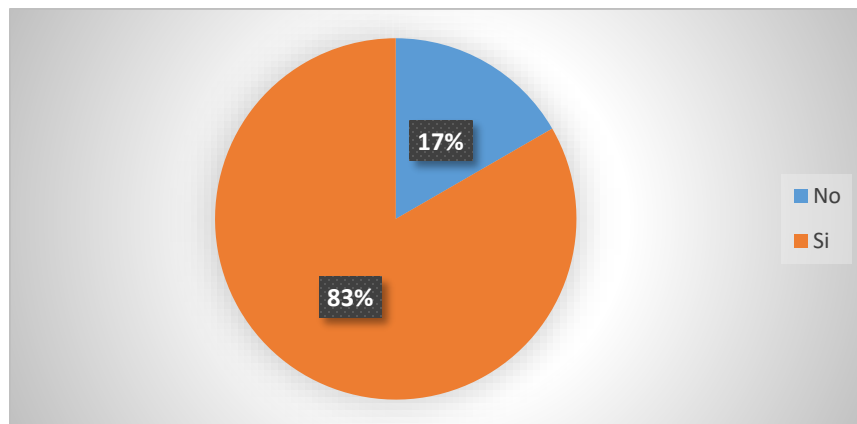
Pregunta 4. ¿Existe posibilidad de desarrollar nuevos métodos de trabajo o modificar los procedimientos existentes?

Respuesta: contestaron las seis.

Todas respondieron que sí.

Pregunta 5. ¿Hay oportunidad de recibir retroalimentación o críticas constructivas por parte de los clientes? ¿Cómo?

Gráfico No. 29. Oportunidad de recibir retroalimentación o críticas constructivas por parte de los clientes



El 83% de las ETN respondieron que si hay oportunidad de recibir críticas constructivas por parte de los clientes.

Pregunta 6. ¿Tienen los colaboradores oportunidad de realizar o intercambiar ideas/sugerencias que permitan mejorar el rendimiento de la organización?

Respuesta: contestaron las seis empresas.

Todas respondieron que sí.

Pregunta 7. ¿Cómo se realiza el intercambio de información a nivel interno (colaboradores)?

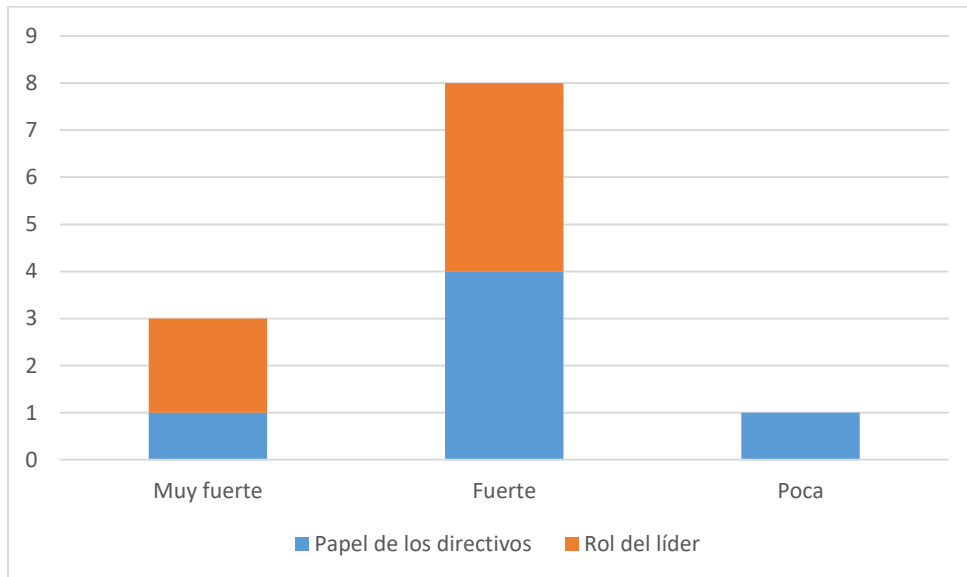
A continuación, la respuesta de cada una de las seis ETN:

Cuadro No. 10. Comunicación interna

- | | |
|---|--|
| A | La empresa tiene la filosofía de puertas abiertas, por lo que los comentarios y sugerencias son bien recibidos por parte de toda la empresa. |
| B | Reuniones Generales: se paraliza 1 hora cada dos meses y en reunión con todo el personal se intercambia información. |
| C | Normalmente mediante estudios o proyectos. |
| D | Se mantienen reuniones virtuales y físicas (Think-tanks) dentro de cada unidad de negocio donde se revisan los procesos y métricas. Estos permiten compartir ideas sobre el mejoramiento y la normalización de estándares. |
| E | Hay programas de VIP (value improvement projects). Cada departamento de la empresa tiene una meta anual, y a los empleados se les premia por alcanzar la meta |
| F | Reuniones, foros. |

Pregunta 8. Clasifique los siguientes rubros, según la importancia en el proceso de aprendizaje organizacional

Gráfico No. 30. Rubros, según la importancia en el proceso de aprendizaje organizacional



De todas las ETN el rol del líder es muy fuerte más que el del papel de los directivos y fuerte en igualdad tanto para los líderes como para los directivos.

Pregunta 9. ¿Cómo se fijan los objetivos de la organización?

A continuación, la respuesta de cada una de las seis ETN:

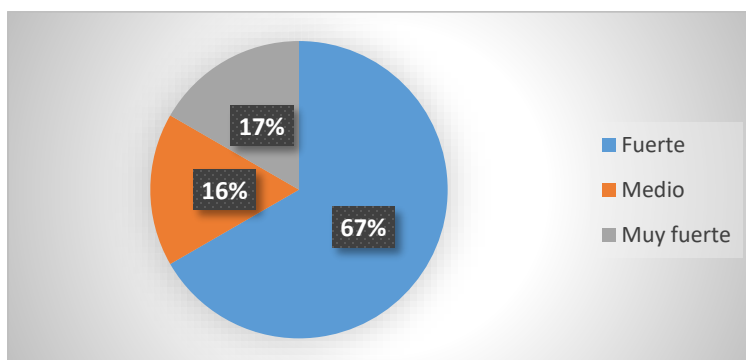
Cuadro No. 11. Establecimiento de los objetivos de la organización

- A Por medio del estudio del mercado y resultados de las estrategias y procedimientos de la empresa.
- B Con base en las metas anuales que establece la Corporación.

- C Mediante un proceso Estratégico, resultado del estudio de un FODA a nivel de Junta directiva. A partir de ahí, los planes de cada gerencia deben de ir asociados a estos planes estratégicos.
- D Cada unidad de negocio establece sus objetivos a modo descendente de las metas generales establecidas por la corporación a modo de cascada y su círculo de control.
- E El CEO los determina a nivel mundial. Cada División define iniciativas con las que va a alcanzar los objetivos, cada departamento define proyectos específicos que soportan las iniciativas y cada persona tiene un plan anual donde debe listar las tareas específicas que apoyan los proyectos de su departamento
- F Basado en los objetivos corporativos, considerando las capacidades de la planta

Pregunta 10. ¿Cómo califica el compromiso de los colaboradores con los objetivos de la organización?

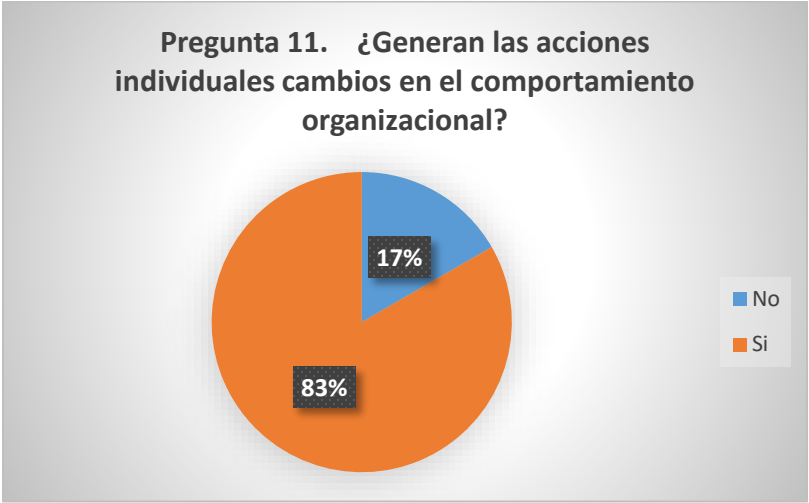
Gráfico No. 31. compromiso de los colaboradores con los objetivos de la organización



El 67% de las ETN opina que el compromiso de los colaboradores con los objetivos de la organización es fuerte y un 17% muy fuerte y otro 17% medio.

Pregunta 11. ¿Generan las acciones individuales cambios en el comportamiento organizacional?

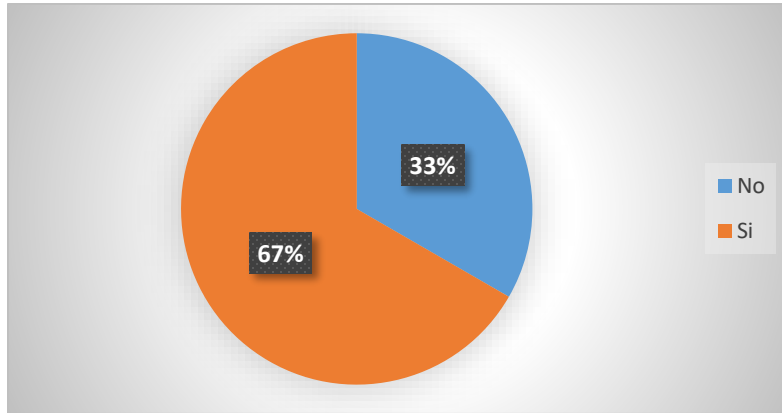
Gráfico No. 32. Generación de acciones individuales en el comportamiento organizacional



El 83% de las ETN manifestaron que las acciones individuales si generan cambios en el comportamiento organizacional

Pregunta 12. ¿Existen indicadores o mediciones para evaluar el proceso de aprendizaje organizacional?

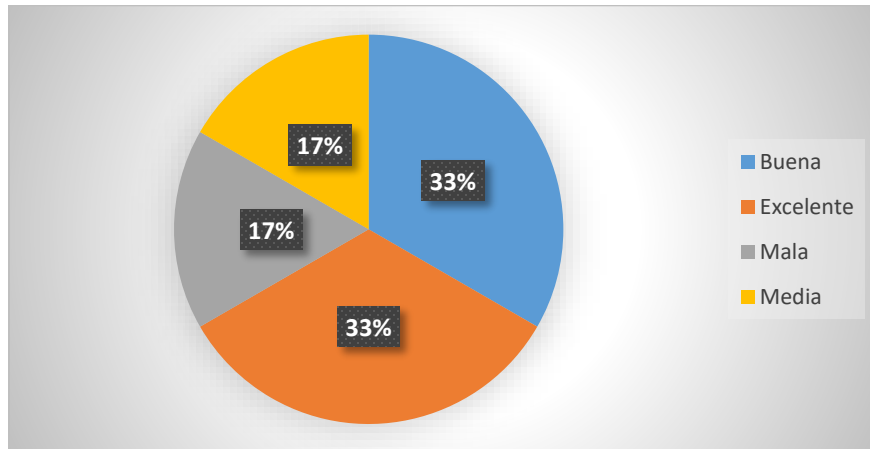
Gráfico No. 33. Indicadores o mediciones para evaluar el proceso de aprendizaje organizacional



El 67% de las ETN aceptaron que si existen indicadores para evaluar el proceso de aprendizaje organizacional.

Pregunta 13. ¿Cómo califica la capacidad para innovar de la organización?

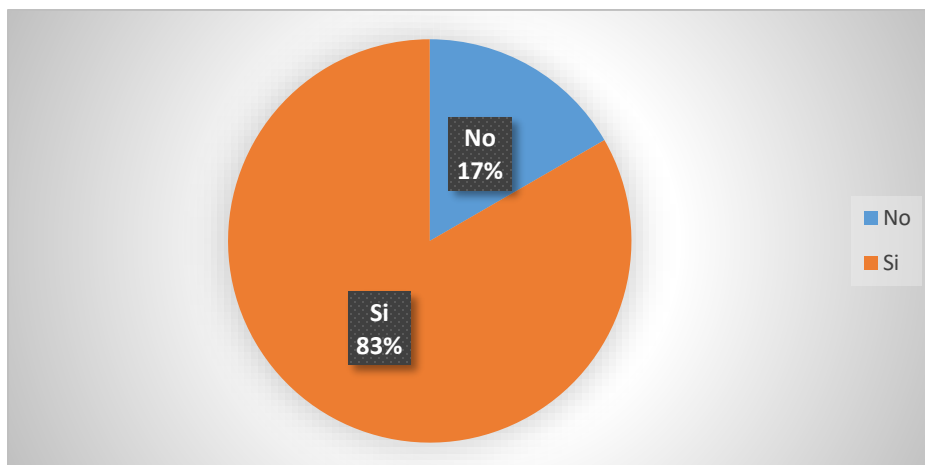
Gráfico No. 34. Capacidad para innovar de la organización



En las ETN establecen un 33% que es buena y excelente la capacidad para innovar en la organización, para un total de un 67%.

Pregunta 14. ¿Destina la organización recursos para la innovación?

