

**COMPETITIVIDAD DE LOS ARTESANOS DE CANTERA DEL ESTADO DE
QUERÉTARO A TRAVÉS DE LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO Y CADENA DE
VALOR**

Cabello Cervantes León Martín¹
*Morales Hernández Luis Alberto**
*Benítez Rangel Juan Primo**

RESUMEN

En este trabajo se lleva a cabo un estudio de la situación actual de las organizaciones dedicadas a las artesanías de la cantera en el estado de Querétaro, más concretamente en el municipio de Pedro Escobedo, en cuanto a la gestión de conocimiento, la cadena de valor y cómo pueden influir estas variables para mejorar la competitividad de este tipo de negocios. Las variables manejadas en esta investigación han sido representadas en un modelo esquemático, el cual se maneja como propuesta para ser implementado en las organizaciones de la cantera que compartan la situación en que se encuentran las que fueron objeto de esta investigación, la que tiene como objetivo mejorar la competitividad. Al finalizar el trabajo y llevar a cabo las entrevistas con las personas que participan en el sector de las artesanías de la cantera se dan algunas recomendaciones para mejorar la competitividad a través de la gestión del conocimiento y de la cadena de valor en el caso específico de Escolásticas.

Palabras clave: Gestión del conocimiento, cadena de valor, competitividad.

ABSTRACT

The purpose of this study is about real situation of organizations quarry crafts in the state of Querétaro, mainly in the municipality of Pedro Escobedo, about knowledge management, value chain, and how these variables can influence to improve competitiveness in their business. The variables carried out in this research have been represented in a schematic model, which is used as a proposal to be implemented in quarry organizations that are in the same position mentioned in this article whose mainly objective is to improve competitiveness. After finishing the research and the interviews with people concerned with quarry crafts, some suggestions are given to improve competitiveness through knowledge management and value chain in the specific case of Escolásticas.

Keywords: Knowledge management, value chain, competitiveness.

¹*Universidad Autónoma de Querétaro

INTRODUCCIÓN

La competitividad es la base para lograr el crecimiento de las organizaciones de la era actual, y ésta se puede incrementar de diversas maneras, algunas de ellas son en base a la gestión del conocimiento y la cadena de valor, que son las variables independientes que se observan en este trabajo. Es muy importante permitir que la organización y todos sus miembros cuenten con el conocimiento que requieren en cualquier momento y que esté disponible para cualquier persona que necesita acceder a él. La cadena de valor ayuda a encontrar aquellas actividades que diferencian de los competidores, y que permiten obtener una ventaja competitiva en base a las habilidades de la organización que son muy difíciles de igualar por parte de la competencia.

La comunidad de Escolásticas es elaboradora de productos hechos en base a la cantera, lo que le permite ser una fuente de trabajo para sus habitantes, pero es necesario incrementar la competitividad de sus talleres para que a su vez estos puedan brindar mejores productos a los clientes cada vez más exigentes y diversificados, también es necesario mejorar las condiciones de trabajo de quienes participan en este trabajo, que aunado con una mejor retribución económica sean la opción para frenar la migración de personas a los Estados Unidos de Norteamérica.

1829

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Antecedentes de la competitividad

La teoría económica clásica basa las ventajas comparativas de una región o una nación en la abundante dotación de factores básicos de producción (tierra, mano de obra y capital) y sobre todo, en la abundancia relativa de recursos naturales.

Las ventajas competitivas se crean a partir de la diferenciación del producto y de la reducción de costos; aquí la tecnología, la capacidad de innovación y los factores especializados son vitales. Los factores especializados no son heredados (como sí lo es la base de recursos naturales), son creados y surgen de habilidades específicas derivadas del sistema educativo, del legado exclusivo del “saber-cómo” tecnológico, de la infraestructura especializada, de la investigación, de la capacitación que se le ofrezca al recurso humano, de mercados de capitales desarrollados y de una alta cobertura de servicios públicos de apoyo, entre otros.

Descripción del problema

Importancia de la gestión del conocimiento en la competitividad

Para Nonaka y Takeuchi (1995) a medida que aumenta la cantidad de contenidos en una organización surge la necesidad de organizar los contenidos mediante taxonomías (clasificar la información y conseguir un catálogo o un mapa de todo el contenido existente) y flujos de trabajo. Una vez que la empresa lo ha organizado, llega el momento de localizar las experiencias, encontrar a los expertos en cada tema dentro de la organización y proporcionar a los empleados un modo de colaborar con ellos. Así, los socios comerciales y clientes reciben respuestas mejores y más rápidas.

Importancia de la cadena de valor en la competitividad

Mayo (2004) define el valor como la suma de los beneficios percibidos por el cliente; al adquirir y usar un producto o servicio.

La cadena de valor permite entender los puntos en nuestros procesos que debemos mejorar para dar a los clientes no sólo la calidad en el producto o servicios sino brindarles un valor agregado que les permita crear un lazo de lealtad hacia nuestra empresa.

Objetivos

Objetivo general de la investigación: Proponer un modelo de competitividad utilizando la gestión del conocimiento y la cadena de valor como bases.

REVISIÓN DE LA LITERATURA

Competitividad

Conceptos de competitividad

Para Alic (1997) la competitividad significa: “la capacidad de las empresas de un país dado de diseñar, desarrollar, producir y vender sus productos en competencia con las empresas basadas en otros países” (s.p.).

