

COMUNICACIÓN: MEDULA DE INNOVACIÓN Y VENTAJA COMPETITIVA EN LAS EMPRESAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EN PUERTO RICO

Abstracto

Esta investigación exploratoria de corte cualitativo tuvo como objetivo principal analizar la comunicación efectiva en la cadena de suministro como factor central de impacto en los modelos de negocios enfocados en la innovación dentro de las pequeñas y medianas empresas en Puerto Rico. La investigación utilizó como unidad de estudio a la empresa Expressway, empresa puertorriqueña dedicada a la impresión. Los resultados reflejan que la comunicación transparente, honesta, abierta y constante impulsa la innovación. La comunicación es indispensable para el desarrollo de relaciones personales y de negocios. Lo que puede tener como resultado ventajas competitivas sostenibles brindando beneficios a los diferentes eslabones de la cadena de suministro.

Palabras claves: Innovación, Comunicación, Ventaja Competitiva

Introducción

En el contexto del emprendimiento y administración de empresas los procesos colaborativos han generado una contribución significativa tanto en el ciclo de vida como en el desarrollo de las empresas. En los últimos años, la agrupación geográfica de las empresas como redes de apoyo también ha ganado importancia en la comunidad empresarial y ha atraído la atención de la investigación (Porter, 1998). En línea con el proceso de aceleración de la globalización, la cooperación se ha convertido en un componente importante de las operaciones comerciales (Preiss, 1996). Los acuerdos de cooperación, tales como empresas conjuntas, alianzas estratégicas y asociaciones dentro de la cadena de suministro se han adoptado cada vez más como formas organizativas para alcanzar los objetivos estratégicos. Sobre todo, para el desarrollo de innovación como estrategia de competitividad.

El desarrollo de la innovación es una de las bases más importantes para que la empresa sea competitiva. Según, Aragón-Correa & Sharma (2003) para que las empresas sean realmente competitivas requieren expandir la capacidad de reinventarse constantemente buscando nuevas oportunidades que le puedan catapultar a ser exitosa en el entorno empresarial e impactar positivamente a la sociedad de la cual es parte. El hecho de que las empresas busquen aumentar la competitividad está alineado a un tema de sobrevivencia para la empresa y para la economía de la región donde participa. Pero ¿cómo identificar esas nuevas oportunidades que permitan el desarrollo de la

innovación? Es aquí donde la comunicación tiene una importancia significativa. Se ha evidenciado que las organizaciones que forman parte de una red empresarial que practican procesos comunicativos eficientemente logran una estructura más sólida y competitiva, potenciando su competitividad en términos de procesos, productos e innovación (Hinestroza, Cardona & Quintero, 2011). Este enfoque es de gran relevancia ya que la mayor parte de las investigaciones que se han realizado sobre la relación entre las empresas con el propósito del desarrollo de la innovación se dirigen mayormente hacia el concepto de innovación abierta para las grandes empresas, por lo que muy pocas han enfocado en las empresas pequeñas (Rodríguez y Alfaro, 2016).

Aun cuando se han realizado varias investigaciones (Lee et al. 2010; Parida, Westerberg, and Frishammar 2012; van de Vrande et al. 2009) sobre la innovación abierta en las pequeñas y medianas empresas, existe una brecha (Brunswickery Vanhaverbeke, 2015), sobre todo en lo relacionado al aspecto específico del efecto de las redes de apoyo como herramienta para el desarrollo de la innovación y cómo la comunicación es el centro de estos procesos. El hecho de estudiarlo en una economía insular como el caso de Puerto Rico, lo hace aún más interesante y necesario.

Objetivo

Este estudio plantea la importancia de desarrollar procesos de comunicación eficientes y eficaces como la estrategia de integración vertical; con los suplidores para la creación de innovación en una economía insular la cual tiene unas características muy particulares.

Revisión de Literatura

Comunicación: estrategia trampolín hacia la innovación

Dentro de las organizaciones la comunicación es un proceso cotidiano y esencial para el éxito de la transferencia de información. La comunicación es mensaje que las personas entienden a través de la interacción con otros para intercambiar información (Zulkeplia, Hasnanb and Mohtarc, 2015). Según Turkel (2004), cuanto más se comunica las personas, más problemas se abren para abordar. Lo que ayuda a que el equipo empresarial pueda manejar con eficiencia las operaciones diarias. La comunicación puede indicar la capacidad de una empresa para gestionar la cocreación de valor (Storbacka y Frow, 2012). Según Zulkeplia, Hasnanb y Mohtarc (2015), la efectividad de la información está influenciada por la calidad general de la comunicación interna durante el proceso de innovación de productos. Además, menciona que la calidad de la comunicación se mide en función de la información que