Gráfico No. 35. Recursos para la innovación por parte de la organización



El 83% de las ETN expresa que si destina recursos para realizar innovación.

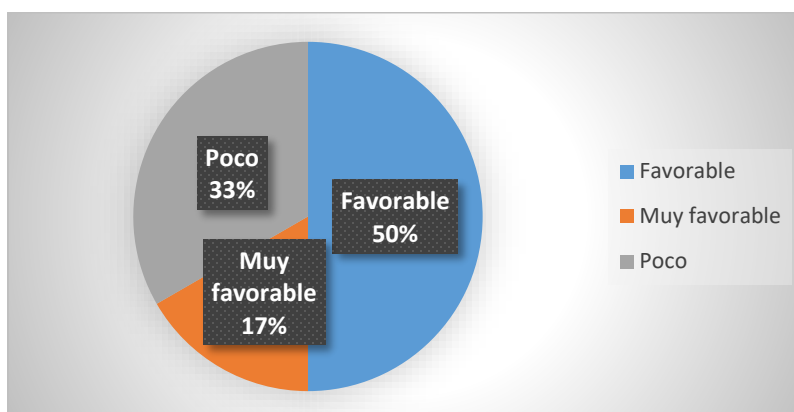
Pregunta 15. ¿Se adapta la organización a las exigencias del mercado o bien se proyecta a este?

Respuesta: respondieron las 6 empresas

Todas respondieron que si se adaptan las organizaciones a las exigencias del mercado.

Pregunta 16. ¿Clasifique que tan favorable es relacionarse con otras organizaciones para el aprendizaje organizacional?

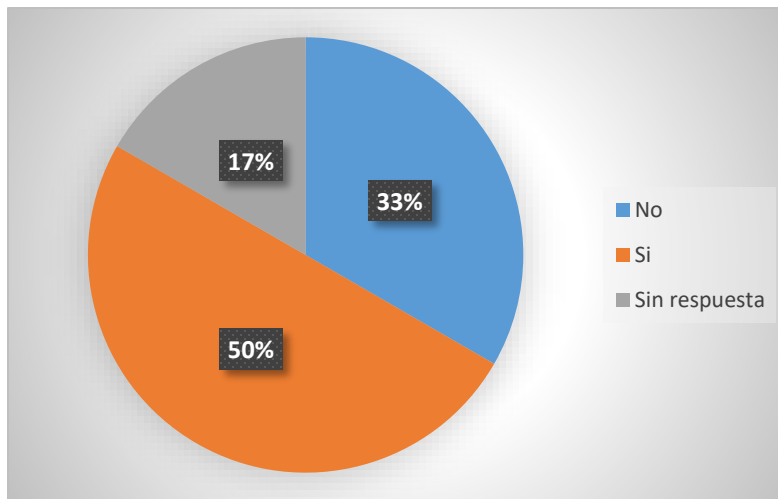
Gráfico No. 36. Relaciones con otras organizaciones para el aprendizaje organizacional



El 50% de las ETN establecen que es favorable relacionarse con otras organizaciones para el aprendizaje organizacional, mientras que un 33% lo ve poco favorable y un 17% muy favorable.

Pregunta 17. ¿Se lleva a cabo un intercambio de conocimiento con otras organizaciones?

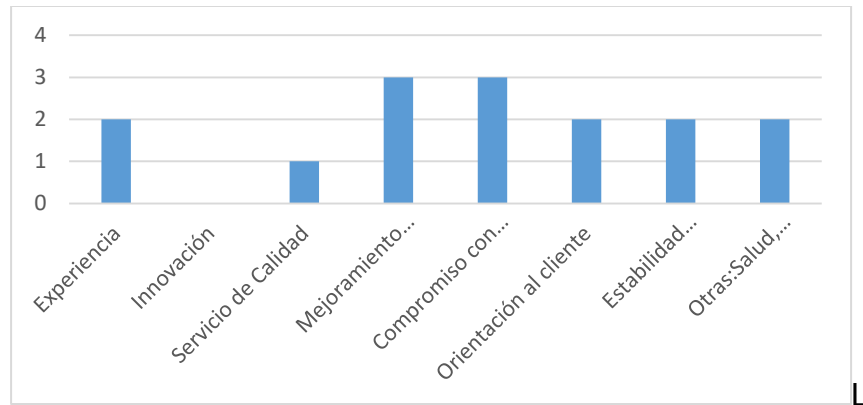
Gráfico No. 37. Intercambio de conocimiento con otras organizaciones



El 50% de las empresas manifestó que si se llevan a cabo intercambio de conocimiento con otras organizaciones.

Pregunta 18. ¿Qué características se buscan en otras organizaciones para establecer relaciones?

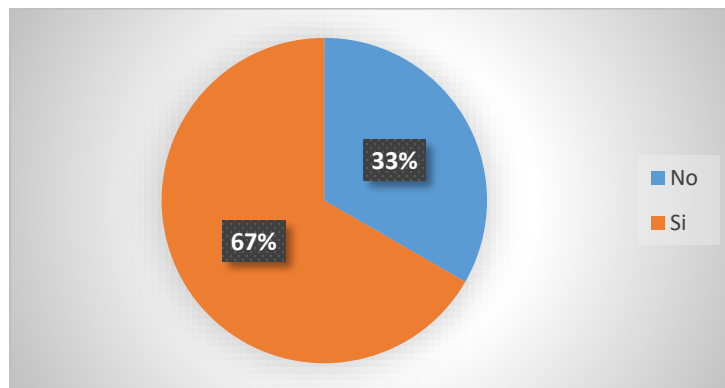
Gráfico No. 38. Características en otras organizaciones para establecer relaciones



Del gráfico anterior las ETN resaltan dos características importantes que establecen relaciones con otras organizaciones y estas son: mejoramiento continuo y compromiso con base en objetivos.

Pregunta 19. ¿Es de interés establecer relaciones con organizaciones de distinta competencia que la propia?

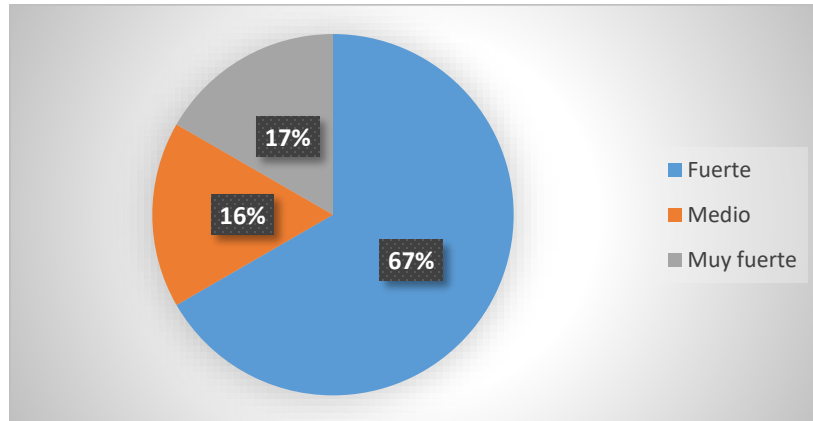
Gráfico No. 39.



De las ETN el 67% está de acuerdo en establecer relaciones con organizaciones de distinta competencia.

Pregunta 20. ¿Cómo califica el impacto positivo del intercambio de experiencias para la organización?

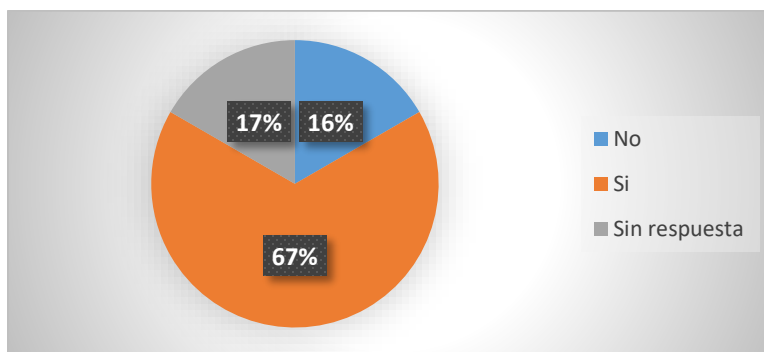
Gráfico No. 40. Impacto positivo del intercambio de experiencias para la organización



El 67% de las ETN califica como fuerte el impacto para el intercambio de experiencias para la organización.

Pregunta 21. ¿Se ha planteado el aprendizaje como una iniciativa a nivel organizacional?

Gráfico No. 41. Aprendizaje como una iniciativa a nivel organizacional



En las ETN si se han planteado el aprendizaje como una iniciativa a nivel de la organización

Pregunta 22. ¿Cómo se gestiona el aprendizaje a nivel organizacional?

Respuesta: contestaron las 6

A continuación, la respuesta de cada una de las ETN:

Cuadro No. 12. Aprendizaje a nivel organizacional

- A Mediante el desarrollo y evaluación de nuevos procedimientos para el mejoramiento continuo
- B Solicitudes de capacitación en el Departamento de Recursos Humanos.
- C Mediante el reporte de tiempo invertido en aprendizaje. Se fomenta y casi exige que el trabajador esté aprendiendo cosas nuevas siempre.
- D No existe gestionamiento del aprendizaje.
- E Sin respuesta
- F Por medio de un departamento

Pregunta 23. ¿Es el conocimiento a nivel organizacional una fuente de ventaja competitiva?

Respuesta: las 6 empresas lo hicieron.

A continuación, la respuesta de cada una de las empresas:

Cuadro No. 13. Conocimiento Organizacional

- A Mediante el desarrollo y evaluación de nuevos procedimientos para el mejoramiento continuo
- B Solicitudes de capacitación en el Departamento de Recursos Humanos.
- C Mediante el reporte de tiempo invertido en aprendizaje. Se fomenta y casi exige que el trabajador esté aprendiendo cosas nuevas siempre.

- D No existe gestionamiento del aprendizaje.
- E Sin respuesta
- F Por medio de un departamento

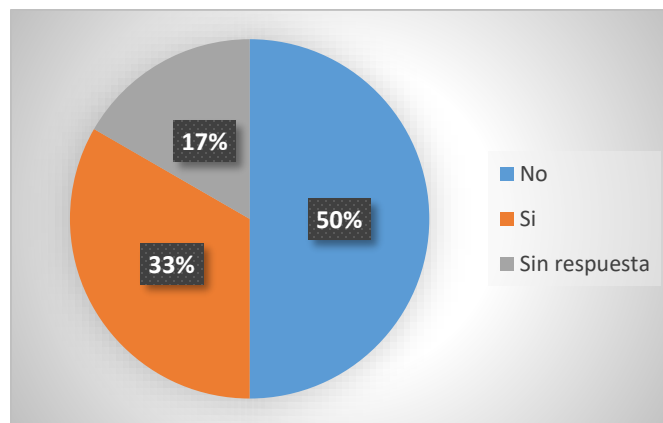
Pregunta 23. ¿Es el conocimiento a nivel organizacional una fuente de ventaja competitiva?

Respuesta: las seis empresas contestaron.

Todas las ETN coincidieron que el conocimiento a nivel organizacional es una fuente de ventaja competitiva.

Pregunta 24. ¿Considera que el éxito de la organización pueda afectar negativamente el aprendizaje?

Gráfico No. 42. Efectos del éxito donde pueda existir un efecto negativo en el aprendizaje



El 50% de las ETN no considera que el éxito de la empresa se vea afectado negativamente el aprendizaje, aunque un 33% manifiesta que si.

Pregunta 25. ¿Cuál es la mayor limitación o reto para favorecer el aprendizaje?

Respuesta: las seis empresas contestaron.

A continuación, la respuesta de cada una de las empresas.

Cuadro No. 14. Limitación o reto para favorecer el aprendizaje

- A Las cargas de trabajo
- B Tiempos de producción y sobrecarga de trabajo limitan el tiempo que se puede asignar para capacitaciones internas o externas.
- C No existe limitación en mi organización.
- D Cambio de enfoque por parte de mandos medios y altos para priorizar el gestionamiento del aprendizaje.
- E El mayor reto es crear una actitud positiva y de compromiso por parte de los empleados hacia el aprendizaje
- F Estandarización entre plantas

Pregunta 26. ¿Cuál es la mayor limitación o reto para sacar provecho de conocimiento existente?

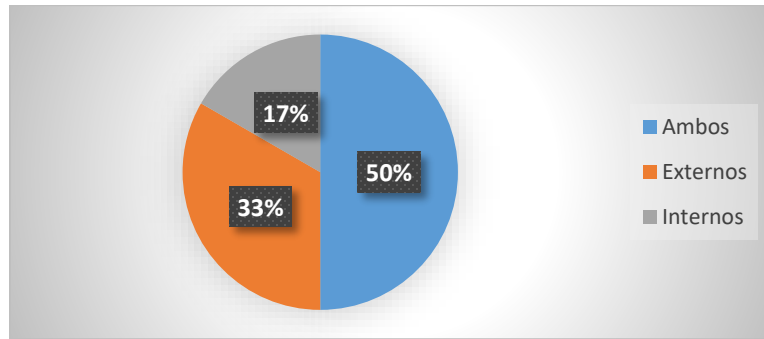
Respuesta: las seis empresas contestaron:

Cuadro No. 15. Mayor limitación o reto para sacar provecho del conocimiento

- A El tiempo que se puede invertir en conocer procedimientos no muy relacionados con las actividades diarias.
- B El Departamento de Recursos Humanos y sus procesos no son eficientes al 100%
- C El colaborador es el que pone el límite. La organización nos fomenta el aprender e innovar.
- D Cambio de enfoque por parte de mandos medios y altos para priorizar el gestionamiento del aprendizaje.
- E Poner los proyectos de mejora como una prioridad y no un trabajo para cuando hay tiempo.
- F Falta de Planteamiento de retos al método existente

Pregunta 27. ¿Los cambios a nivel organizacional responden en mayor medida a estímulos internos o externos?