Un tercer concepto es el expresado por Ramos (2001), “la competitividad de una nación depende de la capacidad de sus industrias para innovar y mejorar” (s.p.). Las empresas logran ventaja frente a los mejores competidores del mundo a causa de la presión y del reto. Se benefician al tener fuertes competidores nacionales, proveedores agresivos radicados en el país y clientes nacionales exigentes.

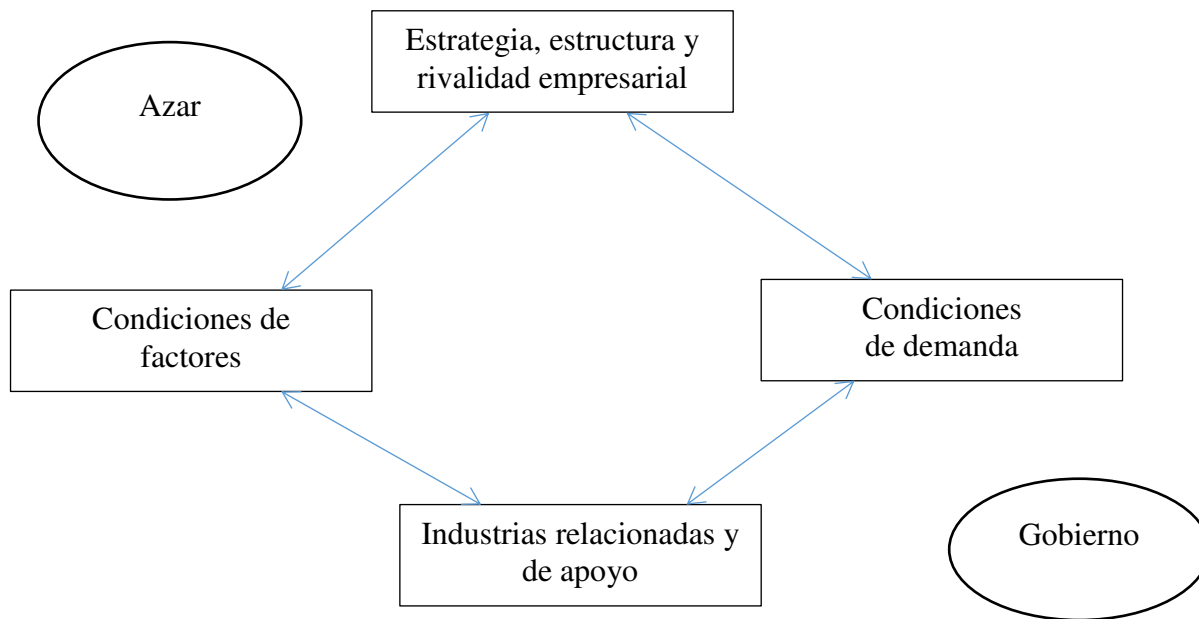
Modelo de diamante de Porter para la competitividad

Según Porter, en general la ventaja competitiva de las naciones, es el resultado de 4 avanzados factores y actividades, ligados, en y entre las compañías que participan de estos clusters. Estos factores se pueden influenciar de una manera proactiva por el gobierno.

Factores avanzados ligados para la ventaja competitiva:

1. La estrategia, la estructura y la rivalidad entre las firmas. El mundo esta dominado por condiciones dinámicas. La competencia directa impulsa a las firmas a trabajar para aumentar en productividad e innovación.
2. Condiciones de la demanda. Si los clientes en una economía son exigentes, la presión que ejercen sobre las empresas será mayor y las obligara a mejorar constantemente su competitividad, vía productos innovares y de alta calidad.
3. Industrias de soporte relacionadas. La proximidad espacial de industrias ascendentes y descendentes, facilitara el intercambio de información y promoverá un intercambio continuo de ideas e innovaciones.
4. La condición de los factores. Al contrario de la sabiduría convencional, Porter discute que los factores dominantes de la producción (o los factores especializados), son creados y no heredados. Los factores especializados de la producción son:
 - a. Trabajo experto
 - b. Capital
 - c. Infraestructura

Figura 1. Modelo del diamante de Porter



Fuente: Michael Porter (1990, s.p.).

El papel del gobierno en el modelo del diamante de Porter

El papel del gobierno en el modelo del diamante de Porter es actuar como un catalizador y desafiador, es animar, empujar a las compañías para que levanten sus aspiraciones y se muevan a niveles más altos de desempeño competitivo. Debe animar a las compañías para que levanten su desempeño, estimulen la demanda primaria por productos avanzados, se enfoquen en la creación de factores especializados; y estimular la rivalidad local limitando la cooperación directa y haciendo cumplir las regulaciones anticompetitivas.

El azar en el diamante de Porter

También los eventos imprevistos han jugado un papel en la historia de la mayoría de las empresas exitosas. Algunos ejemplos de eventos imprevistos que influyen en la ventaja competitiva son los derivados de la innovación pura, las grandes discontinuidades tecnológicas, virajes significativos en los mercados financieros mundiales o en las tasas de cambio, y las guerras.