puede ser entendido por el receptor (es decir, los equipos de proyecto) de manera oportuna. La comunicación dentro de una empresa se podría dividir en dos tipos: la comunicación interna y la comunicación externa. La comunicación interna se centra en la gestión de la organización y las partes interesadas, como la comunicación entre individuos o grupos de diferentes niveles y áreas de especialización de la empresa (Welch y Jackson, 2007). Mientras tanto, las comunicaciones externas involucran a la audiencia fuera de la organización (Saunders, 1999). Siguiendo el pensamiento de Saunders (1999) afirma que las empresas que tienen buena comunicación externa exteriorizan las características de una empresa visionaria e innovadora.

Modelo de la Innovación abierta (open innovation) como estrategia comunicativa Uno de los modelos que permite explicar la importancia de la comunicación para el desarrollo de la innovación es el modelo de innovación abierta. La innovación abierta es un paradigma según el cual las empresas pueden y deben utilizar de manera sistemática tanto las ideas externas como las internas, y tanto los canales internos como externos de acceso al mercado, en sus esfuerzos por incrementar su saber-hacer (Chesbrough, 2013). Esto nos dirige a la importancia de implementar sistemas comunicativos efectivos dentro de las organizaciones que puedan ofrecer los resultados exitosos necesarios para alinearlos a iniciativas innovadoras. También la innovación abierta se precisa como el uso de las entradas y salidas de conocimiento y tecnología para acelerar la innovación interna y ampliar los mercados para el uso externo de la innovación, respectivamente (Chesbrough, Vanhaverbeke, y West, 2006). Este tipo de modelo permite que muchos profesionales de diferentes disciplinas y líneas de mando puedan colaborar y aportar con su experiencia y conocimientos en la solución de problemas o creación de nuevos proyectos. Además, tomando en consideración que con un mayor y diverso equipo de trabajo el tiempo invertido en la solución de problema será mucho menor. Esto resulta verdaderamente importante para el sector de las pymes ya que la mayoría de estas empresas carecen de financiación suficiente, por lo que necesitan ser creativas en la utilización y distribución de sus recursos. Entre los beneficios que existe la adaptación de este modelo de negocios a empresas pequeñas y medianas, se encuentra: el ahorro de tiempo y dinero en la solución de un problema o desarrollo de un proyecto, utilización de recursos de excelencia encontrados fuera de la organización, ampliar su potencial de crecimiento a través de alianzas estratégicas, desarrollar un ambiente interno colaborativo, entre otros beneficios los cuales su efectividad y eficiencia están atada a la ejecuciones correctas de los procesos de

comunicación. Poder implementar correctamente todo este andamiaje de procesos comunicativos se espera una mayor probabilidad de éxito. Logrando conseguir eficientemente dinámicas empresariales que se traducen en ventaja competitiva.

Innovación en las pequeñas y medianas empresas

Existen varios factores que han forzado a las PYMES a desarrollar innovación y crear nuevos productos. Algunas de las más importantes son: el ciclo de vida de los productos están resultado más cortas, el desarrollo acelerado de la tecnología y el aumento de la competencia (Muller et al., 2014), Sin embargo, aunque las pymes tiende a ser menos formales en el desarrollo de nuevos producto, en la planificación estratégica y estrategia de comunicación (Murphy and Ledwith, 2007); su estructura organizacional, su facilidad y rapidez en la toma de decisiones y su receptividad son características que le han facilitado el que estas empresa puedan ser innovadoras y puedan ajustarse a los cambios del mercado (Muller et al., 2014). Su cercanía con los clientes a través de los empleados, le permite observar e interactuar con ellos y así identificar oportunidades (Murphy and Ledwith, 2007). Estas oportunidades permiten el desarrollo de la innovación.

La innovación es clave para mantener una ventaja competitiva y requiere nuevas combinaciones de conocimiento para crear nuevos productos. Esto significa que la mayoría de las pequeñas empresas necesitan ampliar sus recursos, conocimientos y contactos mediante colaboraciones y comunicación (Hinestroza, Cardona & Quintero, 2011). Los elementos clave de la innovación es la interacción que se da entre los representantes del sistema (proveedores, compradores, organizaciones e infraestructura del sector público), de esta manera, cuanto mayor sea la interacción entre dichas personas, mayor será la introducción de innovaciones (Cimoli, 2001). De hecho, los entornos empresariales son cada vez más dinámicos con la tecnología y la innovación (Shin y Park, 2010) por lo cual la necesidad de establecer una red en conjunto con la creciente disponibilidad de tecnología de la información y la comunicación conduce al modelo de negocios que se propone en la investigación.

