



*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.*



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.

## **La gestión del conocimiento en la industria de autopartes como estrategia de competitividad**

*VIRGINIA ARELLANO HERNÁNDEZ<sup>1</sup>*

*ROSA MARÍA ROMERO GONZÁLEZ\**

### **RESUMEN**

El objetivo de este trabajo es analizar la forma en que la gestión del conocimiento en una empresa de autopartes impulsa su competitividad. La pregunta de investigación es ¿de qué manera se ha impulsado la competitividad a través de la gestión del conocimiento? Los autores relevantes: para la gestión del conocimiento, Nonaka y Takeuchi (1995), Drucker (1998), Bernal (2010) y Reich (2007); para la competitividad el diamante de Porter (1980) y el cuadro de mando integral de Kaplan y Norton (2001). Se aplicó un cuestionario en el universo estudiado. La organización reconoce la importancia del conocimiento y su gran influencia en la forma de administrarla, de dirigir el negocio a una visión mayor y de conducirla en la búsqueda de una ventaja competitiva.

**Palabras Claves:** Administración Armónica, Compromiso Organizacional y Gestión del Conocimiento.

### **ABSTRACT**

The objective of this research is to analyze how knowledge management in an auto parts company boosts its competitiveness. The research question is how have we encouraged competitiveness through knowledge management? Relevant authors for knowledge management, Nonaka and Takeuchi (1995), Drucker (1998), Bernal (2010) and Reich (2007); for competitiveness diamond Porter (1980) and the Balanced Scorecard of Kaplan and Norton (2001). A questionnaire was applied to the universe studied. The organization recognizes the importance of knowledge and its strong influence on how to manage it, to direct the business to a greater vision and lead it in the search for competitive advantage.

**Keywords:** Auto Parts Industry, Knowledge Management, Competitiveness

---

<sup>1</sup> \*Universidad Autónoma de Querétaro. Facultad de Contaduría y Administración.

## INTRODUCCIÓN

Ante la vertiginosa velocidad de transformación en el mundo actual tanto en el ámbito económico, social, financiero, comercial, las empresas se ven obligadas a estar renovando constantemente sus estrategias, para incrementar su competitividad para adaptarse a un entorno global cambiante y aprovechar oportunidades, para mejorar su desempeño y en algunos casos asegurar su supervivencia. La formulación de nuevas estrategias de negocios es posible y necesaria, ya que las reglas de la economía han cambiado en los últimos años; en ese sentido, a diferencia de la economía tradicional cuyos recursos más valiosos eran sus activos tangibles, en la nueva economía los recursos más valiosos son Intangibles. En este marco, la economía del conocimiento juega un papel muy relevante, y según Drucker (1998) la economía del conocimiento es aquella en la cual la generación y explotación del conocimiento juega un rol predominante en la creación de riqueza; en base a principios como este se sustenta el planteamiento de la relevancia de la administración del conocimiento y la competitividad en la Organización, variables estudiadas en esta investigación.

La Industria Nacional de Autopartes (2013), reporta que tal sector representa el 3% del total de la producción del sector manufacturero a nivel mundial, y su papel como impulsor para el desarrollo de otros sectores de alto valor agregado, han provocado que diversos países tengan como uno de sus principales objetivos el desarrollo y/o fortalecimiento de esta industria, México no es la excepción pues INEGI, (2013) reporta que al tercer trimestre del año, la fabricación de equipo de transporte representa el 21.9% del PIB Manufacturero, las exportaciones de autopartes representa el 13.9% de las exportaciones totales, y el empleo generado por la industria de autopartes representa el 20.4% del empleo manufacturero, a nivel nacional, de ahí la relevancia que reviste este tipo de empresas y la necesidad de fortalecer su desempeño, al incidir estas de manera fundamental en el comportamiento global de las economías nacionales.

A nivel estatal, Querétaro se ubica como el principal proveedor nacional de la industria de autopartes con un valor de producción anual de aproximadamente ocho mil millones de dólares, un padrón de 300 empresas y la generación de más de 40 mil empleos. De allí la necesidad e importancia de analizar esta empresa, desde un enfoque novedoso, el de administración del conocimiento como base para generar competitividad. La formulación y despliegue de estrategias claves de administración del conocimiento para lograr, mantener o mejorar sus niveles de competitividad ante las firmas que compiten en su ramo.

## MARCO TEORICO

### *A. La gestión del conocimiento*

La gestión del conocimiento y la competitividad en las empresas, así como la relación entre ambas variables han sido estudiadas por numerosos investigadores, bajo diferentes enfoques según las necesidades e intereses de los mismos. Como lo señalan Sánchez, Hernández y Haro (2008), y Bernal (2014) las nuevas condiciones de competitividad obligan a las empresas a entrar en un juego en el que los competidores responsables entrantes en el mercado están planeando como posicionarse, lo que obliga también a estar preparados para neutralizar las estrategias y/o desarrollar otras que le permitan por lo menos sobrevivir; en este escenario, la estrategia de fortalecimiento más consistente que puede poseer una empresa, el perfeccionamiento de sus capacidades para crear e innovar en todas las funciones de la organización, lo cual solo es posible si se implementa y mantiene un sistema de gestión del conocimiento. De acuerdo con Cohen y Levithal (mencionados en Jantunen, 2005), la habilidad de adquirir y utilizar conocimiento es un factor clave en las actividades de innovación y desarrollo de las empresa.