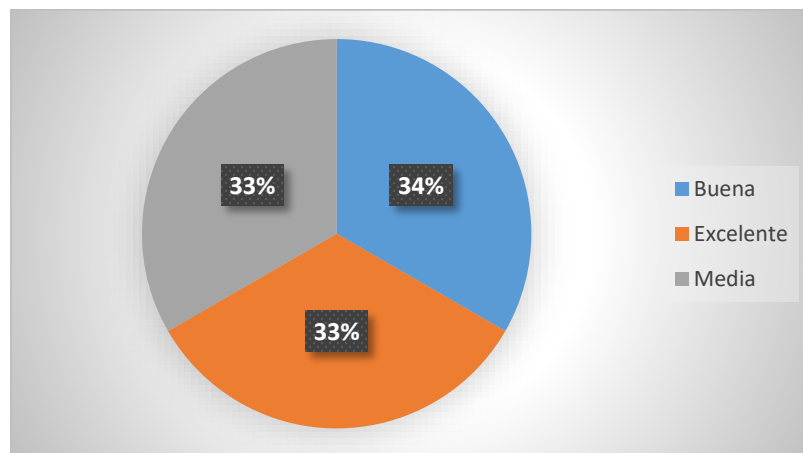
Gráfico No. 43. Cambios a nivel organizacional en relación a estímulos internos o externos



El 50% de las ETN manifiestan que ambos estímulos ayudan a los cambios organizacionales.

Pregunta 28. Clasifique la capacidad del aprendizaje en su organización

Gráfico No. 44. Clasificación de la capacidad del aprendizaje en la organización



Para las ETN un 33% expresa que la capacidad del aprendizaje en la organización es excelente mientras que otro 33% manifiestan que es buen y un 34% que es media.

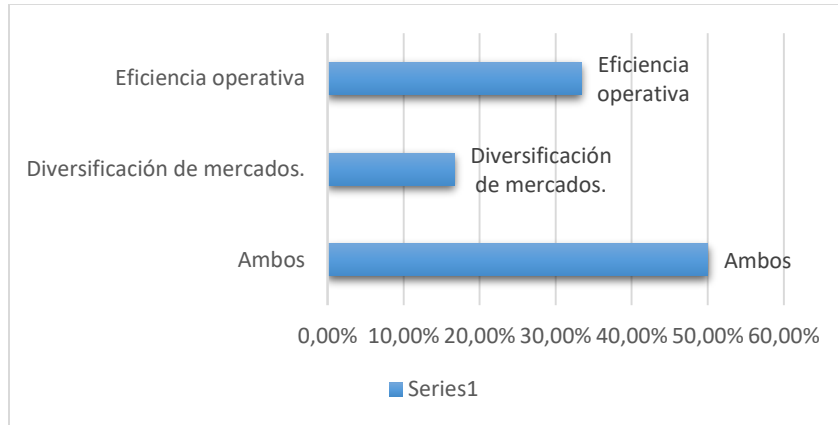
Pregunta 29. ¿Responde la organización a cambios en el entorno?

Respuesta: contestaron las seis empresas.

Todas las empresas respondieron que sí, el entorno las hace cambiar.

Pregunta 30. ¿Es el enfoque de la organización hacia diversificar mercados, hacia la eficiencia operativa o ambos?

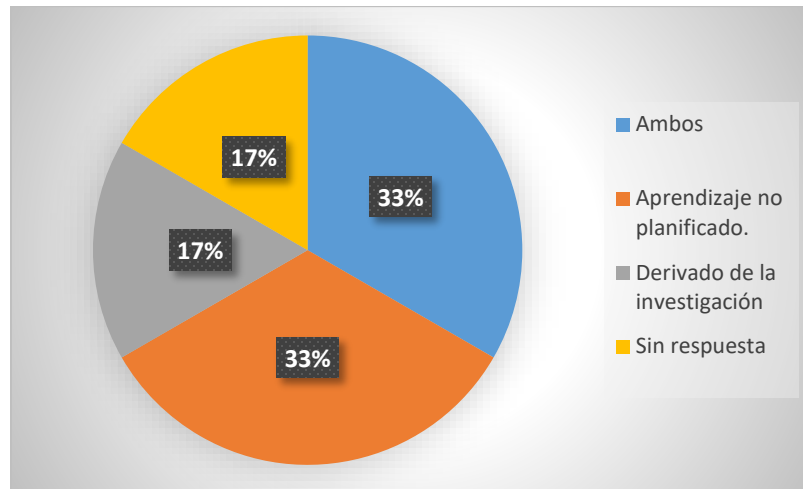
Gráfico No. 45. Enfoque de la organización hacia diversificar mercados, eficiencia operativa o ambos



El 50% de las ETN manifiestan que el enfoque de la organización se dirige tanto a diversificar mercados como hacia la eficiencia operativa

Pregunta 31. ¿Es de mayor aporte para la organización un aprendizaje no planificado o bien uno derivado de la investigación?

Gráfico No. 46. Aporte para la organización del aprendizaje



De las ETN un 33% manifiesta que su aprendizaje es no planificado, otro 33% obedece tanto a lo no planificado como derivado de la investigación y un 17% derivado de la investigación.

4.3. Discusión de Resultados

Por medio del análisis descriptivo se evaluarán una serie de proposiciones con el propósito de sí estas son verdaderas o falsas ya que estas representan una afirmación categórica, incondicionada porque representan adecuadamente la realidad el cual es un discurso enunciativo perfecto, (Aristóteles, sf), estas proposiciones son las siguientes:

4.3.1. La confianza es la dimensión más frecuente en la relación proveedor-cliente entre empresas, Wilson et al, (1991)

Se puede establecer con base en el gráfico 2, 12 y 13 que la confianza no es la dimensión más frecuente en la relación proveedor-cliente pero si es considerada como una dimensión importante en este tipo de relaciones pero no así la más importante.

4.3.2. Existe la interacción entre la calidad y la relación comprador-proveedor entre las empresas transnacionales y las PyMES costarricenses, Lamming, (1993)

A lo largo de las respuestas del cuestionario se puede establecer que si hay una interacción entre la calidad y la relación proveedor-cliente entre ETN y PyMES costarricenses como se constata en la respuesta de la pregunta 3, donde se les exige a las PyMES cumplir con los estándares de calidad e implementar acciones correctivas, preventivas, en gráficos 3 se evidencia que algunas ETN apoyan fuertemente a las PyMES en diseño de productos, orientación al cliente y apoyo en el diseño de productos, esta interacción a veces se da en la estandarización de las norma ISO y a veces seis sigma.

4.3.3. Las transnacionales solicitan el aseguramiento de la calidad a las PyMES costarricenses abarcando las actividades de diseño, desarrollo, producción, montaje, mantenimiento y documentación, (Deming, 1981, 1986, Garvin, 1993, 1984, 1986 y 1987)

Con base en la pregunta 14 se evidencia que las ETN no necesariamente exigen la certificación ISO 9000 a las PyMES costarricenses.

4.3.4. Las empresas transnacionales aplican los principios de la gestión de la calidad según Kartha (2004)

Las ETN si aplican los principios de calidad y que al exigirlos a las PyMES obtienen ventajas estratégicas sobre la competencia como se evidencia en la respuesta de la pregunta 10 y 12, tales principios son: enfoque al cliente, liderazgo, participación de las personas, enfoque basado en los procesos, la gestión como enfoque sistémico, enfoque basado en hechos para la toma de decisiones y las relaciones con los proveedores de beneficio mutuo.

4.3.5. En la cadena de suministros el vínculo entre las empresas transnacionales es vertical y horizontal según Coyle, et al, (2003).

Con base en el siguiente esquema se establecen qué y cómo son las relaciones proveedor cliente tanto vertical como horizontalmente, horizontalmente son 32 relaciones en sus dimensiones de estas las ETN en Costa Rica se dan solo 4, a saber: Cooperación, Poder/Dependencia, Adaptación y Confianza., según la respuesta de la pregunta 2. En el plano vertical solo se dan: manufactura contratada y productores de partes y materiales como se evidencia en la pregunta 22, estableciéndose que si hay un vínculo entre las ETN pero medianamente.

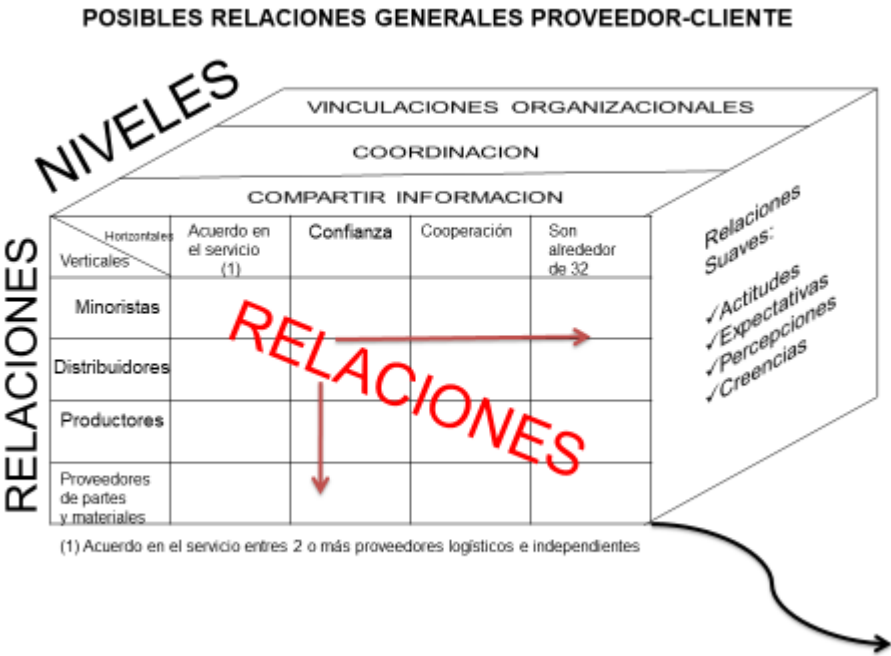


Figura No. 6. Posibles relaciones generales Proveedor- Cliente

4.3.6. Las transnacionales en la cadena de suministros involucran a sus proveedores fabricantes y clientes en la calidad del producto, precio, gama de productos según Tracey, (1997).

De acuerdo con la respuesta 3 se evidenció que las ETN involucran en la cadena de suministros a sus proveedores fabricantes según la perspectiva de Tracey, (1997).

4.3.7. Las transnacionales ven a sus proveedores (Pymes costarricenses) como socios de la cadena de suministros, Case, (2002).

De acuerdo con la respuesta de la pregunta 36 las ETN no ven a sus proveedores como socios de la cadena de suministros.

4.3.8. El proceso de aprendizaje organizacional se da en la ETN en Costa Rica según Kim, (1993).

En la mayoría de las respuestas se establece que efectivamente en la ETN en Costa Rica se da el proceso de aprendizaje organizacional, ejemplificando esto, lo podemos observar en la respuesta a la pregunta 11, 13,14, 6.

QUINTA PARTE CONCLUSIONES

Capítulo 5

CONCLUSIONES

5.1. Introducción

A lo largo de la investigación denota que las organizaciones se enfrentan actualmente a un entorno cada vez más desafiante, caracterizado por un cambio permanente, dinámico, complejo y de transformación. Causado por el incremento en las tendencias de la globalización, la incursión y el uso de nuevas tecnológicas, principalmente de las tecnológicas de información y comunicación; el interés y énfasis en el desarrollo de la innovación dentro de las organizaciones; la alta competencia en el mercado; las nuevas demandas y expectativas de los clientes; las nuevas tendencias demográficas y sociales; y las tendencias en los cambios económicos, políticos y ecológicos.

5.2. Conclusiones Finales

5.2.1. Conclusiones del Estudio Empírico

El trabajo de campo se orienta en entender de una forma clara cómo actúan e interactúan las ETN en Costa Rica tomando como base dos temáticas teóricas importantes como lo son: El Aprendizaje Organizacional y la Gestión de la Calidad esto relacionado con sus Proveedor-Cliente, específicamente en las PyMES costarricenses, a continuación, las siguientes conclusiones validadas en el apartado anterior:

5.2.1.1. En la relación Proveedor-Cliente de las ETN en Costa Rica la confianza no es la dimensión más frecuente, sino que está entre las principales acompañada de la Cooperación, Poder/Dependencia y Adaptación.

5.2.1.2. Se constata que la relación Proveedor-Cliente con PyMES costarricenses es por medio del cumplimiento de los estándares de calidad propuestos por la organización, así como las entregas a tiempo, solicitando la implementación de las acciones correctivas, preventivas que pudieran surgir de las evaluaciones a proveedores. El tema de precio, como en todo negocio, es importante y de considerar, así como las condiciones de pago y garantías de sus servicios – productos, ya que las ETN tienen exigencias y muy altos estándares.