Comunicación como motor de relaciones verticales

La comunicación entre la empresa y los suplidores de productos y/o servicios son también un elemento importante para conseguir agregar valor a la cadena de suministros

de las pequeñas y medianas empresas. Los proveedores son reconocidos como una importante fuente de innovación (Henke y Zhang, 2010). Las empresas que trabajan en colaboración utilizando canales de comunicación eficientes con sus proveedores han mejorado la productividad de diversas maneras y han logrado una amplia variedad de ventajas competitivas, incluyendo la reducción de tiempo en el desarrollo de nuevos productos, el mejoramiento en la calidad del producto, el acceso a nuevos mercados y la reducción de costos en los procesos de innovación (Echtelt, 2008). La creciente importancia de los proveedores como fuente crítica de innovación para los procesos de desarrollo de nuevos productos de los compradores sugiere que los proveedores (y en particular los proveedores con competencias únicas) pueden ocupar un papel más fuerte en los procesos comunicativos entre proveedores y compradores (Yeniyurt, 2014). Además de tener una visión compartida de la innovación, un factor crítico desde el punto de vista de la ejecución es crear condiciones que fomenten una comunicación significativa. La comunicación e integración con los proveedores desempeñan un papel importante en el logro de los objetivos de la cadena de suministro (Flynn, 2010). Las empresas centradas en la innovación desarrollan relaciones de colaboración a largo plazo con los proveedores y se comunican frecuentemente con ellas para definir y evaluar los objetivos de innovación a corto y largo plazo (Hoegl y Wagner, 2005). La implicación de alinear las estrategias y los recursos de los compradores y los proveedores van enfocados a que los compradores deban identificar proveedores comprometidos que deseen en conjunto con ellos alcanzar objetivos comunes y establecer relaciones a largo plazo con respecto a la innovación (Yu, 2008).

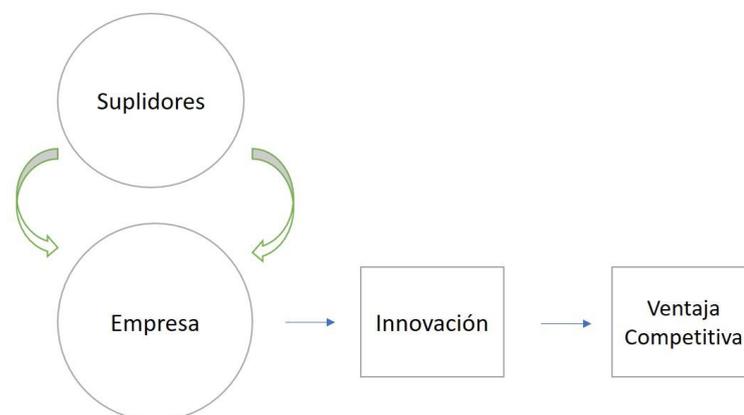


Gráfico 1: Modelo conceptual propuesta. Fuente: Elaboración del autor (2017)

Metodología

Para este trabajo se utilizó la investigación descriptiva de corte cualitativo de análisis de un estudio de caso con el propósito de explorar e identificar como la comunicación entre la empresa y suplidores afecta la creación de la innovación dentro de la organización traduciéndose en ventaja competitiva. El estudio de casos se ha convertido en una metodología popular en las investigaciones según reflejan las revistas científicas líderes del campo (Piekkari, Welch, & Paavilainen, 2009). El estudio de casos es una alternativa que va más allá de teorizar inductivamente, ya que pueden generar explicaciones causales y contextualizar la teoría (Welch, Piekkari, Plakoyiannaki, & Paavilainen-Mantymaki, 2011). Esta metodología es necesaria ya que entender el proceso de innovación en la vida real es complejo y está influenciada por múltiples factores, por lo que se utilizó diferentes fuentes de recopilación de datos secundarios para evidenciar la importancia de la comunicación con vía de conexión entre diferentes actores con los cuales la empresa interactúa.

En esta primera etapa se estará trabajando con la compañía puertorriqueña Expressway como caso de estudio. Se seleccionó a esta compañía como caso de estudio para esta investigación ya que se identificó que cuenta con la filosofía organizacional y la implementación de la comunicación efectiva como elementos cotidianos en sus operaciones con los suplidores. Para Expressway la comunicación efectiva es uno de los pilares centrales para que el proceso de relación fluya y que esto logre encaminar los procesos innovadores.