Por su parte Nonaka y Takeuchi (1995) plantean que la gestión del conocimiento se centra en fomentar y facilitar las operaciones que transforman el conocimiento y que dan como resultado la innovación en productos y servicios, reconocen la relevancia del conocimiento transformado en nuevos productos y servicios a través de la innovación. También incorporan nuevos elementos al concepto de gestión del conocimiento, reconociéndola como una fuente de ventaja competitiva, al afirmar que lo que distingue a una empresa de las demás es la base de los recursos especializados, activos y habilidades que posee y centra su atención en su uso óptimo para construir una ventaja competitiva y una riqueza económica. Guthrie (2000) y Vázquez, Guerrero y Nuñez, (2014) incorporan otro elemento esencial al análisis, indicando que la administración del conocimiento es la administración del capital intelectual controlado por la compañía; su parte, Martensson (2000) señala que la administración del conocimiento es un nuevo camino para entender a la organización, es una herramienta para explotar el conocimiento. Por otra parte, Marshall, Prusak y Shpilberg (1996) ven la gestión del conocimiento como el reconocimiento de un capital humano que debería ser convertido en capital organizacional, para ser usado por el conjunto de individuos que toman decisiones.

### *B. Competitividad*

La otra variable central de este estudio es la competitividad, misma que ha sido analizado de distintos enfoques dando como resultado una amplia variedad de conceptos y metodologías de medición. La competitividad ha sido planteada para los distintos niveles de la economía: a nivel internacional, de país, ciudades y por supuesto a nivel de industrias y empresas. La OCDE (2013) se

refiere a la competitividad, de un país que bajo condiciones de mercados libres y justas puede producir bienes y servicios que superen estándares de los mercados internacionales; lo cual tiene que ver con la especialización de la economía, la innovación tecnológica, la calidad de las redes de distribución y los factores de localización, es decir, a todo lo que contribuye al estado de la producción de bienes y servicios. El Instituto Mexicano para la Competitividad (IMCO) plantea que la competitividad es la capacidad para atraer y retener inversiones y talento. En sus estudios sobre competitividad en las ciudades, precisa que el objetivo final es lograr que éstas no solo sean un lugar donde las personas tengan mejores niveles de vida, sino que estas ciudades sean un punto de atracción para empresas y trabajadores calificados. El Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Monterrey (ITESM) indica que “los pilares de la competitividad deben estar conformados por factores de los cuales depende que los miembros de una sociedad logren niveles de bienestar sustentables, lo cual es el resultado de alcanzar niveles de desarrollo basados en productividad”. En indicadores de competitividad para empresas en lo individual, la Organización para el Desarrollo y la Cooperación Económica (OCDE) establece lo siguiente: Los factores que contribuyen a la competitividad microeconómica han sido especial preocupación de la economía administrativa e industrial. Estas disciplinas utilizan una amplia variedad de indicadores (participación en el mercado, beneficios, dividendos, inversión) para evaluarla competitividad de las empresas. Mc. Fetridge, (1995) indica que el concepto de competitividad es mejor entendido en el nivel de la empresa, en los términos más simples, una empresa no rentable es no competitiva; en un modelo de competencia perfecta, una empresa no competitiva es aquella con un costo promedio que excede al precio en el mercado del producto que ofrece; o bien, el valor de los recursos que la empresa está usando excede el valor de los bienes y servicios que está produciendo. Para Porter (1979), la competitividad está en función de cinco fuerzas competitivas: la propia competencia (rivalidad entre vendedores rivales); los nuevos integrantes potenciales (ingreso potencial de nuevos competidores); los proveedores (colaboración y negociación entre proveedores y la empresa); los compradores (colaboración y negociación entre la empresa y los compradores); y, las empresas en otras industrias que ofrecen productos sustitutos (intentos mercadológicos de compañías que ofrecen productos sustitutos para atraer a los clientes de la empresa).

### *C. Gestión del conocimiento y la competitividad de las empresas*

Finalmente algunos gerentes están empezando a identificar como la información y la administración del conocimiento puede apoyarlos en sus empresas. Merali (2000) destaca el carácter estratégico del conocimiento tácito colectivo como el tipo de conocimiento de mayor valor para la empresa; por ser difícilmente articulable y comunicable, difícil de imitar por un competidor. Se señala la influencia positiva entre las prácticas de la gestión del conocimiento y la