5.2.1.3. En Costa Rica no todas las ETN solicitan la certificación ISO 9000 a las empresas PyMES costarricenses, esto por cuanto se basan en el compromiso, relaciones de mutua confianza y de largo plazo.

5.2.1.4. Es muy claro que las ETN en Costa Rica aplican fuertemente los principios de Gestión de Calidad en: Enfoque al Cliente, Liderazgo, Participación de las personas, Enfoque basado en procesos, la Gestión como enfoque sistémico, mejora continua, relaciones con los proveedores de beneficio mutuo.

5.2.1.5. Si se manifiesta un vínculo de las ETN en la relación Proveedor-Cliente tanto a nivel vertical como horizontal, donde en la primera es manufactura contratada y productores de partes y materiales y en la segunda Cooperación, Poder/Dependencia, Adaptación y Confianza.

5.2.1.6. Las ETN en Costa Rica si involucran en su cadena de suministros a sus proveedores fabricantes y clientes la calidad del producto, precio, gama de productos, orden de compra, el tiempo de ciclo de pedido, orden / información de envío, y la frecuencia de entrega.

5.2.1.7. Las ETN en Costa Rica no ven a sus proveedores como socios de la cadena de suministros.

5.2.1.8. Las ETN en Costa Rica se da el proceso de aprendizaje organizacional por cuanto Kim (1993), establece que inicialmente se un proceso de aprendizaje individual de cuatro etapas: observar, evaluar, diseñar e implementar.

5.2.1.9. Para las PyMES costarricenses se dilucida un panorama positivo en ser posibles empresas proveedoras de materias primas y/o materiales y suministros para empresas transnacionales radicadas en el país.

5.2.1.10. Debe desarrollarse un Proyecto-País (Gobierno-Universidad) que considere el apoyar integralmente a las PyMES costarricenses proveedoras para que se vinculen exitosamente en las relaciones proveedores clientes de las empresas transnacionales radicadas en el país.

5.3. Principales Orientaciones sobre Futuras Líneas de Investigación

Para futuras líneas de investigación se debe considerar el profundizar en qué PyMES costarricenses puedan relacionarse en ser Proveedoras de empresas transnacionales radicadas en Costa Rica de materias primas, para satisfacer este mercado aun no cubierto y así el desarrollar estas empresas con un alto nivel empresarial o de clase mundial.

SEXTA PARTE

ANEXO



VNIVERSITAT ID VALÈNCIA

Universidad de Valencia

España

Departamento de Dirección de Empresas

Cuestionario

Estimado funcionario de tan prestigiosa empresa, se está realizando una investigación de corte científico dado que estoy optando por el doctorado en Dirección de Empresas de la Universidad de Valencia en España.

Las temáticas son: la Relación Proveedor-Cliente desde el punto de vista de la Gestión de la Calidad y Aprendizaje Organizacional de las empresas Transnacionales, y cómo este conocimiento es transmitido si fuera el caso a la PyMES costarricenses (**Pequeñas y Medianas Empresas**).

La información es estrictamente confidencial, dado que el trato que se le dará a la misma es bajo la metodología de casos; por cuanto en el estudio no saldrá el nombre de la misma.

Son dos cuestionarios independientes para ello le solicito atentamente, se sirva responder las siguientes preguntas.

I. RELACION PROVEEDOR CLIENTE

1. ¿Ustedes tienen alguna relación Proveedor-Cliente con alguna pequeña y mediana industria costarricense?

Si _____ si marcó esta respuesta siga en forma secuencial

No _____ si marcó esta respuesta vaya a la pregunta 18

2. Dentro de la relación proveedor-cliente que ustedes tienen con las pymes costarricenses, ¿cómo es esa relación en las siguientes dimensiones?, favor marcar con X

No.	Dimensión	Fuerte	Media	Débil
1	Confianza			
2	Satisfacción			
3	Adaptación			
4	Comunicación			
5	Poder/Dependencia			
7	Compromiso			
8	Cooperación			

II. GESTIÓN DE LA CALIDAD

3. Dentro de esta relación, donde el proveedor es la pyme costarricense, en la gestión de la calidad, mencione: ¿qué prácticas de calidad les exigen?

4. ¿Estas prácticas de calidad que exigen a las Pymes costarricenses tienen un impacto en el rendimiento de la calidad en su empresa?

5. ¿Es favorable para las Pymes que les exijan estas prácticas de calidad?

6. En la relación proveedor-cliente con la Pyme costarricense en lo que son las prácticas de calidad, ¿cómo es esa relación de ustedes hacia ellos?:

No.	Dimensión	Fuerte	Mediano	Débil
1	El apoyo de la organización			
2	Suministran información de calidad			
3	Gestión de procesos			
4	Diseño de productos			
5	Administración de Personal			
6	Orientación al cliente			
7	Apoyan en el diseño de Productos			

7. ¿Cómo es el impacto de la Pyme costarricense en el rendimiento de su calidad?

8. ¿Cómo es el desempeño de las Pymes proveedores en la calidad del producto, costos de producción, tiempo de entrega, la innovación tecnológica y el desarrollo de la empresa?

9. ¿Qué filosofía de calidad ustedes transfieren a las Pymes? (TQM, Seis Sigma, Control de Calidad, etc?)

10. ¿Ustedes al utilizar algún método de la gestión de la calidad sienten que obtienen ventajas estratégicas sobre su competencia?
11. ¿Con las Pymes costarricenses hay una comunicación abierta, les comparten secretos de fabricación y generan compromisos en los contratos como proveedores a largo plazo?

III. ISO 9000

12. ¿Su empresa que principios de la gestión de la calidad aplican?, marque con una X

No.	Principio	Fuerte	Mediano	Débil
1	Enfoque al cliente			
2	Liderazgo			
3	Participación de las personas			
4	Enfoque basado en procesos			
5	La gestión como enfoque sistémico			
6	Mejora continua			
7	Enfoque basado en hechos para la toma de decisiones			
8	Relaciones con los proveedores de beneficio mutuo			

13. ¿Estos principios los transfieren a las Pymes?

14. ¿ Esta empresa exigen certificación ISO 9000 a sus proveedores?

15. ¿Esta empresa participa a sus proveedores en las actividades de control de calidad?

16. ¿Cómo es la relación con sus proveedores, corto, mediano o largo plazo?

17. ¿Las normas ISO en la práctica funcionan para el mejoramiento del proceso, calidad de los productos entregados por los proveedores?

IV. GESTIÓN DE LA CADENA DE ABASTECIMIENTO

18. ¿La empresa tiene clara que es la cadena de abastecimiento?

19. ¿La empresa gestiona la cadena de abastecimiento?

20. ¿En la cadena de abastecimiento qué papel juegan los proveedores para esta empresa?

21. Marque con un X ¿qué realiza la empresa en la gestión de proveedores?

No.	Aspectos de gestión	Fuerte	Mediano	Débil
1	Brindar información			
2	Asesorías en distribución de su producto			

- 3 Lazos de largo plazo
- 4 Relaciones de confianza
- 5 Dependencia mutua
- 6 Compromiso
- 7 Ayudar a las pymes en sus procesos internos y las transacciones externas

22. En la cadena de suministros su vínculo entre su empresa y las demás es con minoristas, distribuidores, productores de partes y materiales (relación vertical).

23. En la cadena de suministros el vínculo entre su empresa y las demás es basado en la confianza, cooperación, riesgo compartido e inversión.

24. ¿Cómo es la relación con sus proveedores?

No.	Tipo de relación	Marcar con X si tiene este tipo de relación
1	Confianza	
2	Adaptación	
3	Compromiso	
4	Dependencia	
5	Interdependencia	
6	Cooperación	

7	Futuras intenciones del cliente	
8	Futuros motivos de los proveedores	
9	Justicia Distributiva	
10	Justicia Procesal	
11	Comportamiento organizacional	
12	Satisfacción	
13	Intención de la relación a largo plazo	
14	Direccionalidad de la Comunicación (uni o bi)	
15	Sentido de la seguridad y salud	
16	Compromiso	
17	Transparencia	
18	Miedo al fracaso	
19	Habilidad para resistir la competencia	
20	Buena disposición para ayudar al cliente.	
21	Riesgo vrs ganancia compartida	
22	Grado de poder dominante	
No.	Tipo de relación	Marcar con X si tiene este tipo de relación
23	Tamaño relativo de la empresa	
24	Coste a largo plazo	
25	Excelencia individual	
26	Importancia	
27	Inversión del tiempo, dinero, marca, etc.	
28	Integración	

29	Institucionalización	
30	Integridad	
31	Flexibilidad	
32	Confianza	

25. En sus relaciones con los proveedores; ¿ustedes utilizan algún contrato oficial en cuanto a calidad, cantidad, precio, entrega y condiciones de pago?

26. ¿Los proveedores les dan sugerencias de oportunidad de mejora?

27. ¿En su cadena de suministros es importante la calidad asociada y la asociación con sus proveedores?

28. ¿Ustedes gestionan la calidad, seleccionan y hacen participe a sus proveedores?

29. Hay tres indicadores importantes de la calidad, en la cadena de suministros, proveedores de confianza, la entrega a tiempo y el apoyo total de las necesidades del cliente, ¿ustedes lo consideran?

30. Consideran ustedes que en la relación con la cadena de suministros la cooperación, la confianza y la orientación a largo plazo afectan la calidad para mejorar estas relaciones con los proveedores.

31. ¿Son muchos sus proveedores o pocos?

32. ¿Cómo es la confianza y el compromiso entre ustedes y los proveedores?

33. ¿La relación proveedor-cliente se hace para minimizar los costos, manteniendo y mejorando la calidad y el servicio?

34. ¿La gestión de la calidad del proveedor enriquece a su organización en su competitividad?

35. ¿Ustedes selecciona al proveedor?

36. ¿Ustedes tienen alguna relación socio proveedor?

37. ¿Ustedes tienen algún o algunos proveedores de PyMES?

38. ¿Ustedes evalúan a su proveedor?

39. ¿Ustedes capacitan a sus proveedores?

V. PyMES COSTARRICENSES

40. ¿Su empresa tiene algún programa de formación para apoyar o generar empresas proveedoras para la generación de sus productos?

41. ¿Proporcionan a las PyMES capacitación para ser proveedoras en la empresa?, ¿Cómo lo hacen?

42. ¿Algunas empresas PyMES se acercan para ser proveedoras en la empresa?

43. ¿Bajo cierta experiencia que tienen algunas PyMES en Costa Rica podrían ser proveedoras en la empresa?

44. ¿Qué posibilidad les ve a las PyMES para que sean proveedoras en la empresa?

45. ¿La empresa tiene alguna estrategia para ubicar a las PyMES proveedoras en ser competitivas?
46. ¿Creen que la PyMES sufren desventajas intrínsecas en tecnología y en la gestión del aprendizaje por su tamaño y su baja capacidad financiera para ser PyMES proveedoras?
47. ¿Ustedes creen que el estado (gobierno) y las corporaciones multinacionales juegan un papel importante en la forma tecnológica y la gestión del aprendizaje de las PyMES?
48. ¿El estado (gobierno) les exigen de alguna forma la transferencia de tecnología para desarrollar PyMES proveedoras?

SEPTIMA PARTE

BIBLIOGRAFÍA

- Adam, Jr. E.E.; Corbett, L.M.; Flores, B.E.; Harrison, N.J.; LEE, T.S.; RHO, B.H.; Ribera, J. Sasmsom, D. y Westbrook, R. (1997): «An international study of quality improvement approach and firm performance», *International Journal of Operations and Production Management*, Vol. 17, pp. 112-132.
- Adam, E.E. (1994): "Alternate quality improvement practices and organization performance", *Journal of Operation Management*, Vol. 12, pp. 27-44.
- Aguilar, J y Trejos, S, (1998): Estrategias tecnológicas y desempeño exportador de la pequeña y mediana empresa: el caso de Costa Rica, Serie Divulgación Económica 31, IICE, Universidad de Costa Rica, San Pedro, pp 39-40.
- Ahire, S.L. (1996): "An empirical investigation of quality management in small firms," *Production and Inventory Management Journal*, Vol. 37, pp. 44-50
- Ahire, S.L., and Golhar, D.Y. (1996): "Quality Management in large vr. Small firms." *Journal of Small Business Management*, Vol. 34, pp. 1-13.
- Ahire, S.L., Golear, D.Y., Waller, M.A., (1996): "Development and validation of TQM implementation constructs. *Decisions Sciences* 27 (1), 23-56.
- Akakum, A. and Dale, B.G. (1995): "Supplier partnering case study experiences", *International Journal of Purchasing and Material Management*, Winter, pp. 38-44.
- Anderson, D., Britt, F. and Favre, D. (1997), "The seven principles of supply chain management", *Supply Chain Management Review*, Vol. 1 No. 1, p. 11.
- Anderson, D. and Delattre, A. (2002), "Five predictions that will make you rethink your supply chain", *Supply Chain Management Review*, Vol. 6 No. 5, pp. 24-30.
- Anderson, J.C. y Narus, J. A. (1990), "A model of distributor firm and manufacturer firm working partnerships", *Journal of Marketing*, Vol. 54, pp. 42-58.

