

**Análisis de la competitividad de *marketing* de la mipyme en Celaya, Gto: desde la perspectiva del modelo de probst.**

*EMIGDIO LARIOS GÓMEZ*<sup>1</sup>

*HÉCTOR CUEVAS VARGAS*<sup>2</sup>

*SALVADOR ESTRADA RODRÍGUEZ*<sup>3</sup>

**RESUMEN**

Se trata de una investigación empírica desde el enfoque cuantitativo de tipo transversal, no experimental, basada en el Modelo de Probst, de una muestra por conveniencia de 143 MiPyMEs (micro, pequeñas y medianas empresas) ubicadas en la Ciudad de Celaya, Guanajuato. El objetivo del presente fue analizar comparativamente la competitividad de *marketing* creado y gestionado por las MiPyMEs Celayenses. El estudio y análisis se realiza desde la perspectiva de la Gestión del Conocimiento y su papel esencial en el paradigma económico emergente y factor competitivo empresarial. El estudio revela que las MiPyMEs Celayenses, en términos generales, no gestionan el conocimiento de marketing generado en la organización y presentan un grado bajo o nulo sobre la medición de los conocimientos acumulados interna y externamente.

**Palabras Clave.** Gestión de Marketing, Gestión del conocimiento, Competitividad, MiPyME.

**ABSTRACT**

This is an empirical research from the quantitative approach transversal and not experimental, based on the model Probst, a convenience sample of 143 MSMEs (micro, small and medium enterprises ) located in the city of Celaya , Guanajuato. The aim of this was to comparatively analyze the competitiveness of marketing created and managed by the celayenses MSMEs . The study and analysis is done from the perspective of Knowledge Management and its essential role in the emerging economic paradigm and business competitive factor . The study reveals that celayenses MSMEs , generally speaking , do not handle the marketing knowledge generated in the organization and have a low or no effect on the measurement of accumulated knowledge internal and external degree .

**Keywords.** Marketing Management, Knowledge Management, Competitiveness , MSMEs .

---

<sup>1</sup> Profesor Investigador de tiempo completo en la División de Ciencias Sociales y Administrativas, Universidad de Guanajuato, Campus Celaya-Salvatierra (UG).

<sup>2</sup> Universidad Tecnológica del Suroeste de Guanajuato, Valle de Santiago, Guanajuato, México.

<sup>3</sup> Profesor Investigador de tiempo completo en la División de Ciencias Sociales y Administrativas, Universidad de Guanajuato, Campus Celaya-Salvatierra (UG).

## INTRODUCCIÓN

Los niveles actuales de competencia local, regional, nacional e internacional han llevado a las empresas a desarrollar estrategias de mercado (mercadotecnia) cada vez más complejas (Muñoz y Montero, 2007), condición que impacta negativamente a la MiPyME por sus niveles de ingreso y tipo de organización. Las empresas competitivas deben y saben cómo adaptarse a los mercados actuales y están conscientes de la importancia de tomar decisiones efectivas para lograr el desarrollo (Muñoz, 2003). Esto implica que las empresas deben tener la capacidad de moldear sus estructuras administrativas, financieras, operativas y comerciales, y adecuar sus prácticas administrativas a las necesidades del entorno. En este mismo sentido, actualmente la competencia radica en la capacidad de la empresa para diseñar e implementar estrategias comerciales, pero desafortunadamente, no todas cuentan con la información suficiente y experiencia para tomar decisiones efectivas; sobre todo si se habla de pequeños negocios, que por su poca participación en el comercio exterior, su acceso limitado a fuentes de financiamiento, desvinculación con los sectores más dinámicos, capacitación deficiente de sus recursos humanos, falta de vinculación con el sector académico y necesidad de una cultura de innovación de procesos y desarrollo tecnológico, entre otras (Secretaría de Economía, 2006), lo que limita su participación en el mercado, así como su práctica administrativa.

### **La competitividad en las organizaciones, desde la gestión del conocimiento.**

Para la presente investigación, se ha tomado como base a Davenport y Prusak (2001:13), quienes definen a la gestión del conocimiento como un proceso lógico, organizado y sistemático para producir, transferir y aplicar en situaciones concretas en una combinación armónica de saberes, experiencias, valores, información contextual y apreciaciones expertas que proporcionan un marco para su evaluación e incorporación de nuevas experiencias e información, explotando y desarrollando estos activos del conocimiento que posee la organización con el propósito de que ésta sea capaz de cumplir con su misión estratégica. También se ha tomado en cuenta la definición de Nonaka y Takeuchi (1995), que describen a la Gestión del Conocimiento como el valor creado por una organización que es primariamente determinado por la transferencia tácita y explícita de conocimiento entre individuos y en la conversión del conocimiento de un tipo a otro.

Por lo que puede decirse que la Gestión del Conocimiento en las organizaciones es una disciplina estratégica de procesos inteligentes (lógicos, organizados y sistemáticos), que promueve la generación, colaboración, interacción, transferencia y utilización del conocimiento explícito y tácito en la conversión de un *expertise* (mezcla de saberes, experiencias, valores e información de

individuos), para el aprendizaje organizacional de una unidad económica, generándole nuevo valor de competitividad con miras a alcanzar sus objetivos con eficiencia y eficacia.