competitividad de la empresa. Para Nonaka y Takeuchi (1995), Dove (1999) y Carneiro, (2000), la administración del conocimiento está surgiendo como un concepto importante y frecuentemente citado como un antecedente de la innovación. Como lo indican Martín, Porter y Miller (Sastre Aguilar, 2000) es a partir de este tipo de estrategias empresariales donde se sustentan las formulaciones teóricas más recientes que hacen hincapié en la inversión en intangibles (conocimiento, capital humano), para lograr ventajas competitivas frente a empresas rivales. Lim y Klobas (2000) argumentan que la administración del conocimiento beneficia a las pequeñas empresas. Como lo señalan Cabrera y Rincón (2001) la cuarta práctica denominada motivación para la gestión del conocimiento, requiere una cultura organizacional orientada en gran medida hacia la colaboración y el intercambio de conocimiento, ideas y experiencias entre las personas que integran las comunidades de conocimiento, grupo de expertos o equipos autodirigidos de la organización; además en su artículo “La gestión del conocimiento: creando competitividad en la nueva economía”, aportan al estudio sobre las dos variables centrales de esta investigación, plantean que mientras la economía industrial del siglo XX giraba en torno a los recursos físicos y energéticos, la nueva economía gira en torno a la información y las ideas; de tal manera que en la actualidad el conocimiento es el recurso más valioso de las empresas y su principal fuente de ventaja competitiva. Por esta razón cada vez más empresas invierten en la gestión del conocimiento de sus empleados. De su investigación Cabrera y Rincón (2001) derivan que son los conocimientos acerca de las necesidades de los clientes los que más preocupan a las empresas; la práctica de gestión del conocimiento denominada Gestión de la creatividad es la base de la generación de nuevos conocimientos que pueden traducirse en ventajas competitivas, la cual puede aportar valor a la empresa ayudando a crear nuevos productos y servicios, identificando mercados y segmentos de mercado para los productos y servicios existentes, definiendo nuevas formas de elaborar, entregar o comercializar los productos o servicios, y detectando nuevas fuentes de recursos.

### **ESCENARIO DE INVESTIGACIÓN**

La organización pertenece al grupo industrial alemán Kromberg, el cual fue fundado en 1953 por el señor Franz Kromberg. A lo largo de su historia, el Grupo se ha desarrollado como una empresa muy activa, diversificada e innovadora. El Grupo Kromberg, entrega productos a más de 400 clientes y distribuidores, incluyendo a importantes corporaciones internacionales. La casa matriz del Grupo, está ubicada en el área de Neckar, Alemania, cerca de Stuttgart y Reutlingen, en el estado más industrializado y más económicamente activo del país. Actualmente el Grupo Kromberg cuenta con veintiséis compañías independientes alrededor del mundo. Cada una está organizada como una entidad individual de negocios, la cual puede compartir departamentos administrativos generales,

como Compras y Ventas. La filosofía del grupo se estableció claramente desde el principio: la operación de unidades de negocio pequeñas y autosuficientes, con el fin de crear una atmósfera de integración para alcanzar un más alto nivel de innovación y dinamismo. La producción principal de la organización son los arneses y ensamblajes automotrices. La organización se encuentra en la ciudad de Querétaro, 200 km al norte de la capital del país. Arnese de México, S.A. de C.V. se constituyó como empresa en Octubre de 1996.

## **METODOLOGÍA**

Esta investigación corresponde a un estudio transversal correlacional entre la gestión del conocimiento y la competitividad aplicada a Arnese de México, S. A de C.V., partiendo de que el objetivo de este trabajo de investigación es analizar la forma en que la gestión del conocimiento en la empresa de autopartes ha impulsado su competitividad, de la pregunta de investigación ¿De qué manera se ha impulsado la competitividad de la empresa a través de la gestión del conocimiento?, y de la hipótesis “existe una correlación positiva entre gestión del conocimiento y la competitividad de la organización”, se aplicó una encuesta considerando la escala de Likert, con cinco posibilidades de respuesta que va de “1: Muy en desacuerdo a 5: Muy de acuerdo” a una muestra representativa del universo, y se realizó un muestreo aleatorio estratificado considerándose cuatro ejecutivos de primer nivel organizacional, cuatro del segundo nivel y 10 del tercer nivel de un total de 20 empleados administrativos. Para la elaboración del instrumento de captación de información se tomaron en cuenta las características especiales de la población estudiada, así como los trabajos de Sánchez, Hernández y Haro (2008), de Jantunen (2005), y de Darroch (2003), con base en lo anterior se están considerando las siguientes variables para gestión del conocimiento: filosofía de la organización, planeación estratégica y gestión operacional (identificación del conocimiento, adquisición de conocimiento, desarrollo de conocimiento, diseminación del conocimiento, utilización del conocimiento; y retención del conocimiento).

El grado de competitividad alcanzada se analizó indagando sobre los procesos de Política y estrategia, Gestión de las personas, Alianzas y recursos, el Liderazgo, Los resultados alcanzados en materia de competitividad por medio del Proceso y la logística como cadena de valor financiera e indagando sobre resultados de las empresas en materia de rentabilidad, utilidades, participación de mercado, entre otros. En la Figura 1 se muestra el constructo de la presente investigación.

Se realizó un análisis desarrollando un análisis descriptivo para medir el grado de correlación y de determinación entre las dos variables principales: Gestión del Conocimiento y Competitividad. Para ello, se calculó el coeficiente de correlación R de Pearson.