- Anderson, J.C., Rungtusanatham, M., Schroeder, R.G., Devaraj, S.,(1995):"A path analytic model of a story of quality management underlying the Deming management method: Preliminary empirical findings. *Decision Sciences* 26, 637-658.
- Anderson, S. W., J. D. Daly, M. F. Johnson. (1999):" Why firms seek ISO 9000 certification: Regulatory compliance or competitive advantage? *Production Oper^r. Management* 8(1) 28–43.
- Andersson J.C., Rungtusanathan, M. and Schroeder, R. G. (1994): "A theory of quality management underlulying the Deming management method", *Academy of Management Review*, Vol. 19 No. 3, pp 472-509.
- Askey,J.M. and Dale, B. G., (1994): "From ISO 9000 series registration to total quality management: an examination". *Quality Management*, pp 67-76.
- Bandyopadhyay, J.K., (2005b):"A model framework for developing industry specific quality standards for effective quality assurance in global supply chains in the new millennium". *International Journal of Management* 22 (2), 294–300
- Banfield, E. (1999), "Harnessing Value in the Supply Chain", John Wiley & Sons, New York, NY.
- Bechtel, C. and Jayaram, J. (1997):``Supply chain management: a strategic International Journal of Logistics Management, Vol. 8 No. 1, pp. 15-34.perspective", *The International Journal of Logistics Management*, Vol. 8 No. 1, pp. 15-34.
- Beer, M., (2003):"Why total quality management programs do not persist: the role of management quality and implications for leading a TQM transformation". *Decision Sciences* 34 (4), 623–642.
- Bendell, T., Boulter, L.,(2004):"ISO 9001:2000: a survey of attitudes of certified firms. *International Small Business Journal* 22 (3), 295–316.
- Bensaou, M. (1999), "Portfolios of buyer-supplier relationship", *Sloan Management Review*,Vol. 40 No. 4, pp. 35-44.
- Benson, P.G., Saraph, J.V. and Schroeder, R. (1991):"The effects of organizational context on quality management: an empirical investigation", *Management Science*, Vol. 37 No. 9, pp. 1107-24

- Black, S.A., Porter, L. J. (1996):"Identification of the critical factors of TQM." *Decision Sciences*, Vol. 27, pp. 1-21.
- Bonache, J. (1999): "El estudio de casos como estrategia de construcción teórica: características, críticas y defensas", *cuadernos de economía y dirección de la empresa*, N. 3, Enero-Junio, pp. 123-140.
- Bowersox, D., Closs, D. and Cooper, M. (2000), "Ten mega-trends that will revolutionize supply chain logistics", *Journal of Business Logistics*, Vol. 21 No. 2, pp. 1-16.
- Boyson, S., Corsi, T.M., Dresner, M.E. and Harrington, L.H. (1999):"Logistics and the Extended Enterprise", John Wiley & Sons, New York, NY.
- Bradley, M. (1994), "Starting total quality management from ISO 9000", *The TQM Magazine*, Vol. 6 No. 1, pp. 50-4.
- Brecka, J. (1994), "Study Finds Gains With ISO 9000 Registration Increase Over Time", *Quality Progress*, May. pp.18-20.
- Brown, A. and van der Wiele, T. (1996):"A typology of approaches to ISO certification and TQM", *Australian Journal of Management*, Vol. 21 No. 1, pp. 57-72.
- Brown, A., Van der Wiele, T. and Loughton, K. (1998):"Smaller enterprises' experiences with ISO 9000", *International Journal of Quality & Reliability Magement*, Vol. 15 No. 3.
- Brown, A., Van der Wiele, T., (1995):"Industry experience with ISO 9000". *Asia Pacific Journal of Quality Management* 4 (2), 8–17.
- Bryman, A. (1988): *Quantity and Quality in Social Research*, Unwin Hyman, London.
- Burnes, B., New, S., 1997. Collaboration in customer–supplier relationships: strategy operations and the function of rhetoric. *International Journal of Purchasing and Materials Management* 33 (4), 10–17
- Burt, D.N., Dobler, D. W. and Starling., S. L. (2004): *World Class Supply Chain- The Key to Supply Chain Management*, 7th ed., *Tata McGraw-Hill Publication*, New Delhi.
- Buttle, F. (1997):"ISO 9000: marketing motivations and benefits", *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol. 14 No. 9, pp. 936-47.

- Buzzel, R.D. and Wiersema, F.D. (1981):" Modeling changes in market share: a cross sectional analysis", *Strategic Management Journal*, Vol. 2 No. 1, pp. 27-42.
- Cai, S., Jun, M., Yang, Z., (2006):"The impact of interorganizational Internet communication on purchasing performance: a study of Chinese manufacturing firms. *Journal of Supply Chain Management* 42 (3), 16–39.
- Capon, N., Farley, J.U. and Hoening, S. (1990). "Determinates of financial performance: a meta analysis", *Management Science*, October, pp. 1143-59.
- Carr, A.S., Pearson, J.N., (1999):"Strategically managed buyer–supplier relationships and performance outcomes", *Journal of Operations Management* 17, 497–519.
- Carter, J. R. (1988):"Communicate with Your Vendors": *Journal of Purchasing and Materials Management*, Winter 1986, pp. 16-22. Spekman, R.R (1988): "Strategic Supplier Selection: Understanding Long-Term Buyer Relationships,"*Bussines Horizons*, pp.75-81.
- Caruana, A. and Pitt, L. (1997):"INTQUAL ± an internal measure for service quality and the link between service quality and business performance", *European Journal of Marketing*, Vol. 31 No. 8, pp. 604-17
- Casadeus Fa, M y Heras Saizarbitoria, I (2005):"The quality management boom in the Spanish Industry", *Universia Business Review*
- Case, J. (2002), "Supply chains are tighter but there's still too much slack", *Harvard Management Update*, April, 3 p.
- Castillo, Geovanny y Bonilla, Eduardo, (2001): *PyMES: Una oportunidad de Desarrollo para Costa Rica*, FUNDES, San José Costa Rica, Editorial A.B.C. Ediciones.
- Castillo, Geovanny y Chaves, Luis Fdo. (2001): *PyMES: Una oportunidad de Desarrollo para Costa Rica*, Fundes, San José, Costa Rica
- Chase, R. Y Aquilano, N., (1995):"Dirección y administración de la producción y de las operaciones", Irwin, España.
- Choi, T and Hartley, J. L. (1996):"An exploration of supplier selection practices across the supply chain", *Journal of Operations Management*, Vol. 14, pp. 333-43

- Choi, T.Y., Rungtusanatham, M., (1999):"Comparison of quality management practices: across the supply chain and industries. *Journal of Supply Chain Management* 35(1), 20-28
- Choi, T.Y., Dooley, K.J., Rungtusanatham, M., (2001):"Supply networks and complex adaptive systems". *Journal of Operations Management* 19 (3), 351–366.
- Choi, T.Y., Hong, Y., (2002):"Unveiling the structure of supply in Honda, Acura, DaimlerChrysler. *Journal of Operations networks: case studies* 469–493
- Choi, T.Y.; y Eboch, K. (1998): «The TQM paradox: relations among TQM practices, plant performance, and customer satisfaction», *Journal of Operations Management*, Vol. 17, pp. 59-75.
- Clark, K. B., Chew and Fujimoto, T. (1987): "Product development in the world autoindustry", *Brookings Papers in Economic Activity*, Vol. 3, pp 729-71.
- Cooper, M.C., Lambert, D.M. and Pagh, J. D. (1997a),"Supply chain management: more than a new name for logistics", *The International Journal of Logistics Management*, Vol. 8 No. 1, pp. 1-13.
- Corrigan, J. (1994):"Is ISO 9000 the path to TQM?", *Quality Progress*, May, pp. 33-6
- Cox, A. (2004): "Business relationship alignment: on the commensurability of value capture and mutuality in buyer and supplier exchange", *Supply Chain Management: An International Journal*, Vol. 9 No. 5, pp. 410-20.
- Coyle, J.J., Bardi, E.J. and Langley, C.J. (2003): "The Management of Business Logistics: A supply Chain Perspective", 7th ed., South-Western, Mason, OH.
- Craig, C.S. and Douglas, S.P. (1982): "Strategic factors associated with market share and financial performance", *Quarterly Review of Economics and Business*, Summer, pp. 101-11.
- Croom, S., Romano, P. and Giannakis, M. (2000), ``SCM: an analytic framework for critical literature review", *European Journal of Purchasing & Supply Management*, Vol. 6, pp. 67-83.
- Crosby, P.B., (1979): "Quality is Free. The Art of Making Quality Certain. Hodder & Stoughton, New York

- Croxton, K.L., Garcia-Dastugue, S.J., Lambert, D.M., Rogers, D.S., (2001):"The supply chain management process. *International Journal of Logistics Management* 12(2), 13.37.
- Curkovic, S., Handfield, R., 1996. Use of ISO 9000 and Baldrige award criteria in supplier quality evaluation. *International Journal of Purchasing and Materials Management* 32(2),2-11
- Curkovic, S., Pagell, M., (1999):"A critical examination of the ability of ISO 9000 certification to lead to a competitive advantage. *Journal of Quality Management* 4 (1), 51-67
- Dale, B.G. (1994): Quality management systems, In:B.G. Dale (Ed.) *Management Quality*, 2nd Edn (Hempsted, Prentice Hall)
- David, A.J. (1990), "The customer/supplier relationship – the Nissan way", *Total Quality Management*, Vol. 1 No.1, pp.59-67
- Davis, B., (2004):"One standard fits all". *Professional Engineering* 17 (9), 43–45.
- Davis, T. (1993):"Effective supply chain management", *Sloan Management Review*, Summer, pp. 35-46.
- De Toni, A., Nassimbeni, G. and Tonchia, S. (1994):"New trends in the supply environment", *Logistics Information Management*, Vol. 7 No. 4, pp. 41-50
- Dean, J., Bowen, D., (1994):"Managing theory and total quality: improving research and practice through theory development". *Academy of Management Review* 19 (3), 392–18
- Deming, W. E. (1986):" *Out of the Crisis*. Massachusetts Institute of Technology, Center for Advanced Engineering Study", Cambridge, Mass.
- Deming, W. Edwards, (1982): "Quality, Productivity and Competitive Position. MIT Center for Advanced Engineering, Cambridge, MA.
- Deming, W.E. (1986):"Out of the crisis", MIT, Center for Advanced Engineering Study, Cambridge, MA
- Deming, W.E., (1981):"Improvement of quality and productivity through action by management". *National Productivity Review* 1, 12–22.

- Deming, W.E., (1982): "Quality, Productivity, and Competitive Position. Deming, E., 1986. Out of Crisis". Center for Advanced Engineering Study, Cambridge, MA.
- Dixon, J. R. and Duffy, M. R. (1990): "The neglect of engineering design", *California Management Review*, pp 9-23.
- Dodgson, M. (1991): "Technological Collaboration and Organizational Learning: A Preliminary View of Some Key Issue, DRC Discussion Paper, Vol. 85, pp. 1-35.
- Dollinger, M.C. A. Enz, and Daily C.M. (1991): "Purchasing from minority small businesses." *International Journal of Purchasing and Materials Management*, Vol. 17, pp. 9-14.
- Douglas, T.S., Judge, W.Q., (2001): "Total quality management implementation and competitive advantage: the role of structural control and exploration", *Academy of Management Journal* 44 (1), 158–169.
- Dwyer, F.R., Schurr, P.H. and Oh, S. (1987): "Developing buyer-seller relationships", *Journal of Marketing*, Vol. 51, pp. 11-27.
- Dyer, W. G. Jr. y Wilkins, A. L. (1991): "Better stories, not better constructs, to generate better theory: a rejoinder to Eisenhardt", *Academy of Management Review*, Vol. 16, No. 3, pp. 613-619.
- Ebrahimpour, M., Withers, B.E. and Hikmet, N. (1997): "Experiences of US- and foreign-owned firms: a new perspective on ISO 9000 implementation", *International Journal of Production Research* Vol. 35 No. 2, pp. 569-76.
- Eisenhardt, K. M. (1989): "Building Theories from Case Study Research", *Academy of Management Review*, Vol. 14, No. 4, pp. 532-550.
- El-Ansary, A. and Stern, L. (1972): "Power measurement in the distribution channel", *Journal of Marketing Research*, Vol. 4, pp. 47-52.
- Ellram, L. (1990): "The supplier selection decision in strategic partnership." *Journal of Purchasing and Materials Management*, Vol. 16, pp. 8-14.
- Ellram, L.M. (1995): "Partnering pitfalls and success factors", *International Journal of Purchasing and Materials Management*, Vol. 31 No. 12, pp. 36-44
- Ellram, L.M., Carr, A.S., (1994): "Strategic purchasing: a history and review of the literature". *International Journal of Purchasing and Materials Management* 30 (3), 2–8.