Para la entrevista en profundidad se diseñó un protocolo de 22 preguntas. El protocolo contenía una guía de preguntas semiestructuradas abiertas y cerradas, las cuales permitían poder contestar los objetivos del estudio. La entrevista en profundidad se realizó en julio 2017. El instrumento fue validado por expertos en las áreas de investigación, metodología y contenido en áreas de pymes, innovación y competitividad. Partiendo de sus recomendaciones se realizaron unos cambios buscando que los resultados viabilizaran el contestar los objetivos del estudio. Luego de recopilados los datos, se procedió a organizar la información para realizar los análisis de los datos. Los datos cualitativos se organizaron en una matriz por variables lo que permitió observar las tendencias del fenómeno. Finalmente, se realizó una comparación de los resultados obtenidos de las entrevistas en profundidad con la data secundaria para confirmar o rechazar lo encontrado en la literatura previamente establecida.

Resultados Relacionados al Caso de Estudio

Expressway fue establecida en 1990 por su propietario, Reynaldo Arocho, en el pueblo de Arecibo, Puerto Rico. Desde entonces se ha dedicado a satisfacer las necesidades de impresión, rotulación, empaques, troquelados y displays para empresas tanto en Puerto Rico como en el Caribe. La estrategia de negocio ha sido siempre el poder ofrecer al cliente los servicios de impresión integrada bajo un mismo techo. Cuentan con 73 empleados los cuales en un inicio de este nuevo modelo de negocios eran solo 13 empleados. Actualmente su cartera de clientes se compone de más de 600 empresas en donde el crecimiento significativo viene de las cuentas corporativas y multinacionales. La entrevista fue realizada a la Sra. Francine Arocho, quien es la vicepresidenta de estrategia y desarrollo de negocios de la empresa Expressway. La Sra. Arocho por ser la hija del dueño, lleva trabajando con la empresa hace más de seis años y es la encargada del desarrollo de nuevos productos y estrategias de negocio. En la entrevista profunda realizada a Sra. Arocho, recalca la importancia de constantemente implementar procesos de comunicación, innovación y creatividad, no tan solo en sus operaciones diarias dentro de la organización, también extender esos procesos a las interacciones y trabajos que se realizan en conjunto con los suplidores.

Arocho comenta que contar con una selecta gama de suplidores que comparten la misma filosofía de comunicación efectivas, misión de ser innovadores y que colaboren en conseguir su visión de ser líderes, es de suma importancia. Estos suplidores deben compartir la responsabilidad de ser cómplices laborales y facilitadores para lograr deleitar a los clientes de Expressway. Aclara que el éxito de estas iniciativas está atado a poder unir todos estos recursos y comunicar el mensaje correctamente para lograr sinergia en las colaboraciones. Esto es una ventaja competitiva sin precedentes. *“Nosotros siempre conseguimos ser los primeros en utilizar equipos y aplicaciones de impresión con la tecnología más avanzada en el mercado. Porque si nosotros conseguimos ser innovadores, todo nuestro ecosistema empresarial será innovador, pero para conseguir ese objetivo se debe comunicar nuestras necesidades”* (Francine Arocho, 2017). Expressway le otorga mucho peso en fomentar relaciones con sus suplidores más allá de un simple acuerdo de negocios. Ellos realizan alianzas estratégicas basando el negocio en economía solidaria, donde ambas partes maximizan sus recursos para conseguir el mejor desempeño económico que beneficie a ambos. Expressway no tiene acuerdo de exclusividad con ningún suplidor ya que la fidelidad en las relaciones de negocios está atada en como el suplidor puede aportar a la empresa

con la mejor calidad y la última tecnología en los equipos y servicios que ofrecen. Adicional Expressway realiza tareas constantes de investigación y experimentación con cada equipo que adquiere con el objetivo en convertirse en expertos en la utilización y dominio del equipo. Expressway lograr que las empresas construyan sus laboratorios betas dentro de las facilidades de la empresa para que ellos experimenten con sus equipos y le aporten retroalimentación de qué se puede llegar a crear en ellos. *“Nosotros conseguimos convertirnos en la brújula de nuestros suplidores. Ellos confían en nosotros para que le indiquemos por qué camino ellos deben trazar sus estrategias de negocios”* – Aroche, 2017.