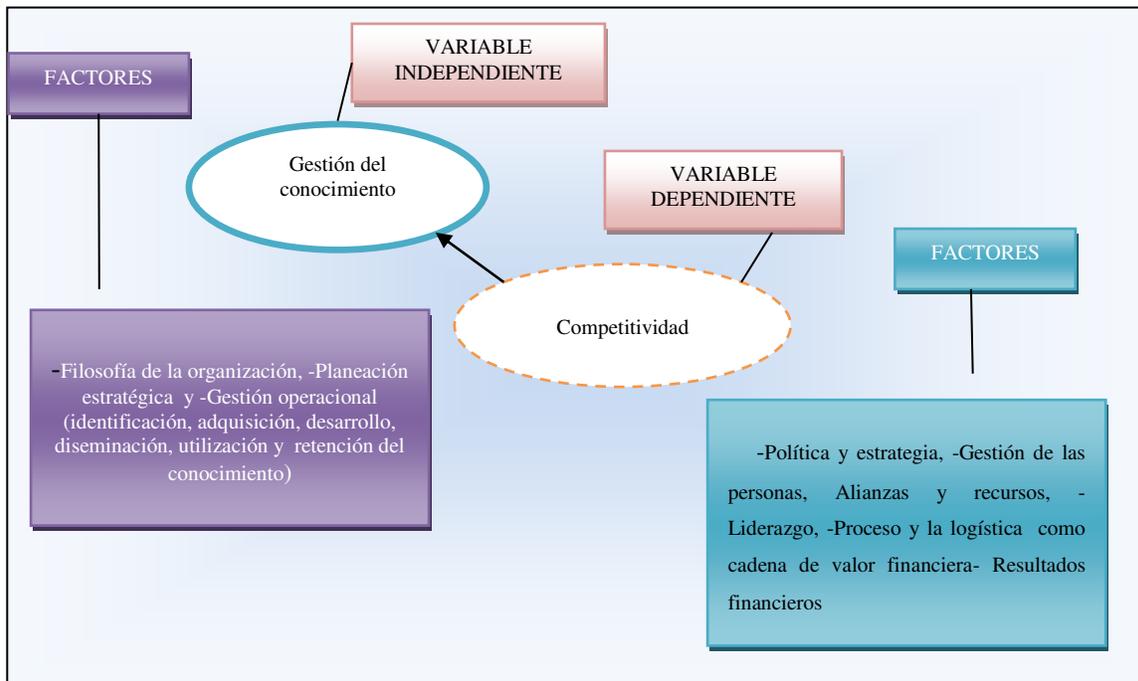


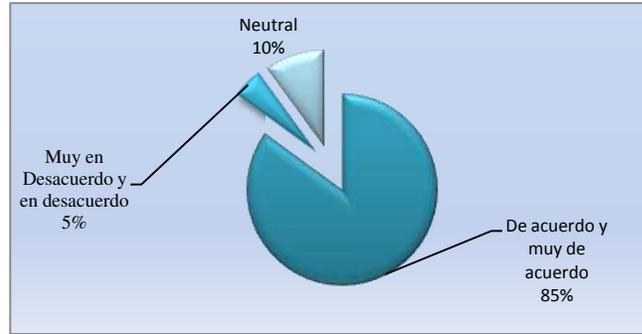
Figura 1. Constructo base para esta investigación.

Fuente: Elaboración propia.

## RESULTADOS

### A. Gestión del conocimiento:

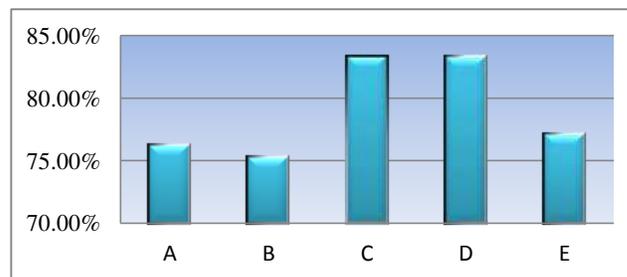
De acuerdo con la filosofía de la organización el conocimiento es considerado un elemento valioso para la administración de la organización; en base a lo anterior, el primer aspecto evaluado fue la Política y Estrategia. A través de este criterio se conoce la misión, la visión, valores y orientación estratégica de la organización y los métodos utilizados para conseguirlos. El resultado indica que 94.7% de los Directores y gerentes están de acuerdo o totalmente de acuerdo que el conocimiento es un factor que influye en gran medida en la forma de administrar la empresa. Se observa que en la organización el *Liderazgo* es ejercido en un 64.6% por la figura principal de la empresa, luego por el gerente el gerente sin transferir ni delegar esa responsabilidad al personal de menor nivel. Observándose también que se está buscando la participación activa del personal operativo, o bien considera su opinión a manera de consulta durante la toma de decisiones. El Liderazgo ejercido contribuye a la adquisición y desarrollo del conocimiento, con un nivel de acuerdo y totalmente de acuerdo de 85. %. Este criterio describe cómo los directivos y responsables de la organización, con su comportamiento y sus decisiones, estimulan, apoyan y fomentan la gestión del conocimiento.