Gestión del conocimiento

Conceptos de gestión del conocimiento

Tras un detenido análisis de las definiciones y las características propias de la creación y gestión del conocimiento, podemos considerar que consiste en un conjunto de procesos sistemáticos (identificación y captación del capital intelectual; tratamiento, desarrollo y compartimiento del conocimiento; y su utilización) orientados al desarrollo organizacional y/o personal y, consecuentemente, a la generación de una ventaja competitiva para la organización y/o el individuo.

Modelo de gestión del conocimiento Nonaka y Takeuchi

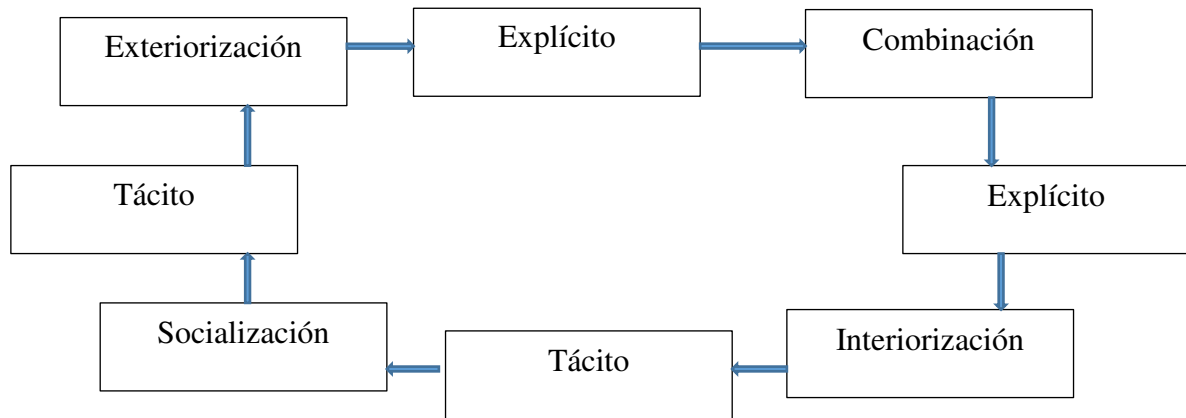
El proceso de creación del conocimiento para Nonaka y Takeuchi (1995) es a través de un modelo de generación de conocimiento mediante dos espirales de contenido epistemológico y ontológico.

Es un proceso de interacción entre conocimiento tácito y explícito que tiene naturaleza dinámica y continua. Se constituye en una espiral permanente de transformación ontológica interna de conocimiento, desarrollada siguiendo 4 fases que podemos ver de forma gráfica en la siguiente figura:

La socialización, es el proceso de adquirir conocimiento tácito a través de compartir experiencias por medio de exposiciones orales, documentos, manuales y tradiciones y que añade el conocimiento novedoso a la base colectiva que posee la organización, este conocimiento se adquiere principalmente a través de la imitación y la práctica;

La exteriorización, es el proceso de convertir conocimiento tácito en conceptos explícitos que supone hacerlo comprensible para otros miembros de la empresa, mediante el uso de metáforas, integrándolo en la cultura de la organización; es la actividad esencial en la creación del conocimiento;

Figura 2. Modelo de gestión del conocimiento



Fuente: Nonaka y Takeuchi (1995, s.p.)

La combinación, el conocimiento explícito se sintetiza y formaliza de manera que cualquier miembro de la empresa pueda acceder a él. Para que esta etapa se complete es preciso capturar e integrar nuevo conocimiento explícito, difundir el conocimiento explícito con presentaciones, conferencias, etc., y procesarlo para hacerlo más accesible.

La interiorización, es un proceso de incorporación de conocimiento explícito en conocimiento tácito, que analiza las experiencias adquiridas en la puesta en práctica de los nuevos conocimientos y que se incorpora en las bases de conocimiento tácito de los miembros de la organización en la forma de modelos mentales compartidos o prácticas de trabajo.

Cadena de valor

Concepto de cadena de valor

La cadena de valor es un modelo teórico que describe cómo se desarrollan las actividades de una empresa. Siguiendo el concepto de cadena, está compuesta por distintos eslabones que forman un proceso económico: comienza con la materia prima y llega hasta la distribución del producto terminado. En cada eslabón, se agrega valor, que es, en términos competitivos, la cantidad que los consumidores están dispuestos a pagar por un producto o servicio.

Modelo de cadena de valor de Michael Porter

La cadena de valor empresarial, o cadena de valor, es un modelo teórico que permite describir el desarrollo de las actividades de una organización empresarial generando valor al cliente final, descrito

y popularizado por Michael Porter en su obra *competitive advantage: creating and sustaining superior performance*.

Actividades primarias

Las actividades primarias se refieren a la creación física del producto, su venta y el servicio posventa, y pueden también a su vez, diferenciarse en sub-actividades. El modelo de la cadena de valor distingue cinco actividades primarias:

- Logística interna: comprende operaciones de recepción, gestionar los pedidos, seguimientos y distribución de los componentes.
- Operaciones (producción): procesamiento de las materias primas para transformarlas en el producto final.
- Logística externa: almacenamiento y recepción de los productos y distribución del producto al consumidor.
- Marketing y ventas: actividades con las cuales se da a conocer el producto.
- Servicio: de posventa o mantenimiento, agrupa las actividades destinadas a mantener, realzar el valor del producto, mediante la aplicación de garantías, servicios técnicos y soporte de fábrica al producto.