Los suplidores de Expressway han encontrado en esta empresa una oportunidad de poder crear tecnología. Han conseguido la ventaja competitiva de indicarle a cada suplidor que ellos como imprenta están buscando y ofrecerles las especificaciones exacta de los que necesitan de parte de ellos como suplidores para comenzar un proyecto, por lo cual la comunicación es la vía constante que se utiliza para alcanzar el éxito en estos proyectos. Esto motiva a que el suplidor al tener las instrucciones claras de lo que necesita Expressway, para deleitar el servicio que le brindan, pueda conseguir poder realizar su trabajo sin perder tiempo ni dinero innecesario experimentando en desarrollar soluciones. Para ambas empresas la comunicación efectiva resulta costo-efectivo. *“A veces tienes que sentar a todos tus suplidores y decirle abiertamente tus necesidades, con lujo de detalles, así ellos se alinean con tus ofrecimientos y tus necesidades. Total, eso les conviene a todos porque nos abre mercados para que todos tengan negocios”* – Francine Aroche.

Expressway aclaró que cuentan con dos tipos de suplidores. Los suplidores de tecnología (equipos, maquinaria, programas, aplicaciones) y suplidores de materia prima. *“Nuestros suplidores son una arteria en nuestro negocio. De ahí viene una gran ventaja competitiva. De la relación que hemos podido trabajar con ellos, pero esto no fuese posible si no existiera una comunicación constante, transparente y sincera”* (Francine Aroche, 2017). Expressway se tardó aproximadamente tres años y medio en estudiar y encontrar la tecnología y las maquinarias que deseaban adquirir para construir su plataforma de negocios. Ellos seleccionaron los mejores equipos para desarrollar su plataforma de impresión (planta operativa) y no realizaron acuerdos de exclusividad con ningún suplidor o marca existente en el mercado. Manejaron la selección de sus equipos de acuerdo con las investigaciones que realizaron y garantizando que su selección siempre cumplirá con dos principios primordiales: que el equipo sea el mejor

en su categoría y el modelo del equipo sea el más moderno disponible en el mercado. Dentro de estos dos principios existe un elemento esencial que fue la comunicación constante y positiva que permitió una nitidez en los procesos de adquisición de equipos, manejos de actualizaciones en el sistema y entre otras cosas constatar con una clara retroalimentación que siempre ambas empresas están enfocadas en el cumplimiento de los objetivos mutuos alineados a la innovación y conseguir esa ventaja competitiva en el mercado.

Aunque estas técnicas de creación de modelos de negocios están motivados e impulsadas por una filosofía innovadora empresarial, Expressway, no le hubiese sido posible el completar exitosamente estos procesos si los suplidores no contaran con la disposición y el interés de que experimentaran con sus equipos. Por lo cual, la apertura, comunicación y transparencia de los suplidores en este proceso es vital para completar el cometido y poder conseguir ese beneficio común. Es sumamente importante recalcar que la confianza lograda y los lazos colaborativos de ambas empresas producen beneficios solidarios para ambas partes. Tanto para los suplidores que le permiten generar un conocimiento con el que no contaban y para Expressway que le permite tener primero que su competencia el mejor equipo en el mercado. Esto se traduce para ambos escenarios como ventajas competitivas.

Cuando Expressway culminó la selección y montaje de la plataforma de equipos y tecnología seleccionada, suplidores a nivel mundial entendieron lo que la empresa deseaba hacer con esos equipos (demostrando su éxito en menos de un año de operaciones) y decidieron convertirlos en un centro beta con acuerdos y compromiso por ambas partes. Donde Expressway se comprometía a desarrollar tecnología, nuevos productos y garantizar el funcionamiento de la plataforma, mientras los suplidores se comprometieron a ofrecer la primicia de obtención de sus equipos, aplicaciones y tecnología más moderna. Con este acuerdo consiguen que ambas compañías manejen un proceso continuo y constante de innovación que beneficiaría a ambas partes. Estas alianzas estratégicas más allá de considerarse un acuerdo entre ambas compañías realmente son el resultado de una relación de confianza y colaboración basada en la comunicación abierta y honesta. Construida gracias a que ambos eslabones dentro de la cadena de suministros entienden y respetan el escenario de cada una. Son compañías que definen sus modelos de negocios alineados a trabajar en equipo y esperando resultados que se traduzcan en ventajas competitivas para todos los componentes del ecosistema empresarial. El alcanzar estos resultados tiene mucho que ver con la

implementación de la comunicación en cada proceso realizado. La comunicación efectiva enlaza todas las piezas del rompecabezas además de producir y fomentar tres elementos importantes para la construcción de alianzas estratégicas empresariales: confidencialidad, ética y fidelidad.