Gráfica 1. El Liderazgo contribuye a la Adquisición y Desarrollo de Conocimiento  
Fuente: elaboración propia.

B. Planeación estratégica y operativa:

Este criterio evalúa como la organización identifica, gestiona, revisa y mejora sus procesos. Por proceso se entiende la serie de actividades interrelacionadas, necesarias para la obtención de un producto y que van añadiendo valor. En la mejora de los procesos debe tenerse en cuenta que éstos han de ser coherentes con la visión, misión y valores de la organización. Como se observa en la Gráfica 2, la Planeación de largo plazo se ha concretado en Planes Estratégicos en solo el 76.1% de la Organización; el 75.2% incluyen objetivos, estrategias y planes de acción para el desarrollo del conocimiento; y en el 77% existen funciones y una estructura de personal para el cumplimiento de objetivos de la gestión del conocimiento.



Gráfica 2. Planeación Estratégica y Operativa en Arnés de México, S.A. de C.V.

Fuente: elaboración propia.

A: La empresa tiene un plan estratégico para su desarrollo y sus operaciones futuras.

B: Se incluyen objetivos, estrategias y planes de acción para el desarrollo del conocimiento.

C: Los empleados conocen la visión, misión fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades.

D: Se cuenta con procedimientos, para el desarrollo del trabajo.

E: Existen funciones y una estructura de personal para el cumplimiento d objetivos de gestión del conocimiento.

#### C. Procesos de GC:

En materia de Administración o Gestión del conocimiento, se analizaron seis distintas fases o etapas que lo componen: Identificación de conocimiento, Adquisición, Desarrollo, Diseminación, Utilización y Retención de conocimiento. *La Identificación de conocimiento*, tiene como finalidad detectar e identificar el conocimiento clave o estratégico así como las fuentes en donde reside. En materia de Identificación, 93.8% la empresa conoce las necesidades y preferencias actuales de sus clientes; sin embargo, sólo en un 82.3% detecta rápidamente los cambios en el entorno, más específicamente los cambios en las necesidades, gustos y preferencias de sus clientes. *La Adquisición y Desarrollo de conocimiento* mide la forma en cómo la organización utiliza sus estrategias que le permitan retener y potenciar el conocimiento. Se observa que solo el 39.8% realiza inversión en investigación y desarrollo. *En Diseminación de conocimiento* se nota un mayor esfuerzo de la Organización (88.5%) de capacitar a su personal a su ingreso a la empresa. Frecuentemente se aprovecha el trabajo grupal para compartir información (76.1%) y regularmente se realizan reuniones con empleados para compartir información y conocimientos (68.1%). Este criterio nos indica cómo la organización distribuye el conocimiento para que otros empleados puedan encontrarlo y lo utilicen en procesos que añadan valor. *La Utilización de conocimiento* nos indica cómo la organización codifica y decodifica el conocimiento. El 82.3% de la Organización considera que el desarrollo de sus productos está en línea con las preferencias y necesidades de los clientes. *En la Retención de conocimiento* se observa una gran debilidad, la empresa no estén realizando innovaciones a su producto. El criterio nos indica la manera cómo el conocimiento se incorpora a la organización para facilitar su reutilización.

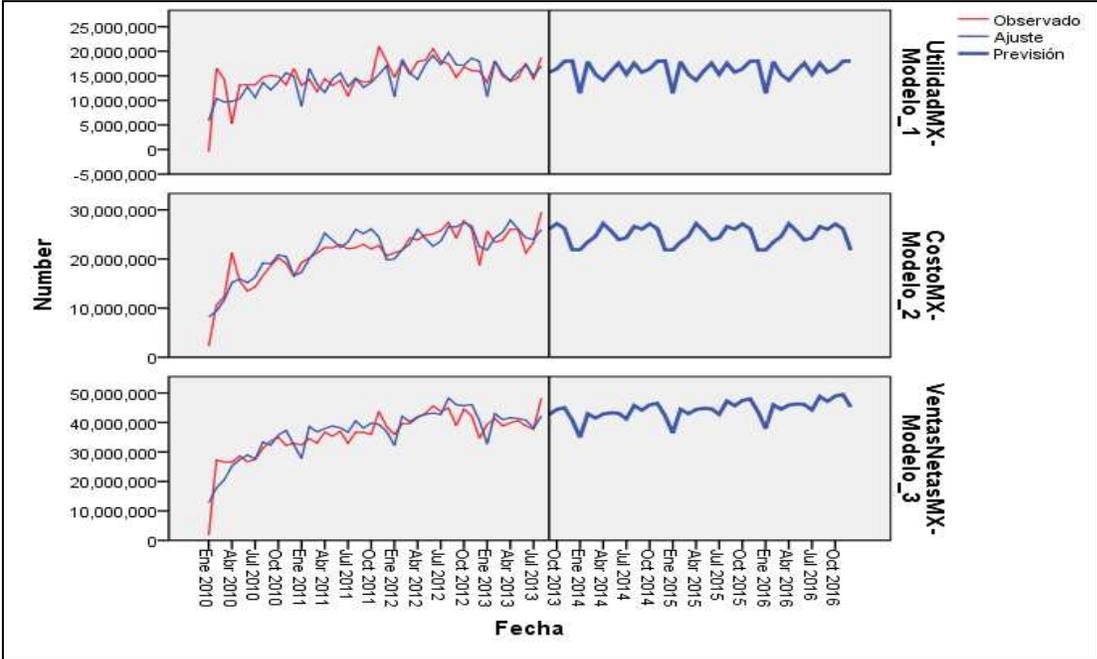
#### D. Competitividad empresarial:

Los resultados en materia de Competitividad también son muy relevantes, es una estructura plana. En cuanto a la comunicación y valores el 87.6% de las declara estar de acuerdo y muy de acuerdo de que la comunicación interpersonal es eficiente y facilita el logro de los objetivos de la Empresa. El 69.9% desarrolla acciones encaminadas al cuidado del medio ambiente; mientras 59.3% fomenta valores institucionales. En cuanto a la estrategia de costos bajos, los resultados muestran que la

empresa ha llegado casi al límite en su reducción de costos, se están enfocando más a la diferenciación de productos. Con respecto a capacitación al personal se observa que hay un programa que abarca el 70.8% con programas de capacitación. La competitividad de las organización con base en el proceso productivo, está soportada por una estructura logística en materia de contratos, transportes y seguros calificada como eficiente en 75.2%. Para reforzar este punto se llevó a cabo una proyección de ventas mensuales del primero de enero del año 2010 al 31 de agosto del año 2013 proyectada al mes de octubre del año 2016. (Ver Gráfica 3). Las observaciones se enumeran a continuación:

- *Ventas netas, costo de material y utilidad neta por los años 2013-2010 proyección 2016:*

Con la finalidad de comprobar el margen de utilidad proyectado por la organización se tomó como base las cifras históricas por los rubros de ventas netas, costo neto del material incurrido y el margen de utilidad por los ejercicios terminados 2010, 2011, 2012 y Julio del año 2013, utilizando el modelizador de series temporales del software SPSS, y obtuvimos una proyección al año 2016 y así verificar el comportamiento de los rubros citados. Observamos lo siguiente:



Gráfica 3. Ventas netas, Costo y Utilidad año base 2010-2013 proyección 2016

Fuente: Elaboración propia a partir de la base de datos de manufactura de la organización.

El Índice de Gestión del Conocimiento e Índice de Competitividad Empresarial de la Organización:

Considerando los resultados obtenidos para los diferentes componentes analizados de Gestión del Conocimiento y de competitividad empresarial se obtuvo un índice con escala de 0 a 100 para evaluar el nivel de gestión de conocimiento y competitividad empresarial de la organización. En seguida se presenta la tabla de correlación (Tabla 1) para la gestión del conocimiento y la competitividad empresarial

TABLA 1. CORRELACIÓN ENTRE EL ÍNDICE DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO Y DE COMPETITIVIDAD EMPRESARIAL

<b>Estadísticos de regresión</b>	
Coefficiente de correlación múltiple	0.9332
Coefficiente de determinación R <sup>2</sup>	0.8709

Fuente: Elaboración propia.

Prueba de hipótesis:

Como se presenta en la Tabla 1, el Coeficiente de correlación de Pearson entre la Gestión del Conocimiento y la Competitividad empresarial es de .8709 con un valor de significancia menor de .001 entre las dos variables, se prueba que existe una relación positiva, de tal manera que a medida que se incrementa el grado de gestión de conocimiento en la empresa, se incrementa su competitividad en el ámbito empresarial, por tanto se acepta la hipótesis planteada.

### CONCLUSIONES

En el mundo de negocios actual el conocimiento se ha venido consolidando como el aspecto más relevante para la innovación, el desarrollo y la competitividad de las organizaciones modernas. La creciente importancia del conocimiento como un nuevo factor de producción trae consigo la necesidad de promover su desarrollo al interior de las organizaciones bajo un esquema metodológico claro y consistente, función que puede realizar efectivamente la Gestión del Conocimiento. La gestión o administración del conocimiento son los procesos que desarrollan las firmas para identificar, adquirir, desarrollar, diseminar, utilizar y retener el conocimiento que permita innovar y agregar valor a los productos y servicios que las organizaciones generan; creciendo en forma de espiral en la búsqueda de una ventaja competitiva.

La administración del conocimiento se constituye hoy en día en una estrategia para la competitividad organizacional, los procesos que implica apoyan, soportan e impulsan a la estrategia general de la organización. Los ejecutivos de la organización Arneses de México S.A. de C.V.,

reconocen la importancia del conocimiento en la empresa y de la implementación de la gestión del mismo como una estrategia para la conducción de sus negocios en la búsqueda de una ventaja competitiva; al considerar en más de 90% que el conocimiento influye en gran medida en la forma de administrar la empresa, que su gestión es una estrategia maestra para dirigir sus negocios a una visión mayor y en la aplicación de esta estrategia en la búsqueda de una capacidad distintiva o ventaja competitiva.