1835

Actividades Secundarias (o transversales)

Las actividades primarias están apoyadas o auxiliadas por las también denominadas: actividades secundarias.

- Abastecimiento: almacenaje y acumulación de artículos de mercadería, insumos, materiales, etc.
- Infraestructura de la organización: actividades que prestan apoyo a toda la empresa, como la planificación, contabilidad y las finanzas.
- Dirección de recursos humanos: búsqueda, contratación y motivación del personal.
- Desarrollo de tecnología, investigación y desarrollo: generadores de costes y valor.

ESTUDIO DEL CASO

El caso presentado promueve un modelo de competitividad para los artesanos de la cantera de la región de Escolásticas basado en la gestión de conocimiento y la cadena de valor y tomando como ejemplo el modelo de diamante de Michael Porter. Los resultados de este estudio deben ser

considerados por cada uno de los participantes en estas organizaciones, desde proveedores, socios, gobierno, clientes y trabajadores de las artesanías.

Ubicación Geográfica

El estado de Querétaro se localiza en el centro de la República Mexicana y está comprendido entre los paralelos 20° 01' 02" y 37' 17" de latitud norte y los meridianos 99° 03' 23" y 100° 34' 01" de longitud oeste en relación con el Meridiano de Greenwich. Sus límites son: al norte y noreste con San Luis Potosí, al este con Hidalgo, al sur con Michoacán, al sureste con el estado de México y al oeste con Guanajuato (Secretaría de Medio Ambiente y Recursos Naturales, 2009).

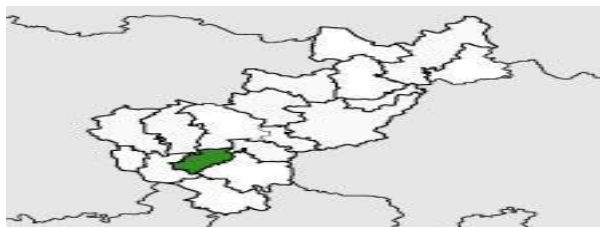
Pedro Escobedo y la comunidad de Escolásticas

Colindando con los municipios de Huimilpan, Amealco, San Juan del Río y El Marqués, se localiza Pedro Escobedo, lugar donde la comunidad de Escolásticas se distingue por ser el principal productor de arte en cantera. Con una población de aproximadamente dos mil habitantes, las familias tienen que labrar su vida a través de la cantera para sobrevivir y cumplir sus obligaciones con sus descendientes.

El municipio de Pedro Escobedo se encuentra situado al suroeste del estado de Querétaro y la Cabecera Municipal se encuentra a 191 km del Distrito Federal y a 31 km de la ciudad de Querétaro.

1836

Figura 4. Localización del Municipio de Pedro Escobedo, Querétaro



Fuente: Gobierno del estado de Querétaro, (2011, s.p.).

La comunidad de Escolásticas se localiza aproximadamente a 10 km de la cabecera municipal de Pedro Escobedo de fácil acceso para comercializar sus productos artísticos.

Figura 5. Comunidad de Escolásticas



Fuente: Elaboración propia.

Contexto de la industria de la cantera en Querétaro

La actividad artesanal en el estado de Querétaro tiene como su principal exponente a la región de Escolásticas, que se ha convertido en uno de los principales productores de arte en cantera en el país, esta producción ha diversificado la demanda que tienen los talleres artesanales, por lo cual para algunos colores y tipos de cantera que les piden sus clientes se han visto en la necesidad de traer la materia prima de diversos estados de la república principalmente Hidalgo y Guadalajara, al no encontrar ese material en el estado de Querétaro.

1837

Los productos

Los productos principales son columnas, fuentes para agua, imágenes religiosas, maceteros, pisos laminados, escritorios, figuras decorativas, entre otros. Además de que también pueden hacer producción a partir de los diseños que los clientes les encarguen. La imaginación de cada artesano es el límite para extraer de la cantera el producto artístico que no se alcanza a percibir desde fuera de la piedra. La calidad en esta expresión artística ha recomendado a los artesanos para fabricar atendiendo los requerimientos de clientes de la región y de otras partes del mundo.

Entre los principales usos de las artesanías en cantera se identifican:

Construcción: se usan como adornos exteriores e interiores (pisos, columnas, mesas, chimeneas, cocinas integrales, fachadas, muebles de baño, entre otros).

Ornamentos: tales como figuras, estatuas, pedestales de lámparas, maceteros, bases de escritorio, mesas, chimeneas, lápidas, entre otros.

La comercialización y producción

La distribución de los productos es solamente una de las causas de la problemática de los artesanos. Existen otros factores como la capacidad de producción con calidad; identidad de la artesanía con la región de elaboración; desarrollo de actividades inherentes como el turismo; respeto por la manufactura tradicional de fabricación; la integración competitiva con otros productores; vinculación con entes privados y gubernamentales; adaptaciones a las nuevas tendencias de consumo; cuidado del medio ambiente y su sustentabilidad; responsabilidad social con los gremios de artesanos, entre otros.

De forma común el mercado de las artesanías es obligado a depender de los intermediarios o acaparadores ante la falta de nuevos canales de distribución.