- Ellram, L.M., Edis-Owen, R.V., 1996. A case study of successful partnering implementation. *International Journal of Purchasing and Materials Management* 32 (4), 20–28.
- Ellram, L.M., Hendrick, T.E., (1995):"Partnering characteristics: a dyadic perspective", *Journal of Business Logistics* 16 (1), 41–64.Fujimoto, T., 1999. *The Evolution of a Manufacturing System at Toyota*. Oxford University Press, Oxford.
- Escribá (1999): Factores determinantes del comportamiento cooperativo en las alianzas entre empresas: Un estudio cualitativo. Tesis no publicada. Universidad de Valencia, España.
- European Foundation for Quality Management (2005): [Homepage of EFQM], [Online]. <http://www.efqm.org/> [08/02/2005]
- Fawcett, S. and Magnan, G. (2002), "The rhetoric and reality of supply chain integration", *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, Vol. 32 No. 5, pp. 339-61.
- Fine, C.H., (1998):"Clock Speed: Winning Industry Control in the Age of Temporary Advantage. Harper Collins Publisher, New York
- Fisher, M.L., Raman, A., McClelland, A.S. (2000):"Rocket science retailing is almost here – are you ready?", *Harvard Business Review*, pp.115-24
- Flanagan, P. (1994):"The rules of purchasing are changing." *Management Review*, Vol. 83, pp. 28-32.
- Fleischer, M., Liker, J.K., (1992):"The hidden professionals: product designers and their impact on design quality", *IEEE Transactions on Engineering Management* Vol 39 No 3, pp 254–264.
- Flynn, B.B., Schroeder, R.G. and Sakakibara, S. (1995):"The impact of quality management practices on performance and competitive advantage", *Decision Sciences*, Vol. 26 No. 5, pp. 659-92.
- Flynn, B.B., Schroeder, R.G., Flynn, E.J., Sakakibara, S. and Bates, K.A. (1997):"Worldclass manufacturing project: overview and selected results", *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 17 No. 7, pp. 671-85.

- Flynn, B.B., Schroeder, R.G., Sakakibara, S., (1994): A framework for quality management research and associated measurement instrument. *Journal of Operations Management* 11 (4), 339-366.
- Ford, D. et al. (2002): "How do companies interact?", in Ford, D. (Ed.), *Understanding Business Markets and Purchasing*, Tomson Learning London.
- Forker, L. and Stannack, P. (2000): "Cooperation versus competition: do buyers and suppliers really see eye-to-eye?", *European Journal of Purchasing & Supply Management*, Vol. 6, pp. 31-40.
- Forker, L. B., (1997): "Factors affecting supplier quality performance, *Journal of Operations Management*, Vol. 15 No 4, pp 243-369
- Forker, L.B., Vickery, S.K. and Droge, C.L. (1996):"The contribution of quality to business performance", *International Journal of Operations & Production Management*,
- Forza, C. y Flippini, R. (1998):"TQM impact on quality conformance and customer satisfaction: a causal model", *International Journal of Production Economics*, Vol. 55, pp. 1-20.
- Foster Jr., S.T., Adam Jr., E.E., (1996):"Examining the impact of speed of quality improvement on quality-related costs", *Decision Sciences* 27 (4), 623–646.
- Frazier, G.L. and Rody, R.C. (1991): "The use of influence strategies in interfirm relationships in industrial product channels", *Journal of Marketing*, Vol. 55 No. 1, pp. 52-69
- Freathy, P. and O'Connell, F. (1998): "Supply chain relationships within airport retailing", *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, Vol. 28 No. 6, pp. 451-62.
- Frohlich, M. and Westbrook, R. (2001):"Arcs of integration: an international study of supply chain strategies", *Journal of Operations Management*, Vol. 19, pp. 185-200.
- Fujimoto, T., (1989): "Organization for effective product development the case of the global automobile industry", DBA thesis Graduate School of Business Administration, Harvard University, Cambridge, M. A..

- Fyness, B and Voss, G (2002). The moderating effect of buyer-supplier relationships on quality practices and performance, *International Journal of Operations and Production Management*, 22, 6.
- Ganesan, S. (1994): "Determinants of long-term orientation in buyer-supplier relationships", *Journal of Marketing*, Vol. 58, pp. 1-19.
- Ganesan, S. (1994): "Determinants of long-term orientation in buyer-supplier relationships", *Journal of Marketing*, Vol. 58, pp. 1-19.
- Garvin, D. (1987): "Competing on the eight dimensions of quality." *Harvard Business Review*, Vol. 65, pp. 101-109.
- Garvin, D.A., (1983): "Quality on the line". *Harvard Business Review* 61(5), 64–75.
- Garvin, D.A., (1984): "Japanese quality management:". *Columbia Journal of World Business* 19 (3), 3–12.
- Garvin, D.A., (1986): "Quality problems, policies and attitudes in the United States and Japan: an exploratory study". *Academy of Management Journal* 29 (4), 653–673.
- Gitlow, H.S. and S.J. Gitlow (1987): "The Deming Guide to Quality and Competitive Position (Englewood Cliffs, N.J.; Prentice Hall, pp. 51-68.
- Global Supply Chain Forum (2000): "Issue in supply chain management", in Lambert, D.M. and Cooper, M.C. (Eds), *Industrial Marketing Management*, Vol. 29, pp. 65-83.
- Griffith, D.A., Harvey, M.G. and Lusch, R.F. (2006): "Social exchange in supply chain relationships: the resulting benefits of procedural and distributive justice", *Journal of Operations Management*, Vol. 24, pp. 85-98.
- Guilhon, A., Martin, J., Weill, M., (1998); "Quality approaches in small or medium-sized enterprises: methodology and survey results". *Total Quality Management* 9 (8), 689–701
- Gulati, R., 1998. Alliances and networks. *Strategic Management Journal* 19 (4), 293–317.
- Gundlach, G. T. and Cadotte, E. R. (1994): "Exchange interdependence and interfirm interaction: research in a simulated channel setting", *Journal of Marketing Research*, Vol. 31, pp. 516-32.

- Gutiérrez, Francisco de Paula y Bolaños Rodrigo, (1999): El Financiamiento de la pequeña y mediana empresa en Costa Rica: Análisis del Comportamiento Reciente y Propuestas de reforma, Santiago de Chile.
- Hahn, C.K., Kim K.H. and Kim, J.S. (1986): "Cost of Competition: Implications for Purchasing Strategy," *Journal of Purchasing and Materials Management*, pp. 2-7.
- Hakansson, H. (Ed.) (1982), *International Marketing and Purchasing of Industrial Goods*, Wiley Chichester.
- Hakansson, H. and Snehota, I. (1995): "Developing Relationships in Business Networks," Routledge, London.
- Hale, A.R., L.H.J. Goosens, P.D. Oortman-Gerlings (1991). *Safety management systems: a model and some applications*. Delft University of Technology, Holland.
- Hallén, L., Johanson, J. and Seyed-Mohamed, N. (1991): "Interfirm adaption in business relationships", *Journal of Marketing*, Vol. 55, pp. 29-37.
- Hamel, G (1991): "Competition for competence and interpartner learning within international strategic alliances", *Strategic Management Journal*, Vol. 12, pp. 83-103
- Handfield, B.R. and Nichols, L.E. (1999): "Introduction to Supply Chain Management", Prentice-Hall, Upper Saddle River, NJ.
- Handfield, R. B., Ragatz, G.L., Petersen, K. J., Moczka, R. M., (1999): "Involving suppliers in new product development, *California Management Review* 42, 59-82.
- Handfield, R., Ghosh, S., Fawcett, S. (1998): "Quality-driven change and its effects on financial performance", *Quality Management Journal*, Vol. 5 No.3, pp.13-30
- Handfield, R.B. and Nichols, E.L. (1999): "Introduction to Supply Chain Management, *Prentice Hall, Englewood Cliffs, NJ*.
- Harland, C. (1996): "International comparisons of supply-chain relationship", *Logistics Information Management*, Vol. 9 No.4, pp. 35-8
- Harland, C. (1996b): "Supply chain management: networks, relationships and chains", *British Journal of Management*, Vol. 7, pp. 63-80.
- Harland, C., Lamming, R. and Cousins, P. (1999): "Developing the concept of supply strategy", *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 19 No. 7, pp. 650-73.

- Hartley, J.L., Zirger, B.J., Kamath, R.R., (1997):"Managing the buyer–supplier interface for on-time performance in product development". *Journal of Operations Management* 15, 57–70.
- Heide, J. and Stump, R. (1995):"Performance implications of buyer-supplier relationships in industrial markets: a transaction cost explanation", *Journal of Business Research*, Vol. 32, pp. 57-66.
- Heide, J.B. and Miner, A.S. (1992): The shadow of the future: effects of anticipated interaction and frequency of contact on buyer-seller cooperation², *Academy of Management Journal*, Vol. 35 No. 2, pp. 265-91.
- Helper, S. (1991):"How much has really changed between US auto makers and their suppliers?", *Sloan Management Review*, Summer.
- Helper, S. y Sako, M. (1995) Supplier relations in Japan and the United States: Are they converging? *Sloan Management Review*, Spring, 1995, pp.77-84.
- Hendricks and Singhal (1997):"Does implementing a TQM program improve operating performance?", *Management Science*, Vol. 43 No.9, pp.1258-74
- Hendricks, K.N., Singhal, V.R., (2001):"Firm characteristics, total quality management, and financial performance", *Journal of Operations Management* 19 (3), 269–285.
- Henkoff, R. (1993):"The hot new seal of quality", *Fortune*, 28 June, pp. 68-71.
- Heras, I. & Dick, G.P., & Casadesus, M. (2002):"ISO 9000 registration's impact on sales and profitability: A longitudinal analysis of performance before and after accreditation. *The International Journal of Quality & Reliability Management*. 19, 774–791.
- Hewitt, F. (1992): ``Supply chain integration", Council of Logistics Management, Annual Conference Proceedings", Oak Brook, IL, pp. 334-41.
- Hill, C. 1990):"-Cooperation, oportunity,and the invisible hand: impliacations for transaction cost theory", *Academy of Management Journal*, Vol. 15 No. 3, pp. 500-14.
- Hines, P. (1994):"Creating World Class Suppliers Unlocking Mutual Competitive Advantage", Pitman Publishing, London.

- Holm, D.B., Eriksson, K., Johanson, J., 1999. Creating value through mutual commitment to business network relationships. *Strategic Management Journal* 20 (5), 467–486.
- Hoyt, J. and Hug, F. (2000):“From arm’s-length to collaborative relationships in the supply chain: an evolutionary process”, *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, Vol. 30 No. 9, pp. 750-64.
- Huang, G. Q., Mak, K.L. and Humphreys, P.K. (2003): “A new model of the customer-supplier partnership in new product development”, *Journal of Materials Processing Technology*, Vol. 138, pp. 301-5.
- Institute of Quality Assurance (1993):”*Survey on the Use and Implementation of BS5750*”, Institute of Quality Assurance, London.
- Ishikawa, Kaoru., (1985): “What is Total Quality Control? The Japanese Way. Prentice-Hall, London.
- ISO (2003): "The ISO survey of ISO 9000 and ISO 14000 certifications: 12th cycle", ISO, Geneva
- Ittner, C., & Larcker, D. (1995):"Total quality management and the choice of information and reward systems". *Journal of Accounting Research*, 1–34.
- J., Choi, T., Hartley, (1996):"An exploration of supplier selection practices across the supply chain". *Journal of Operations Management* Vol.14, pp. 333–343
- Jacobson, R. and Aaker, D. (1987):"The strategic role of product quality", *Journal of*
- Jarillo, J.C. (1988),”On strategic networks”, *Strategic management journal*, Vol. 9 No. 1, pp 31-42
- Johannsen, C.G. (1995):"Application of the ISO 9000 standards of quality anagement in professional services: an information sector case”, *Total QualityManagement*, Vol. 6 No.3.
- John, St., C. H., and Heriot. (1993):"Small suppliers and JIT purchasing." *International Journal of Purchasing and Materials Management*, Vol. 29, pp. 11-16.
- Johnston, D.A., McCutcheon, D.M., Stuart, F.I. and Kerwood, H. (2004):"Effects of supplier trust on performance of cooperative supplier relationships”, *Journal of Operations Management*, Vol. 22 No. 1, pp. 23-38.

- Jones, R., Arndt, G. and Kustin, R. (1997):"ISO 9000 among Australian companies: impact of time and reasons for seeking certification on perceptions of benefits received", *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol. 14 No. 7, pp. 650-60.
- Jones, T.C. and Riley, D.W. (1985):"Using inventory for competitive advantage through supply chain management", *International Journal of Physical Distribution and Materials Management*, Vol. 15 No. 5, pp. 16-26.
- Juran, J.M. (1988): *On Planning for Quality*. Collier Macmillan, London
- Juran, J.M., (1978):"Japanese and Western quality: a contrast in methods and results". *Management Review* 67 (1), 27–45.
- Juran, J.M., (1981a):"Product quality—a prescription for the West: part I", *Management Review* 70 (1), 8–14.
- Juran, J.M., (1986):"Quality trilogy. *Quality Progress*", 19 (8), 14–24.
- Juran, J.M., (1988):"On Planning for Quality". Collier Macmillan, London.
- Kanji, G. K., (1998b):"Measurement of business excellence", *Total Quality Management*, Vol. 9 No. 7, pp. 663-43
- Karnoe, P. (1996):"The social process of competence building", *Journal of Technology Management, Special Issue on Unlearning and Learning for Technological Innovation*, Vol. 1, pp. 770-89
- Kartha, C.P., (2004):"A comparison of ISO 9000:2000 quality system standards, QS 9000, ISO/TS 16949 and Baldrige criteria". *TQM Magazine* 16 (5), 331–340.
- Kaynak, H., (2003):"The relationship between total quality practices and their effects on firm performance". *Journal of Operations management Management* 21 (4), 405–436.
- Kemppainen, K., Vepsäläinen, A. (2003). "Trends in industry supply chains and networks". *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, Vol. 33 Issue: 8, pp.701-719
- Klein, R.A. (1991):"Achieve Total Quality Management," *Chemical Engineering Progress*, 83-86.
- Kochan, A. (1993):"ISO 9000: creating a global standardisation process", *Quality*, October", pp. 26-34.