Expressway es una pieza clave en los procesos de innovación de sus suplidores, ya que con su ayuda y experiencia técnica tienen la potestad de indicarle a sus suplidores cómo se deben adaptar en el mercado y qué estrategias deben implementar para continuar el manejo de sus modelos de negocios. Según Aroche su empresa obliga a todos sus suplidores a innovar con ellos ya que, si la empresa se mueve a una nueva y moderna tecnología y sus suplidores no se mueven en conjunto con ellos, los suplidores se quedarán atrás y perderán la oportunidad de realizar negocios con Expressway, eliminándolos del ecosistema empresarial por obsolescencia.

Discusión de Resultados

Esta investigación ha arrojado una nueva faceta del significado de la comunicación en el mundo de los negocios. Tanto la revisión de literatura previamente trabajada como el análisis del estudio de caso de la empresa Expressway ha permitido plantear de cierta manera una nueva definición y ejecución de estos importantes procesos de relación entre los eslabones de la cadena de suministros. La literatura sustenta que establecer comunicación efectiva entre las empresas permite lograr un impacto positivo en los procesos operacionales dentro de un ecosistema empresarial. El estudio confirma lo postulado por Yenyurt, (2014) los proveedores son fuente crítica de innovación para los procesos de desarrollo de nuevos productos de los compradores. En la medida que estos proveedores tengan competencias únicas, la comunicación ocupará un papel importante pues será la herramienta que propicie la innovación entre las organizaciones participantes en el ecosistema empresarial. Esto permite que la empresa pueda conseguir a su vez una ventaja competitiva que le permita mantenerse en el mercado.

Expressway como caso de éxito presenta un modelo de negocio alineado al planteamiento de esta investigación. La empresa utiliza la comunicación como el motor de innovación que impacta cada uno de los elementos en la cadena de suministro. Expressway se considera más innovador y competitivo que la competencia dentro de la industria de la impresión gracias a la implementación de esta filosofía de comunicación empresarial.

Estos resultados confirman que su modelo de negocios centrado en una comunicación efectiva como herramienta para conseguir la innovación y obtener su ventaja competitiva, le permite mantener su liderazgo en la industria en la cual se desempeña. La comunicación estimula que todo su entorno adopte ese mismo modelo de negocio induciendo un constante movimiento del conocimiento impulsando la innovación. Como resultado todos los componentes del ecosistema empresarial logran ventajas competitivas provocando una onda expansiva que permite beneficiar a todas las partes. La comunicación es la herramienta básica que viabiliza el construir aspectos cruciales en las relaciones empresariales como lo son: la ética, actitud de aprendizaje continuo, confianza, fidelidad, lealtad, colaboración, economías asociadas y sobre todo innovación, entre otros.

Conclusiones

El estudio confirma que la comunicación entre la empresa y los proveedores son un elemento importante para conseguir agregar valor a la cadena de suministros y son importante fuente de innovación (Henke y Zhang, 2010). Las empresas que trabajan en colaboración utilizando canales de comunicación eficientes con sus proveedores mejoran la productividad logrando ventajas competitivas. La empresa será más competitiva en la medida que logre la reducción de tiempo en el desarrollo de nuevos productos, el mejoramiento en la calidad del producto, el acceso a nuevos mercados y la reducción de costos en los procesos de innovación (Echtelt, 2008). Las empresas que buscan desarrollar innovaciones requieren de relaciones de colaboración cuya base sea la comunicación frecuentemente con los proveedores que permita definir y evaluar los objetivos de innovación a corto y largo plazo (Hoegl y Wagner, 2005).

Implicaciones

Entre las implicaciones que arroja esta investigación se encuentra el hecho de que los procesos de comunicación para una pequeña y mediana empresa puertorriqueña no necesariamente son procesos que se realizan exclusivamente en las operaciones internas de la organización ni mucho menos aislados del ecosistema empresarial. La comunicación es la vía central y una de las más importante para conseguir el resultado de la alineación de estrategias y recursos (tanto internos o como externos) que estén comprometidos en alcanzar objetivos comunes para beneficios de todos. El estudio provee bases importantes pues confirma que la comunicación efectiva con cada uno de los eslabones de la cadena de suministro, en este caso entre la empresa y los proveedores

es la herramienta central que va a viabilizar que se estimule y se logre la innovación. Una comunicación constante, honesta, abierta, transparente y ética ayudará a que todos los componentes del ecosistema empresariales consigan el bienestar individual como el de todas las partes que lo componen.