Por otra parte, los artesanos que comercializan directamente sus productos tienen que trasladarse a las ciudades de Querétaro, San Juan del Río, Tequisquiapan, México y Guadalajara. En los mejores casos y si cuentan con recursos se desplazan hacia Acapulco, Puerto Vallarta y otros centros turísticos.

La responsabilidad social

Por otra parte, la extracción y procesamiento de la cantera libera gran cantidad de partículas de polvo que al inhalarlas por los artesanos se puede provocar enfermedades como la neumoconiosis. Dicho padecimiento evita la adecuada respiración y con el tiempo se requieren tratamientos especiales para mejorar su cuadro de salud. Si se agrega a esta condición el realizar acciones como el fumar o el cocinar con leña o carbón se promueve significativamente la disminución del proceso de vida de los artesanos.

Aunque en estos momentos no se considera importante la extracción de las canteras del lugar o de zonas cercanas es indudable que existe una sobreexplotación que impactará en el deterioro del medio ambiente. Los recursos naturales son limitados y la fabricación responsable de la cantera permitiría a Escolásticas seguir contando con esta materia prima.

Resultados de la investigación de campo

A continuación se tienen algunas figuras elaboradas a partir de la base de datos que resulto de la aplicación de encuestas a los artesanos de la cantera de Escolásticas, se eligieron solamente las preguntas que mayor relevancia tienen con respecto a los dos modelos abordados en esta investigación, a partir de estos resultados se creará un nuevo modelo para aumentar la competitividad de los artesanos de la cantera.

Figura 6. Gráfica marca de productos



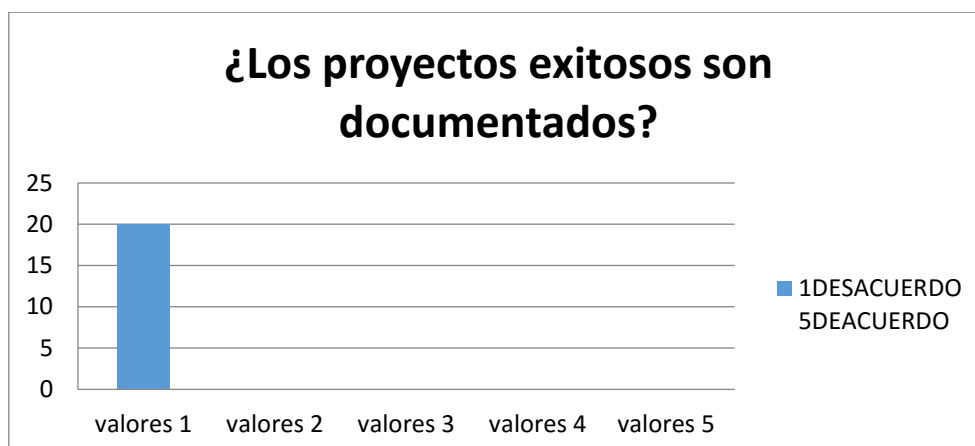
Fuente: Encuestas a los artesanos de la cantera, Escolásticas 2013.

Figura 7. Gráfica asesoría contable y fiscal



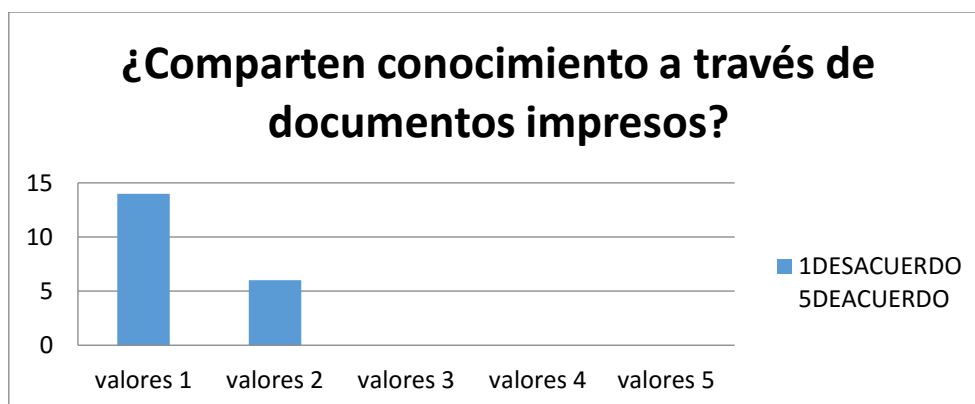
Fuente: Encuestas a los artesanos de la cantera, Escolásticas 2013.

Figura 8. Gráfica proyectos exitosos documentados



Fuente: Encuestas a los artesanos de la cantera, Escolásticas 2013.

Figura 9. Gráfica comparten conocimientos mediante documentos impresos



Fuente: Encuestas a los artesanos de la cantera, Escolásticas 2013.