- Kordupleski, R.E., Rust, R.T., Zahorik, A.J. (1993), "Why improving quality doesn't improve quality?", *California Management Review*, Vol. 35 pp.82-95
- Krapfel, R., Salmond, D. and Spekman, R. (1991):"A strategic approach to managing buyer-seller relationships", *European Journal of Marketing*, Vol. 25 No. 9, pp. 22-37
- Krause, D. and Ellram, L. (1997): "Critical elements of supplier development: the buying firm perspective", *European Journal of Purchasing & Supply Management*, Vol. 3 No. 1, pp. 21-31.
- Krause, D.R., Handfield, R.B., Scannell, T.V., (1998):"An empirical investigation of supplier development: Reactive and strategic processes. *Journal of Operations Management* 17, 39-58.
- Kuei, C.H., Madu, C.N., Linc. C.,Chow, W.S., (2002):"Developing supply chain strategies based on the survey of supply chain quality and technology management. *The International Journal of Quality and Reliability Management* 19(6/7), 889-902
- Kwon, I.G. and Suh, T. (2005): "Trust, commitment and relationships chain management: a path analysis", *Supply Chain Management*, Vol. 27, No. 1, pp. 39-52.
- La Londe, B. (2002):"Who can you trust these days?", *Supply Chain Management Review*, May June, pp.10.
- Lambert, D.M., García-Dastugue, S.J., Croxton, K.L.,(2005):"An evaluation of process-oriented supply chain management frameworks. *Journal of Business Logistics* 26(1), 25-52
- Lamming, R.C, (1993):*Beyond Partnership: Strategies for Innovation and Lean Skupply*. Prentice-Hall, Hemel Hempstead, UK.
- Lamming, R.C. (1996):"Squaring lean supply with supply chain management", *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 16 No. 2, pp. 183-96. Landeros and Monczka, op. Cit., 1989.
- Lascelles, D.M., Dale, B.G., (1990):"Examining the barriers to supplier development. *International Journal of Quality and Reliability* 7, 46-56
- Lee, H., 2004. "The triple A supply chain", *Harvard Business Review* 82 (10), 102–112.
- Lee, H.L. (2000):"Creating value through supply chain integration", *Supply Chain Management Review*, September/October.

- Lee, H.L. and Ng, S.M. (1997: ``Introduction to the special issue on global supply chain management", *Production and Operations Management*, Vol. 6 No. 3, pp. 191-2.
- Lee, H.L., Billington, C., (1995):"The evolution of supply-chain management and practice at Hewlett-Packard. *Interfaces* 25(5), 42-64.
- Lee, K.S., Palmer, E., (1999):"An empirical examination of ISO 9000-registered companies in New Zealand". *Total Quality Management* 10 (6), 887–899.
- Lee, T.Y. (1995):"The experience of implementing ISO 9000 in Hong Kong", *Asia Pacific Journal of Quality Management*", Vol. 4 No. 4, pp. 6-16
- Leenders, M., Nollet, J. and Ellram, L. (1994), "Adapting purchasing to supply chain management", *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, Vol. 24 No. 1, pp. 40-2
- Li, C. Y. Fun, and Hung, J. (1997):"A new measure for supplier performance evaluation." *IIE Transactions*, Vol. 19, pp. 753-758.
- Liker, J.K., Choi, T.Y., (2004):"Building deep supplier relationships",*Harvard Business Review* 82 (12), 104–113.
- LLopis, J. y Tari, J.J., (2003):"The importance of internal aspects in quality improvement", *International Journal of Quality and Reliability Management*, Vol. 20 No. 3, 304-324
- Lloyd's Register of Quality Assurance Ltd (1993):" *Setting Standards for Better Business. Report of Survey Findings*", Lloyd's, London
- Maani, K.E., Putterill, M.S. and Sluti, D.G. (1994):"Empirical analysis of quality improvement in manufacturing", *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol. 11 No.7, pp. 19-37.
- Macbeth, D.K. and Ferguson, N. (1994):*Partnership Sourcing ± An Integrated Supply Chain Approach*", Pitman Publishing, London.
- Madhok, A. (1996):"The organization of economic activity: transaction costs, firm capabilities and the nature of governance", *Organizational Science*, pp. 577-91
- Madu, C. N. (1998): *Handbook of Total Quality Management*, *Kluwer Academic Publisher*, Dordrecht, pp. 284
- Madu, C.N. (2000):" *House of Quality (QFD) in a Minute*", Chi Publishers, Fairfield, CT

- Madu, C.N., Kuei, C., Jacob, R.A. (1996):"An empirical assessment of the influence of quality dimensions on organizational performance", *International Journal of Production Research*, Vol. 34 No.7, pp.1943-62
- Maloni, M. and Benton, W. (1997):"Supply chain partnerships: opportunities for operations research", *European Journal of Operations Research*, Vol. 101, pp. 419-29.
- Mangiameli, P and Roethlein C.J. (2001):"An examination of quality performance at different levels in a connected supply chain: a preliminary case study", *Integrated Manufacturing Systems*, 12/2, 126-133
- Mann, R. and Kehoe, D. (1994):"An evaluation of the effects of quality improvement activity on business performance", *International Journal of Quality and Reliability Management*, Vol. 11 No. 4, pp. 29-44.
- March, J., Olsen, J. (1975). "The uncertainty of the past: Organizational learning under ambiguity", *European Journal of Political Research*.3(2), 147-171.
- March, J. G. and Olsen, J. P. (1979) *Ambiguity and Choice in Organizations* (2nd edn). Bergen: Universitetsforlaget.
- Marcus, A., Geffen, D., (1998):"The dialectics of competency acquisition: pollution prevention in electric generation". *Strategic Management Journal* 19 (12), 1145–1168. *Marketing*, Vol. 51 No. 4, pp. 31-44.
- Maxwell, J.A. (1996) *Qualitative Research Design. An Interactive Approach*. California: Sage Publications
- McAdam, R. and McKeown, M. (1999):"Life after ISO 9000: an analysis of the impact of ISO 9000 and total quality management on small businesses in Northern Ireland", *Total Quality Management*, Vol. 10 No. 2, pp. 229-41.
- McTeer, M.M. and Dale, B.G. (1994, "Are the ISO 9000 series of quality management system standards of value to small companies?", *European Journal of Purchasing and Supply Management*, Vol. 1 No. 4, pp. 227-35.
- Meegan, S.T. and Taylor W.A. (1997):"Factors influencing a successful transition from ISO 9000 to TQM. The influence of understanding and motivation", *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol.14 No. 2.

- Mejza, M. and Wisner, J. (2001), "The scope and span of supply chain management", *The International Journal of Logistics Management*, Vol. 12 No. 2, pp. 37-55.
- Mehra, S., Hoffman, J. and Sirias, D. (2001): "TQM as a management strategy for the next millennia", *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 21 Nos 5/6, pp. 855-76.
- Mentzer, J. (Ed.) (2001), *Supply Chain Management*, Sage Publications, Thousand Oaks, CA.
- Miles, R.E., Snow, C.C., (1978): "Organizational Strategy, Structure and Process", McGraw-Hill, New York.
- Millen, R., Sohal, A., Moss, S. (1999), "Quality management in the logistics function: an empirical study", *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol. 16 No.2, pp.166-80
- Mintzberg, H. (1991): "The Effective Organization: Forces and Forms", *Sloan Management Review*, Vol. 6, No. 4, pp 609-20.
- Mohr J, Spekman R. 1994. Characteristics of partnership success: partnership attributes, communication behavior, and conflict resolution techniques. *Strategic Management Journal* **15**(2): 135–142
- Monczka, R. and Morgan, J. (2002), "Quantum leap – what it will take to be world class at supply chain management in 2006", *Purchasing*, 6 June, pp. 25-8.
- Monczka, R., Trent, R. and Handfield, R. (1998): "Purchasing and Supply Chain Management", South-Western College Publishing, Cincinnati, OH.
- Monczka, R.M., Peterson, K.J., Handfield, R.B., Ragatz, G.L., (1998): "Success factors in strategic supplier alliances: the buying company perspective", *Journal of Operations Management* 29 (3), 53–577.
- Monczka, R.M., T.J. Callahan and E.L. Nichols (1995), "Predictors of Relationships Among Buying and Supplying Firms," *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 25,10, 45-59.
- Mondon, Y., (1982): "Toyota Production Systems", American Institute of Industrial Engineers, New York.

- Moore, G.A., (1991):"Crossing the Chasm: Marketing and Selling Technology to Mainstream Customers", Harper Business.
- Mora, Ronald, (2006): Determinantes del éxito y crecimiento de PyMES basadas en la tecnología: Estudio de Casos de Empresas del Sector TICs de Costa Rica.
- Morris, P.W., 2006. ISO 9000 and financial performance in the electronics industry. *Journal of American Academy of Business* 8 (2), 227–235.
- Morgan, R.M. and Hunt, S.D. (1994): "The commitment-trust theory of relationship marketing", *Journal of Marketing*, Vol. 58 No. 3, pp. 20-38.
- Narasimhan, R., Jayaram, J., (1998):"Causal linkages in supply chain management: an exploratory study of North American manufacturing, firms. *Decisions Sciences*, 29(3), 579-606
- Narasimhan, R., Kim, S.W., (2002):"Effect of supply chain integration on the relationship between diversification and performance: evidence from Japanese and Korean firms". *Journal of Operations Management* 20, 303–323.
- Naveh, E., Marcus, A., (2004):"When does the ISO 9000 quality assurance standard lead to performance improvement?", *Assimilation and going beyond. IEEE Transactions on Engineering Management* 51 (3), 352–363.
- Naylor, J.B., Naim, M.M. and Berry, D. (1999):"Legality: integrating the lean and agile manufacturing paradigms in the total supply chain", *International Journal of Production Economics*, Vol. 62, pp. 107-18.
- Newman, R.G. (1988):"Insuring Quality: Purchasing's Role," *Journal Purchasing and Materials Management*,pp. 14-21.
- Nicolau, I., Sellers, R.,(2002):"The stock market's reaction to quality certification: empirical evidence from Spain", *European Journal of Operational Research* 142 (3), 632–641.
- Oberle, J. (1990): "Quality Gurus: The Men and Their Message," *Training*, pp. 47-52.
- Olorunniwo, F. and Hartfield, T. (2001), "Strategic partnering when the supply base is limited: a case study", *Industrial Management & Data Systems*, Vol. 101 No. 1, pp. 47-52.

- Olsen, R. and Ellram, L. (1997a): "A portfolio approach to supplier relationships", *Industrial Marketing Management*, Vol. 26, pp. 101-13.
- Patterson J.W. and Engelkemeyer S. (1989): "A Company Cannot Live by Its Quality Alone, "Quality Progress, August, pp. 25-27.
- Patterson, J., Forker, L. and Hanna, J. (1999): "Supply chain consortia: the rise of transcendental buyer-supplier relationships", *European Journal of Purchasing and Supply Management*, Vol. 5, pp. 85-93.
- Peter, V. J., 1999: "Total service quality management", *Managing Service Quality* 29, 6-12.
- Phillips, L.W., Chang, D.R. and Buzzel, R.D. (1983): "Product quality, cost position, and business performance: a test of key hypotheses", *Journal of Marketing*, Vol. 37 No. 1, pp. 26-43.
- Piercy, N. F., Katsikeas C.S. and Cravens, D.W. (1997): "Examining the role of buyer-seller relationships in export performance." *Journal of World Business*, Vol. 32, pp. 73-86.
- Pilkington, A., (1999): "Strategic alliance and dependency in design and manufacture: the Rover-Honda case. *International Journal of Operations and Production Management* 19 (5/6), 460–
- Ping, R. (1993): "The effects of satisfaction and structural constraints on retailer exiting, voice loyalty, opportunism and neglect", *Journal of Retailing*, Vol. 69, pp. 320-52
- Poirier, C.C. (1997): "Evolving to the ultimate level of performance through supply chain management", *National Productivity Review*, Winter, pp. 11-23.
- Porter, M. (1980): "Competitive Strategy", Free Press, New York, NY.
- Powell, T. C., (1995): "Total quality management as competitive advantage: A review and empirical study. *Strategic Management Journal* 16 (1), 15-37.
- Quazi, H.A. and Padibjo, S.R. (1998), "A journey towards total quality management through ISO 9000 certification: a study of small and medium sized enterprises in Singapore", *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol. 15 No. 5, pp. 364-71

- Quazi, H.A., Jacobs, R.L., (2004):"Impact of ISO 9000 certification on International Journal of Quality & Reliability Management 21training and development activities: an exploratory study",*The International Journal of Quality & Reliability Management* 21 (4/5), 497–518.
- Quazi, H.A., Jemangin, J., Kit L.W., Kian, C.L., (1998): "Critical factors in quality management and guidelines for self-assessment: The case of Singapore. *Total Quality Management* 9 (1), 35-55.
- Ragatz, G., Handfield, R. and Scannell, T. (1997), "Success factors for integrating suppliers into new product success factors for integrating suppliers into new product development", *Journal of Production & Innovation Management*, Vol. 14, pp. 190-202.
- Ramsay, J. (1996): "The case against purchasing partnerships", *International Journal of Purchasing and Materials Management*, Fall, pp. 13-19.
- Reeves, V., Bednar, D., (1994):"Defining quality: alternatives and implications", *Academy of Management Review* Vol. 19 No 3, pp 419–445
- Robicheaux, R.A. y Coleman, J.E. (1994): "The structure of marketing channel relationships", *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 22 No. 1, pp. 38-51.
- Roper, S, Hewitt-Dundas, and McFerran (1997):"Disparaties in quality perceptions between small firms and their customers." *International Small Business Journal*, Vol. 15, pp.64-79.
- Roth, A.V., and J. G. Miller (1992):"Success factors in manufacturing." *Business Horizons*", Vol. 35, pp. 73-81.
- Rukert, R. and Churchill, G. (1984):"Realibility and validity of alternative measures of channel management satisfaction", *Journal of Marketing Research*, Vol. 21, pp. 226-33
- Rust, R.T., Zahorik, A.J. and Keiningham, T.I. (1994):"eturn on quality (ROQ): making
- Sahay, B.S. (2003): "Understanding trust in supply chain relationship", *Industrial Management and Data Systems*, Vol. 103 No. 8, pp. 553-63.