Desde la perspectiva práctica el estudio presenta datos importantes para los dueños de las pymes y como la comunicación es un proceso indispensable en su crecimiento. Precisamente por ser empresas pequeñas una característica es limitación de recursos por su tamaño, por sí solas les resulta más difícil desarrollar innovaciones en producto, proceso o en modelos de negocios. Por lo que el desarrollar escenarios de interacción y comunicación permite complementar esas debilidades o deficiencias para encaminar procesos de mejoramiento e innovación.

Los datos presentados pueden ser utilizados por las universidades en el contexto de estimular y retomar las destrezas de la comunicación efectiva que se han perdido a lo largo del desarrollo de las nuevas generaciones cibernéticas. En la medida que los estudiantes trabajen con el desarrollo e implementación de estas destrezas básicas, como la comunicación, les resultará natural y útil el implantar este esencial elemento en sus empresas o negocios futuros.

El Gobierno puede utilizar este enfoque para fomentar el desarrollo y el crecimiento económico empresarial. Por su parte, pueden desarrollar capacitaciones y adiestramientos para habilitar esta nueva forma de administración. Los adiestramientos pueden ser enfocados en la implementación de modelos de negocios donde se refuerce la comunicación como piedra angular de crecimiento donde se establezca con claridad los roles, una retroalimentación constante, una definición de expectativas claras y precisas para evitar conflictos, mal entendidos y/o fracasos en la implementación de la estrategia. *Limitaciones e Investigaciones futuras.*

Aun cuando el estudio presenta datos de gran interés que permiten sugerir el ajuste de una nueva estrategia de negocios, por ser un estudio de caso limita el poder generalizar. Por lo que se propone realizar un estudio futuro de corte cuantitativo con el propósito de estudiar si el proceso de comunicación logra ser un motor de innovación en las pequeñas y medianas empresas. Definiendo los procesos de comunicación con diferentes vías de utilización como por ejemplo la parte de comunicación digital. Además de como logran con estos procesos de redes empresariales construir un ecosistema empresarial interconectado y auto sustentable que genere una economía colaborativa y solidaria. Otra limitación que el estudio presenta es el considerar otros

factores importantes tales como: estructura organizacional, cultura organizacional incluyendo estilos de liderazgos entre otras variables, que pueden ayudar a entender el éxito de la comunicación. Por lo que estudios futuros pueden estar dirigidos hacia el análisis de estas otras variables. Adicional se recomienda explorar también las variables de comunicación con sus clientes, dentro de la empresa (empleados) y dentro de la misma industria a la que participan las empresas (empresas competidoras). Esto si a su vez redundaría en la creación de ventajas competitivas dentro del mismo ecosistema empresarial.

Referencias

- Aragón-Correa, J. A., & Sharma, S. (2003). A Contingent Resource-Based View of Proactive Corporate Environmental Strategy. *Academy of Management Review*, 28(1), 71-88.
- Brunswick, S. & Vanhaverbeke, W. (2015): "Open innovation in small and medium sized enterprises (SMEs): External knowledge sourcing strategies and internal organizational facilitators", *Journal of Small Business Management*, 53(4), 1241-1263.
- Chesbrough, H. W. (2003). *Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Chesbrough, H. W., W. Vanhaverbeke, and J. West (Eds.) (2006). *Open Innovation: Researching a New Paradigm*. Oxford:Oxford University Press.
- Cimoli, M. y de la Mothe, J. (2001). Technology, Growth and Development: The dynamics of catching up, falling behind and leaping ahead. En J. de la Mothe (Ed.), *Science, Technology and Governance* (pp. 153-712). London: Continuum-Pinter.
- Cooke, P. y Morgan, K. (1993). The Network Paradigm. *New Departures in Corporate and Regional Development. Environment and Planning: Society and Space*, 11(5), 543-564.