La Planeación Estratégica es una práctica administrativa que se aplica en tres cuartas partes de la empresa. En una proporción similar este tipo de planes requiere ser reforzado a través de la incorporación de objetivos estratégicos enfocados a la gestión del conocimiento. Asimismo, otro aspecto que predomina es el uso de procedimientos documentados para las operaciones de la empresa, fundamentales en el funcionamiento diario, pero poco trascendentes en materia de planeación estratégica. En ese mismo sentido, se detectan posibilidades de mejora en la aplicación de prácticas administrativas orientadas a la elaboración de planes de acción con objetivos y estrategias específicas para el desarrollo del conocimiento, y en la contratación de una estructura de personal dedicada específicamente al cumplimiento de los objetivos trazados en materia de gestión del conocimiento.

La formulación y el impulso de una estrategia de esta naturaleza, donde el conocimiento sea la plataforma fundamental sobre la cual se impulse la competitividad empresarial en el largo plazo, requiere de una alta gerencia comprometida con el desarrollo, disseminación, uso y retención del conocimiento que agregue valor; necesita la consolidación de una filosofía organizacional en la cual prevalezcan estos principios y valores. Una vez que la alta gerencia toma conciencia de la importancia del conocimiento como medio para crear valor y ser competitivo; promueve y consolida una filosofía organizacional enfocada en el conocimiento, el desarrollo y la innovación; en necesario aterrizar estos principios para dar paso a dos segundos niveles de desarrollo de una estrategia empresarial basada en la gestión del conocimiento.

La Planeación estratégica, que consiste en la formulación e implementación de una estrategia integral de gestión del conocimiento, que incluya planes, objetivos y estrategias de largo plazo para el desarrollo de productos, servicios, procesos, nuevos mercados, o nuevas formas de organización. La administración del conocimiento impulsa la estrategia general de la organización, entre las cuales se pueden ubicar conocer y satisfacer las tendencias del mercado del desarrollo de productos cada vez más diferenciados, con alto valor agregado, de mayor selectividad y exclusividad; donde el desarrollo y posicionamiento de marcas, conceptos y estilos de vida, dirigen los destinos del éxito empresarial en el mundo de los negocios actual. Así mismo, los sectores productivos de alto valor y de alto contenido tecnológico son los nuevos derroteros de la industria moderna. De esta manera, la

administración del conocimiento como para impulsar el desarrollo de la empresa debe quedar claramente especificada en sus planes de largo plazo, a través del planteamiento formal de objetivos y estrategias encaminadas a la transformación de conocimiento en productos y servicios de mayor valor, y a la consolidación de una ventaja competitiva para la organización.

La elaboración de planes de mediano y corto plazo de implementación de la gestión del conocimiento como estrategia para mejorar la competitividad en la empresa. Esta planeación de corte operativo, también requiere el establecimiento de objetivos de corto plazo, de estructuras, funciones y recursos. El propósito es garantizar que exista un responsable o un grupo de personas con autoridad y recursos suficientes para llevar a cabo acciones y tomar las decisiones necesarias para desarrollar procesos de: identificación, adquisición, desarrollo, compartición y distribución, utilización y retención del conocimiento, es decir, para implementar la estrategia clave de administración del conocimiento en la organización.

Los resultados muestran que en este proceso de Gestión de Conocimiento, es posible reforzar algunos aspectos para mejorar el desempeño en materia de competitividad empresarial; entre estos aspectos a reforzar en Arneses de México son: con respecto a la identificación de conocimiento es la detección rápidamente en los cambios en las preferencias de los clientes; en actividades de adquisición y desarrollo de conocimiento, sería realizar mayor inversión en actividades, sistemas de investigación y desarrollo; en diseminación es posible promover aún más la participación de los gerentes en seminarios y presentaciones a sus grupos de trabajo; asimismo, reforzar acciones para motivar a los empleados para atender capacitación en seminarios y conferencias; en relación a la utilización de conocimiento, es posible generar mayor innovación para la mejora y desarrollo de nuevos productos, dejando evidencias y registros de dichas mejoras. Asimismo, en retención de conocimiento quedan tareas pendientes para cerrar los procesos de gestión de este importante activo, en este aspecto es esencial tanto reforzar el registro de patentes tanto de productos nuevos como de mejoras que se realicen a los productos existentes, para elevar el índice de patentes que se observa notablemente bajo.

En este orden de ideas otro aspecto a mejorar de manera prioritaria por los resultados obtenidos en la encuesta es la formulación e implementación de programas de innovación con metas medibles. Una mayor inversión en investigación y desarrollo. Ante esto, una estrategia de gestión del conocimiento será de gran utilidad y beneficio la organización que estratégicamente despliegue acciones para implementarla, ya que en el mediano y largo plazo permitirá la innovación, desarrollo de nuevos productos, marcas, es decir, la consolidación de ventajas competitivas que redundarán en una mayor competitividad empresarial.