- Sahay, B.S. (2003):"Understanding trust in supply chain relationships", *Industrial Management and Data Systems*, Vol. 103 No. 8, pp. 553-63.
- Samson, D., Terziovski, M. (1999):"The relationship between total quality management practices and operational performance", *Journal of Operations Management*, pp.393-409
- Saraph, J. V., Benson P. G., and Schroeder (1989): "An instrument for measuring the critical factors of quality management." *Decision Sciences*, Vol. 20, pp. 810-829.
- Saunders, M.J. (1995), ``Chains, pipelines, networks and value stream: the role, nature and value of such metaphors in forming perceptions of the task of purchasing and supply management'', 1st World-wide Research Symposium on Purchasing and Supply Chain Management, Tempe, Arizona, 23-25 March, pp. 476-85.
- Scott, C. and Westbrook, R. (1991), ``New strategic tools for supply chain international Journal of Physical Distribution & Logistics Management, Vol. 21 No. management'', pp. 23-33.
- service quality financially accountable", *Journal of Marketing*, Vol. 59 No. 2, pp. 58-70.
- Shank, J.K. and Govindarajan, V. (1992): "Strategic cost management: the value chain perspective", *Management Accounting Research*, Vol. 4, pp. 177-97.
- Shin, H., Collier, D. and Wilson, D. (2000): "Supply management orientation and supplier/buyer performance", *Journal of Operations Management*, Vol. 18, pp. 317-33.
- Shores, R.A. (1990):"A TQM Approach to Achieving Manufacturing Excellence (Milwaukee, Wis: ASQC Quality Press.
- Singels, J., G. Ruël, H. van de Water. (2001):"ISO 9000 series: Certification and performance". *Internat. J. Quality Reliability Management* 18(1) 62–75.
- Slack, N., Harland, C.M., Chambers, S., Harrison, A. and Johnston, R. (1998):"Operations Management", Pitman Publishing, London.
- Spekman, E.R., Kamauff, W.J. and Muhr, N. (1998):"An empirical investigation into supply chain management: a perspective on partnerships", *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, Vol. 28 No. 8, pp. 630-50.

- Spekman, R.E., Forbesham, T.M., Isabella, I.A., MacAvon, T.C. (1998):"Alliance management: a view from the past and a look to the future", *Journal of Management Studies*, Vol. 35 pp.747-71.
- Sroufe, R. and Curkovic (2007):"An examination of ISO 9000:2000 and supply chain quality assurance", *Journal of Operations Management*, 26, 503-520
- Stake, R.E. (1995). *The Art of Case Study Research*. London: Sage Publications.
- Saorín, I.M. (2002). *Negociación interorganizativa: el comportamiento negociador en las joint ventures y adquisiciones*. Tesis doctoral. Universidad de Valencia, Facultad de Economía.
- Stank, T.P., Goldsby, T.J. (2000):"A framework for transportation decision making in an integrating supply chain. *Supply Chain Management* 5(2), 71.
- Stanley, L. and Wisner, J.D. (2001), "Service quality along the supply chain: implications for purchasing", *Journal of Operations Management*, Vol. 19, pp. 287-306.
- Steiner, M.P., and Solem O. (1988):"Factors for success in small manufacturing firms," *Journal of Small Business Management*, Vol. 26, pp. 51-56.
- Stephens, K.S. (1994):"ISO 9000 and total quality", *QualityManagement Journal*, Fall , pp. 57-71.
- Stern, L.W., Reve, T., (1980):"Distribution channels as political economies: a framework for comparative analysis", *Journal of Marketing* 44 (3), 52–64.
- Stewart, G. (1995):"Supply chain performance benchmarking study reveals key to supply chain excellence. Helping companies in their pursuit of supply chain excellence", *Logistics Informations Management*, Vol. 8 No. 2, pp. 38-44.
- Stuart, F.I., (1997):"Supply chain strategy: Organizational influence through supplier alliances. *British Journal of Management* 8, 223-236
- Stuart, I. and McCutcheon, M. (2000):"The manager's guide to supply chain management", *Business Horizons*, Vol. 43 No. 2, pp. 35-44.
- Sun, H., (2000):"Total quality management, ISO 9000 certification and performance improvement". *International Journal of Quality andReliability Management* 17 (2), 168–179.

- Swafford, P.M., Ghosh, S., Murthy, N., (2006):"The antecedents of supply chain agility of a firm: scale development and model testing", *Journal of Operations Management* 24 (2), 170–188.
- Tan, K., Kannan, V., Handfield, R. and Ghosh, S. (1999):"Supply chain management: an empirical study of its impact on performance", *International Journal of Production & Operations Management*, Vol. 19 No. 10, pp. 1034-52.
- Tan, W. and Tay, S. (1994):"Factors contributing to the growth of SMEs: The Singapore case." Fifth ENDEC world conference on entrepreneurship proceedings. Singapore: NTU-Entrepreneurship Development Center.
- Tank,K., Kannan, V., Handfield, R., and Ghosh, S., (1999):"Supply chain management an empirical study of its impact on performance", *International Journal of Production & Operations Management*, Vol. 19 No. 10, pp 1034-52
- Terziovski, M., Samson, D. and Dow, D. (1997):"The business value of quality management systems certification: evidence from Australia and New Zealand", *Journal of Operations Management*, Vol. 15 No. 1, pp. 1-18.
- Thakkar J., Kanda, A. y Deshmukh, S.G. (2008): "Evaluation of buyer-supplier relationships using an integrated mathematical approach of interpretive structural modeling (ISM) and graph theoretic matrix",.: The case study of Indian automotive SMEs, *Journal of Manufacturing Technology Management*, Vol. 19 No.1, pp. 92-124.
- The Economist (1992):"The cracks in quality", *The Economist*, pp 67-8.
- Tracey, M. (1997):"Logistics/purchasing effectiveness, manufacturing performance: instrument development and causal model analysis", *Emerging Issues in Purchasing and Supply Chain Management*, Vol. 1 pp.133-49
- Tracey, M.A., Vonderembse, M.A. (1998):"Building supply chains: a key to enhanced manufacturing performance", *Proceedings of the Decision Science Institute*, pp.1184-6
- Tsekouras, K., Dimara, E., Skuras, D., (2002):"Adoption of a quality assurance scheme and its effects on firm performance: a study of Greek firms implementing ISO 9000". *Total Quality Management* 13 (6), 827–841

- Tsiotras, G., and Gotzamani, K. (1996):"ISO 9000 as an entry key to TQM:"The case of the Greek industry. *International Journal of Quality and Reliability Management*, 13(4), 64-76.
- Tummala, V.M.R. y Tang, C.L. (1996):"Strategic Quality Management, Malcolm Baldrige and European Quality Awards and ISO 9000 Certification: Core concepts and comparative analysis", *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol. 13 No. 4, pp. 8-38
- Udell, G., Alehortua, C. and Parker, R (1995):"The support American made manual of venture assesment. United States.
- Van derWiele, A., Williams, A.R.T., Dale, B.G., Kolb, F., Luzon, D.M., Wallace, M. and Schmidt, A. (1996b):"Self-assessment: a study of progress in Europe's leading organisations in quality management practices", *International Journal of Quality and Reliability Management*, Vol. 13 No. 1, pp. 88-104.
- Van Hoek, R.I. (1998):"Reconfiguring the supply chain to implement postponed manufacturing", *International Journal of Logistics Management*, Vol. 9 No. 1, pp. 95-109.
- Vokurka, R.J., Zank, G.M., Lund III, C.M. (2002):"Improving competitiveness through supply chain management a cumulative improvement approach. *Competitiveness Review* 12(1), 14-26
- Vonderembse, M.A., Tracey, M., (1999):"The impact of supplier selection criteria and supplier involment on manufacturin performance. *Journal of Supply Chain Management* 35, 33-39.
- Voss, C. (1995):" Alternative paradigms for manufacturing strategy", *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 15 No. 4, pp. 5-16.
- Voss, C. (1995):" Operation management from Taylor to Toyota-and beyond", *British Journal Management*, Vol. 6. pp. 17-29
- Walker, G., Poppo, L., (1991):"Profit centers, single-source suppliers, and transaction costs", *Administrative Science Quarterly* 36 (1), 66–87.
- Walker, G., Weber, D.W., (1987):"Supplier competition, uncertainty, and make-or-buy decisions", *Academy of Management Journal* 30 (3), 589–596.

- Wayhan, V.B., Kirche, E.T., Khumawala, B.M., (2002):"ISO 9000 certification: the financial performance implications". *Total Quality Management* 13 (2), 217–231.
- Weber, C.A., Current, J.R., Benton, W.C., (1991):"Vendor selection criteria and methods". *European Journal of Operations Research* 50, 2-18.
- Wiele, T., Iwaarden, J., Williams R., Dale, B., (2005):" Perceptions about the ISO 9000 (2000) quality system standard revisión and its value: the Dutch experience". *International Journal of Quality & Reliability Managment*, Vol. 22, No. 2, pp. 101-119.
- Willem, M., 2004. Make a smooth change to TS 16949. *Quality* 43 (8), 40–44.
- Williams, N. (1997):"ISO 9000 as a route to TQM in small to medium sized enterprises: snake or ladder?", *The TQM Magazine*, Vol. 9 No. 1, pp. 8-13.
- Williamson, O.E., (1979):"Transaction cost economics: the governance, of contractual relations", *Journal of Law and Economics* 22, 3–61.
- Wilson, D.D., Collier, D.A. (2000): "An empirical investigation of the Malcolm Baldrige National Quality Award Causal Model", *Decision Sciences*, Vol. 31 No.2, pp.361-90
- Wilson, D.T. and Kriston Moller, KE. (1991):"Buyer-seller relationships-alternative conceptualisation, in Paliwoda, SJ. (Ed), *New Perspectives on International Marketing*, Routledge, London, pp 87-107
- Wise, R. and Baumgartner, P. (1999), "Go downstream – the new profit imperative in manufacturing", *Harvard Business Review*, No. 5, pp. 133-41.
- Wong, A. (1999):"Partnering through cooperative goals in supply chain relationships", *Total Quality Management*, Vol. 10 Nos 4/5, pp. 786-92.
- Wong, A., Tjosvold, D., Wong Y.L., Liu, C.K. (1997): "Relationships for quality improvement in the Hong Kong – China supply chain", *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol. 16 No.1, pp.24-41..
- Wynstra, T. and Pierick, E. (2000), "Managing supplier involvement in new product development: a portfolio approach", *European Journal of Purchasing & Supply Management*, Vol. 6, pp. 49-57.

- Yahya, S. Y Goh, W.K. (2001):"The implementation of an ISO 9000 quality system".
International Journal of Quality & Reliability Management, Vol. 18, No. 9, pp. 941-966
- Yin, R. (1994). Case Study Research. Design and Methods. En Arzaluz, S.S. (2005).
La utilización del estudio de caso en el análisis local. *Región y Sociedad*. 17
(32).107-144.
- Yin, R. K. (1989): *Case Study Research. Design and Methods*, Cuarta Impresión, Sage,
Newbury Park, CA.
- Yin, R. K. (1993): *Applications of Case Study Research*, Sage, Newbury Park, CA. Yin, R.
K. (1989): *Case Study Research. Design and Methods*, Cuarta Impresión, Sage,
Newbury Park, CA.
- Yin, R. K. (2003): *Applications of Case Study Research*, Segunda Edición, Sage,
Publications, Inc., USA.
- Yusof, S.M., Aspinwall, E., (2000):"TQM implementation issues: review and case study",
International Journal of Operations & Production Management 20 (6), 634–655.
- Zhang, Z., Waszink, A., Wijngaard, J. (2000):"An instrument for measuring TQM
implementation for Chinese manufacturing companies. *International Journal of
Quality and Reliability Management*, 17, 730-755
- Zink, K.J. (2004):"TQM als integratives Management konzept". 2nd edition. Manchen:
Hanser.