Figura 10. Gráfica mejoras a la maquinaria



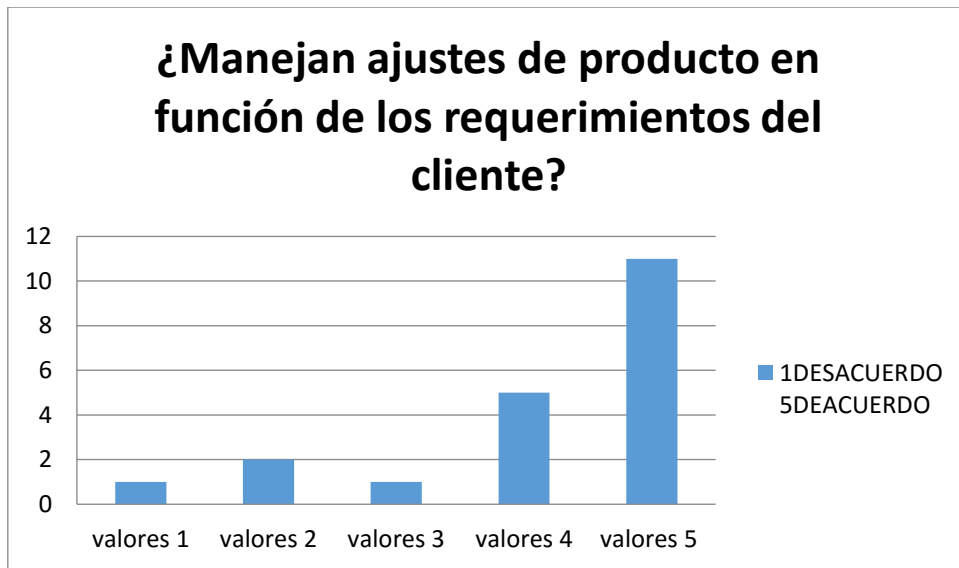
Fuente: Encuestas a los artesanos de la cantera, Escolásticas 2013.

Figura 11. Gráfica nuevos diseños y mejoras a productos



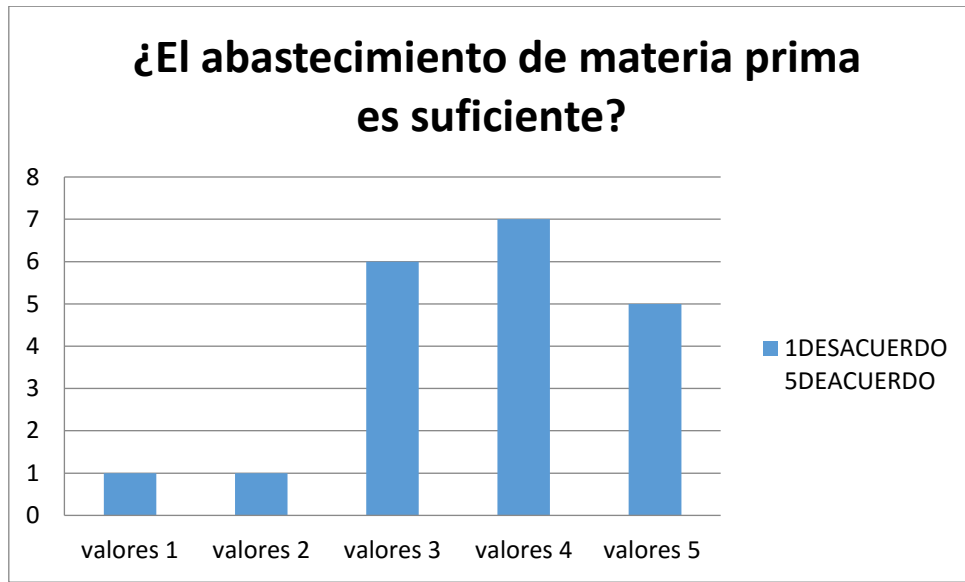
Fuente: Encuestas a los artesanos de la cantera, Escolásticas 2013.

Figura 12. Gráfica ajustes del producto por requerimientos del cliente



Fuente: Encuestas a los artesanos de la cantera, Escolásticas 2013.