- Danneels, E. (2002), "The dynamics of product innovation and firm competences", *Strategic Management Journal*, Vol. 23 No. 12, pp. 1095-121.
- Echtelt, F. A., Wynstra, F., van Weele, A. J., & Duysters, G. (2008). *Managing Supplier Involvement in New Product Development: A Multiple-Case Study*. *Journal Of Product Innovation Management*, 25(2), 180-201.
- Emerson, R.M. (1981), "Social exchange theory", in Rosenberg, M. and Turner, R. (Eds), *Social Psychology: Sociological Perspectives*, Basic Books, New York, NY.
- Flynn, B.B., Huo, B. and Zhao, X. (2010), "The impact of supply chain integration on performance: a contingency and configuration approach", *Journal of Operations Management*, Vol. 28 No. 1, pp. 58-71.
- Gassman, O. and Von Zedtwitz, M. (2003), "Trends and determinants of managing virtual R&D teams", *R&D Management*, Vol. 33 No. 3, pp. 243-62
- Hakansson, H. and Johanson, J. (1993), "Industrial functions of business relationships", in Sharma, D.D. (Ed.), *Advances in Industrial Marketing*, Vol. 5, JAI Press, Greenwich.
- Henke, J. W. J., & Zhang, C. (2010). Increasing supplier-driven innovation. *Sloan Management Review*, 51(2), 41–46.
- Hinestroza, M. P. G., Cardona, J. H. G., & Quintero, I. G. (2011). *Redes empresariales e innovación: el caso de una red del sector cosmético en bogotá (colombia)*. *Estudios Gerenciales*, 27(118), 189-203.
- Hoegl, M. and Wagner, S.M. (2005), "Buyer–supplier collaboration in product development projects", *Journal of Management*, Vol. 31 No. 4, pp. 530-548.
- Jack, S., Dodd, S.D. and Anderson, A.R. (2008), "Change and the development of entrepreneurial networks over time: a processual perspective", *Entrepreneurship & Regional Development: An International Journal*, Vol. 20 No. 2, pp. 125-59.
- Kristensson, P., Gustafsson, A. and Archer, T. (2004), "Harnessing the creative potential among users", *Journal of Product Innovation Management*, Vol. 21 No. 1, pp. 4-14.
- López, C. (2003). *Redes empresariales: experiencias en la Región Andina. Manual para el articulador*. Perú: Minka.
- Murphy, A. and Ledwith, A. (2007). "Project management tools and techniques in hightechnology SMEs." *Management Research News*, 30 (2), 153-166.
- Piekkari, R., Welsh, C., & Paavilainen, E. (2009). The case study as disciplinary convention: Evidence from international business journals. *Organizational Research Methods*, 12(3), 567-589.
- Piekkari, R., & Welch, C. (2011). *Rethinking the Case Study in International Business and Management Research*. Cheltenham: Edward Elgar Pub.
- Pittaway, L., Robertson, M., Munir, K., Denyer, D. and Neely, A. (2004), "Networking and innovation: a systematic review of the evidence", *International Journal of Management Reviews*, Vol. 5 Nos 3-4, pp. 137-68.

- Porter, M. (1998), *On Competition*, Harvard Business School Publishing, Boston, MA.
- Preiss, K., Goldman, S.L. and Nagel, R.N. (1996), *Cooperate to Compete: Building Agile Business Relationships*, John Wiley and Sons, London.
- Rodriguez, M. y Alfaro, J. (2016). Open innovation in automotive SMEs suppliers: an opportunity for new product development. *Universia Business Review*. V13.N2.05JEL
- Sacks, M., Ventresca, M. and Uzzi, B. (2001), "Network sources of national competitive advantage: institutions and the contingent value of brokerage positions", *American Behavioral Scientist*, Vol. 44, pp. 1579-601.
- Saunders, M. (1999). Linking external communication & organizational effectiveness. *Organizational Development Journal*, 17 (4), 35-40.
- Shin, J. and Park, Y. (2010), "Evolutionary optimization of a technological knowledge network", *Technovation*, Vol. 30 Nos 11-12, pp. 612-26.
- Storbacka, K., Frow, P., Nenonen, S. and Payne, A. *Designing Business Models for Value Co-Creation. Special Issue – Toward a Better Understanding of the Role of Value in Markets and Marketing*. 2012, 51-78.
- Schumpeter, J.A. (1934). *The Theory of Economic Development*, Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Turkel, S. (2004). Communication is a key factor in franchisors and franchisees getting along. *Lodging Hospitality*. 60 (1), 22-23.
- Welch, M., & Jackson, R.P. (2007). Rethinking internal communication: a stakeholder approach. *Corporate Communications: An International Journal*, 12 (2), 177-198.
- Yeniyurt, S., Henke, J., & Yalcinkaya, G. (2014). A longitudinal analysis of supplier involvement in buyers' new product development: working relations, inter-dependence, coinnovation, and performance outcomes. *Journal of The Academy of Marketing Science*, 42(3), 291-308.
- Yu, L. (2008), "Collaborating with the right partners", *Sloan Management Review*, Vol. 50 No. 1, pp. 8-9.
- Zulkeplia, Z., Hasnanb, N. and Mohtarc, S. (2015), "Communication and Service Innovation in Small and Medium Enterprises", 2nd Global Conference on Business and Social Science 2015, GCBSS-2015, 17-18 September 2015, Bali, Indonesia.