## REFERENCIAS

- Cabrera, A. y Rincón, M. (2001). La gestión del conocimiento: Creando competitividad en la nueva economía. *Nueva Economía y Empresa*.
- Castellanos Castillo y Castellanos Machado. (2010). Concepciones teóricas referentes a la definición de la competitividad. En revista *Contribuciones a la Economía*, junio 2010, Disponible en <http://www.eumed.net/ce/2010a/>. Fecha de consulta: 5 octubre de 2013.
- Cohen, M. & Levithal, A. (1990). Absorptive capacity: a new perspective on learning and innovation. *Administrative Science Quarterly*, (35)1, 128-152.
- Darroch, J. (2003). Developing a measure of knowledge management behavior and practices. *Journal of Knowledge Management*, 7(5), 41-54.
- Dove, R. (1999). Knowledge management, response ability, and the agile enterprise. *Journal of Knowledge Management*, 4(2), 87-98.
- Drucker, P. (1959). *The Landmarks of Tomorrow*. EE.UU: Editions Harper.
- Guthrie, J. (2000). Intellectual capital review: measurement, reporting and management. *Journal of Intellectual Capital*, (1)1.
- IMCO. (2013). Documentos sobre competitividad. Disponible en <http://imco.org.mx/indice/>. Fecha de Consulta: 2 de octubre de 2013.
- INA. (2013). Información estadística macroeconómica. Disponible en [http://www.ina.com.mx/informacion\\_macroeconomica/](http://www.ina.com.mx/informacion_macroeconomica/). Fecha de Consulta: 2 de octubre de 2013.
- INEGI. (2013). Información nacional por entidad federativa y municipios. Disponible en <http://www3.inegi.org.mx/sistemas/mexicocifras/default.aspx?e=22>. Fecha de Consulta: 1 de octubre de 2013.
- ITESM. (2010). *La Competitividad de los Estados Mexicanos 2010*. Perfiles de los Estados. Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Monterrey.
- Jantunen, A. (2005). Knowledge-processing capabilities and innovative performance: an empirical study. *European Journal of Innovation Management*, 336-349.
- Jiménez, C. J. C., Domínguez, H. M. L. y Martínez, C. C. J. (2009). Estrategias y competitividad e los negocios de artesanía en México. *Pensamiento y Gestión*, 26, 165-190.
- Kaplan, S. R. y Norton, P. D. (2001). *Como utilizar el cuadro de mando integral para implantar y gestionar su estrategia*. España: Gestión 2000.
- Lim, D. & Klobas, J. (2000). Knowledge management in small enterprises. *The Electronic Library*, 420-433.
- Martensson, M. (2000). A critical of knowledge management as a management tool. *Journal of Knowledge Management*, 4(3), 204-216.

- Martín, C. (1997). *España en la Nueva Europa*. Madrid: Alianza Editorial.
- Merali, Y. (2000). Individual and Collective Congruence in the Knowledge Management. *Journal of Strategic Information Systems*, 9(2-3), 213-234.
- Miller, P. (1987). Strategic Industrial Relations and Human Resources Management. Distinction, Definition and Recognition. *Journal of Management Studies*, 24 (4), 347-361.
- Monika, I. & Takeuchi, H. (1995). *The Knowledge-Creating Company*. New York, NY: Oxford University Press.
- Nonaka, I. & Takeuchi, H. (1995). *The Knowledge-Creating*. Oxford University Press, New York, NY.
- OCDE. (2013). Documentos y publicaciones. Disponible en <http://www.oecd.org/centrodemexico/publicaciones/>. 2 de octubre de 2013.
- Porret, G. M. (2010). Gestión de personas. Manual para la gestión del capital humano en la organización. Editorial Esic 4 Ed. Madrid.
- Porter, M. (1980). *Competitive Strategy. Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York: Free Press
- Quiñonez Cabeza, M. (2012). Estudio de la gestión competitiva de las pequeñas y medianas empresas (PYMES) comerciales. Caso Esmeraldas, República del Ecuador. En revista *Observatorio de la Economía Latinoamericana*, 175. En <http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/ec/2012/>
- Raisch, S., Birkinshaw, J., Probst, G. & Tushman, M. L. (2009). Organizational ambidexterity: Balancing exploitation and exploration for sustained performance. En revista *Organization Science*, 20(4), 685 – 695.
- Rutihinda, C. (1996). *Resource-based Internalization*. Stockholm: Akademityck AB.
- Sánchez, J., Hernández, S. & Haro, J. (2008). *Un modelo de valoración de la gestión del conocimiento de las empresas*. Tepic: Universidad Autónoma de Nayarit Ed.1.
- Sastre, M. y Aguilar, E. (2000). Un modelo de competitividad empresarial basado en los recursos humanos. *Economía Industrial*, 332(2000-II). 125-138.
- Sense, A. J. (2011). The project workplace for organizational learning development. En revista *International Journal of project management*, 29(8), 986-993.
- Sescovich, S. R. (2009). La gestión de personas un instrumento para humanizar el trabajo. Libros en red.
- Thompson, A. y Strickland A. J. (2004). *Administración Estratégica*. Mc Graw Hill.
- Ülengin, F., et al (2011). The competitiveness of nations and implications for human development. En revista *Socioeconomic planning sciences*, 45(1), 16 – 27.