Figura 13. Gráfica de abastecimiento de materia prima

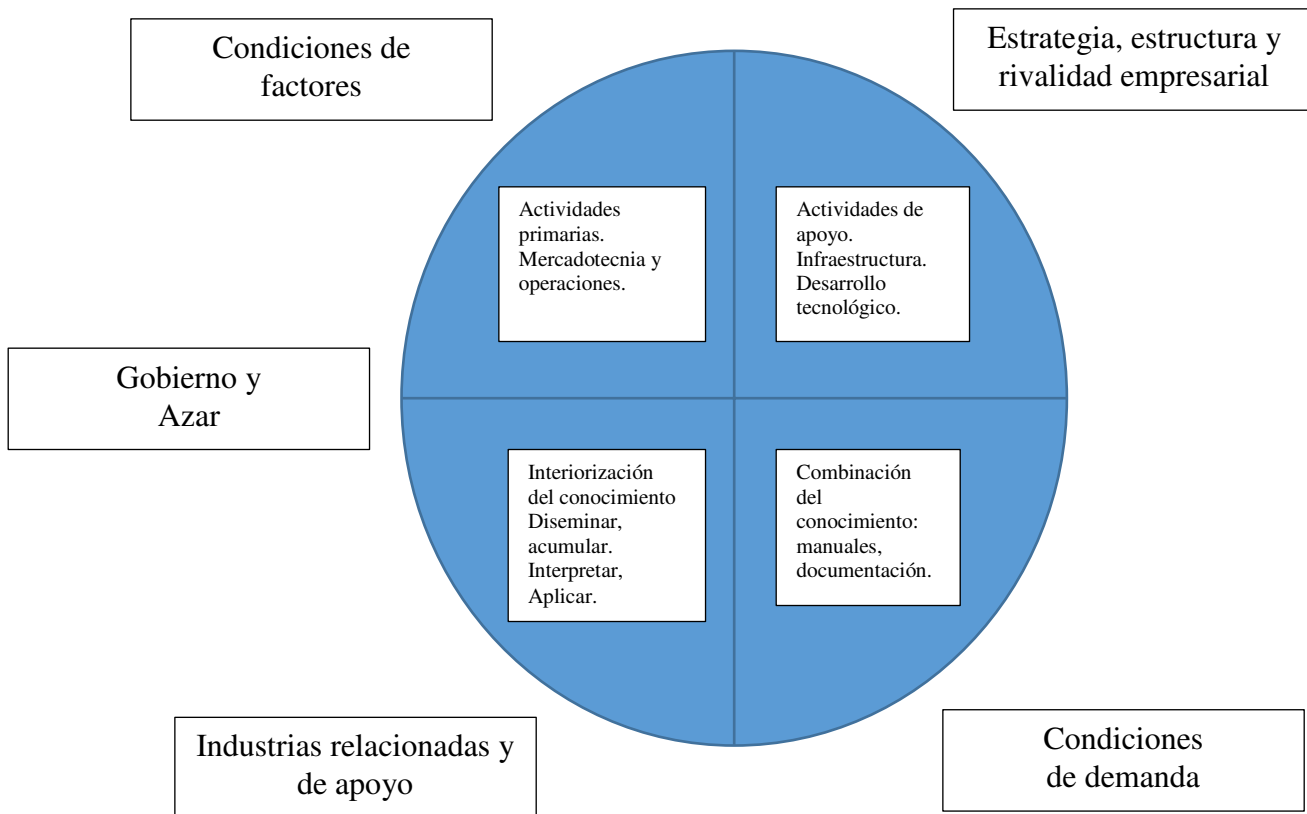


Fuente: Encuestas a los artesanos de la cantera, Escolásticas 2013.

Modelo de competitividad

Es una propuesta para las organizaciones artesanales del estado de Querétaro, basada en el modelo de competitividad de Porter, haciendo énfasis en las áreas de oportunidad detectadas mediante la aplicación de entrevistas a los artesanos de la cantera ubicados en la comunidad de Escolásticas, municipio de Pedro Escobedo, que busca orientar la gestión de las mismas en un marco de referencia basado en el modelo de cadena de valor y gestión del conocimiento vistos en este documento.

Figura 14. Modelo de competitividad



Fuente: Elaboración propia.

El Modelo es aplicable a organizaciones grandes, medianas, pequeñas y micro, de los sectores artesanales; es una propuesta dinámica que busca orientar las diversas actividades de estas organizaciones para la obtención de resultados que satisfagan a los diversos grupos de interés.

Asimismo, la operación sustentable está basada en la gestión del conocimiento y la cadena de valor; en la responsabilidad social de la organización; en sus procesos; en el diseño de sus productos, procesos y/o servicios; así como en sus proveedores.

El modelo se estructura en dos grandes elementos: actividades dentro de la organización para mejorar la competitividad y actividades externas a la organización para mejorar la competitividad.

RECOMENDACIONES

La aplicación del modelo sugerido en esta investigación permitirá incrementar la competitividad de los artesanos de la cantera de Escolásticas. Mediante la vinculación con la Universidad Autónoma de Querétaro realizar proyectos que incluyan asesoría por parte de alumnos y profesores en cuanto a temas fiscales y de impuestos, ya que en este momento muchos de los talleres no cuentan con registro federal de contribuyentes y desconocen completamente esos temas, esto se puede realizar mediante prestación de servicio social, proyectos de prácticas profesionales de los alumnos de la Facultad de Contaduría y Administración.

Elaborar los manuales necesarios para la captura del conocimiento de las personas expertas en producción de la cantera, así como la creación de los catálogos de productos que se ofertan, esto se realizará mediante proyectos para la Facultad de Bellas Artes.

Este tipo de proyectos es de gran importancia para el desarrollo competitivo del sector artesanal del estado de Querétaro genera el reconocimiento social, la presencia institucional y la imagen de la Universidad Autónoma de Querétaro.

CONCLUSIONES

El trabajo de campo de esta investigación nos dio la oportunidad de comprender teóricamente y prácticamente los temas vistos en este trabajo y el contacto con las personas involucradas nos da una perspectiva diferente que aunado a los resultados de las encuestas nos permiten ver hacia donde se tienen que dirigir los esfuerzos por mejorar la competitividad de los artesanos de la cantera.

Es un hecho que los artesanos de la región de Escolásticas no han logrado generar ganancias suficientes para cubrir sus costos de producción. La mayoría de los artesanos venden a precios muy bajos su trabajo al no tener los conocimientos básicos de costeo y de negociación en la venta.; por lo regular aceptan pagos muy por debajo de su valor real de mercado por sus obras artísticas.

La migración del municipio de Pedro Escobedo es muy significativa lo que promueve la necesidad de mejorar la competitividad de Escolásticas para que socialmente contribuya al crecimiento económico de las familias. La integración familiar es requisito para el equilibrio de las personas y en consecuencia en el rendimiento laboral. Los Estados Unidos son un atractivo económico para resolver condiciones de vida.

En general Escolásticas enfrentan problemas complejos al estar dispersos como productores, lo que permite la aparición de acaparadores que compran a precios muy bajos y que revenden hasta en tres

veces más su valor. Los artesanos carecen de asistencia técnica, medios de transporte, apoyos económicos y de comercialización.

Aplicar la gestión del conocimiento les permitirá tener una ventaja competitiva sustentable, puesto que los lleva a tener el conocimiento documentado, que esté disponible de manera fácil y rápida, que sea accesible para todos los miembros de la organización, para que cuando un empleado o directivo lo necesite consultar. A medida que la gestión del conocimiento se vaya aplicando para desarrollar nuevos productos. Mejorar procesos y para explotar el potencial humano, irá incrementando el valor de este conocimiento a nivel organizacional. La tecnología es una herramienta esencial para que las organizaciones puedan documentar sus conocimientos, y poder hacer uso de él, así como de ponerlo a disposición de todos.

Los eslabones de la cadena de valor se encuentran muy dispersos hace falta entre ellos cooperación, negociación, asociación. Muestra claramente que no hay planeación productiva, la organización de productores es escasa, la investigación es nula, los convenios de comercialización son nulos, existe escasa vinculación con institutos o universidades, la productividad es muy baja y como consecuencia la rentabilidad es también baja.

Es importante llevar a cabo la capacitación de los administradores de las organizaciones dedicadas a las artesanías en cantera en cuanto a temas como los vistos en esta investigación, ya que ellos desconocen la gran mayoría de los modelos que pueden aplicar para mejorar la competitividad.

REFERENCIAS

- Ballou, R. (2004). *Logística. Administración de la cadena de suministros*. 5ª ed. Pearson Educación, México.
- Castañeda, J. (2002). *Metodología de la Investigación*. Mc Graw Hill Interamericana, México.
- Collier, D. (2009). *Administración de operaciones: Bienes, servicios y cadenas de valor*. 2ª ed. Cengage Learning, México.
- Drango, S. y Arango, C. (2008). *Decisiones en la Gerencia de la Cadena de Suministro Avances en Sistemas e Informática*, 5(2), 87-92. Universidad Nacional de Colombia, Colombia.
- Flores, B. y González, F. (2009). *La competitividad de las PYMES morelianas. Cuadernos del CIMBAGE*, 11, 85-104 Universidad de Buenos Aires, Argentina.
- Ivancevich, J. (1997). *Gestión, calidad y competitividad*. Aravaca Madrid. ISBN: 0-256-12453-1, 2-21. Ed. Mc Graw Hill. España.
- Krajewski, L., Malhotra, M. y Ritzman, L. (2008). *Administración de operaciones: procesos y cadenas de valor*. 8ª ed. Pearson Prentice Hall. México.

Lombana, J. y Rozas, S. (2009). *Marco analítico de la competitividad. Fundamentos para el estudio de la competitividad regional. Pensamiento & Gestión*, 26, 1-38 Universidad del Norte Colombia.

Luna, I. (2009). *PYMES y cadenas de valor globales. Implicaciones para la política industrial en las economías en desarrollo. Análisis Económico*, 24(57), 199-216.

Minakata, A. (enero-junio 2009). *Gestión del conocimiento en educación y transformación de la escuela. Notas para un campo en construcción Revista Electrónica Sinéctica*, 32, 1-21 Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Occidente, México.

Oster, S. (2000). *Análisis moderno de la competitividad*. Ed Oxford. ISBN 970-613-557-X., New York, N.Y. U.S.A. 143-173.

Ponsot, E. (Julio-diciembre 2008). *El estudio de inventarios en la cadena de suministros: Una mirada desde el subdesarrollo. Actualidad Contable Faces*, 11(17), 82-94. Universidad de los Andes Venezuela.

Quintero, J. y Sánchez, J. (Septiembre-diciembre 2006). *La cadena de valor: una herramienta del pensamiento estratégico. Telos*, 8(3) 377-389. Universidad Rafael Bellosó Chacín. Maracaibo, Venezuela.

Rodríguez, G. D. (2006). *Modelos para la creación y gestión del conocimiento: Una aproximación teórica*. Universidad Autónoma de Barcelona. Bellaterra (Barcelona). España.

Rojas, P. y Sepúlveda, S. (1999). *¿Qué es la Competitividad? Serie Cuadernos Técnicos IICA*. 9. San José, Costa Rica. ISBN 92-9039-4315.

Ruíz, J. (2011). *La importancia de la gestión del conocimiento y su impacto en la competitividad de las empresas*. Obtenido en enero 2013 desde www.arriagaasociados.com. Arriaga asociados. Zaragoza. España.

Las opiniones y los contenidos de los trabajos publicados son responsabilidad de los autores, por tanto, no necesariamente coinciden con los de la Red Internacional de Investigadores en Competitividad.



1847

Esta obra por la Red Internacional de Investigadores en Competitividad se encuentra bajo una Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivadas 3.0 Unported. Basada en una obra en riico.net.