Solleiro y Castañón (2005) argumenta que el desempeño competitivo de la empresa depende en primera instancia de su capacidad para administrar los elementos internos que se encuentran bajo control, y de factores externos que no puede controlar. También señalan que los elementos que influyen en la competitividad de las empresas son: 1. La gestión de los flujos de producción (materias primas e inventarios), 2. La gestión de los mecanismos de interacción entre planeación, mercadotecnia, investigación y el desarrollo formal, diseño, ingeniería en la producción industrial, 3. La capacidad para combinar actividades de investigación y desarrollo e innovación en cooperación con universidades y otras empresas, 4. La capacidad para incorporar definiciones más exactas de características de la demanda y evolución de mercados en el diseño y producción de estrategias, 5. La capacidad para organizar con éxito relaciones inter-empresariales con proveedores y clientes y la mejora de las capacidades de los trabajadores a través de la inversión en entrenamiento especializado y en la generación de altos niveles de responsabilidad en los trabajadores de producción. En lo que respecta a la competitividad de las MiPyMEs, con base en las aportaciones de Dini y Stumpo (2011), existen dos características importantes que destacan en relación a la capacidad competitiva de este tipo de empresas, como gestionan su conocimiento y la relación de ese conocimiento con su desempeño en el mercado.

164

De acuerdo a lo explicado en líneas anteriores sobre la gestión del conocimiento en las organizaciones y la competitividad de la empresa, desde la perspectiva de la Gestión del Conocimiento, la competitividad de las MiPyMEs deberá entenderse como: La capacidad de diseñar, crear, producir, ofrecer, distribuir y comercializar productos (bienes, servicios, ideas o experiencias) innovadores y de alto valor agregado superior a los ofrecidos en el mercado, en las condiciones, cantidad y calidad que el cliente (presencial o virtual), nacional y/o internacional demanda.

### **La gestión competitiva de la Mercadotecnia.**

A lo largo de la evolución de la mercadotecnia, se puede observar el desarrollo y evolución de la conceptualización como *marketing*, desde su énfasis de producto y producción, desarrollo de la organización, ventas, atención al cliente, impacto en mercados virtuales y tipos del marketing (Munuera, 1992 y Carasila & Milton, 2008). La mercadotecnia hace uso de procesos de intercambio, los cuales son generados a través de la gestión del conocimiento y experiencias de individuos en un intercambio productos y valores que satisfacen necesidades y deseos. Desde una perspectiva de la gestión del conocimiento, la mercadotecnia es una herramienta estratégica de la

gestión de negocios (empresas, marcas, personas, lugares o productos), que nos permite crear valor para satisfacer necesidades, deseos y demandas, a través de la comercialización (posicionamiento, intercambio y venta) de un producto nuevo o no (bien, servicio, idea o experiencia) de forma directa o indirecta (presencial o virtual), con base en la investigación de información y experiencias recolectadas de un mercado específico (clientes, consumidores, empleados, competidores, proveedores y socios) para la competitividad de la empresa (Larios-Gómez, 2013).

En esta línea (la competitividad de la empresa), el comportamiento competitivo de la mercadotecnia se da en la rivalidad de las empresas competidoras, durante el desarrollo e implementación de las estrategias de mercado y cuando la empresa reacciona a las acciones de mercadotecnia de su competidor, lo cual puede ser de forma vengativa, cooperativa u oportunista (Ramaswamy, Gatignon y Reibstein, 1994). Por lo que una empresa competitiva es aquella que ofrece productos o servicios a los consumidores de tal manera que están dispuestos a pagar un precio por aquellos productos que les garanticen una más alta utilidad que los de la competencia (Gyulavári y Kenesei 2012).

Blesa, Ripollés y Monferrer (2009) señalan que todas las estrategias de marketing deben conducir a la búsqueda de la entrega de un valor superior al cliente —mediante las capacidades de innovación e imitación— durante la gestión de las relaciones con los clientes, facilitando el desarrollo competitivo de la compañía. De acuerdo con Krugman (1996), el éxito competitivo de una empresa se fundamenta en su eficiencia de costos, innovaciones, tecnología y actividades de mercadeo (marketing) y en otros factores internos de la organización. Para Gyulavári y Kenesei (2012), el marketing es un factor de éxito para la competitividad de una empresa, recalcando que los activos y capacidades del marketing están estrechamente relacionados con el rendimiento empresarial. Y que las empresas competitivas son aquellas que cuentan con mejores capacidades de marketing y tienen una ventaja competitiva en la personalización flexible del producto y en su entrega rápida y precisa. Por otra parte, basándose en Castellanos (2003), existen dos tipos de enfoque de la gestión del conocimiento de estrategias de marketing en las MiPyMEs: las de sobrevivencia, que intentan mantener la rentabilidad actual de la empresa y las de avance, que garantizan la rentabilidad futura de la organización (sostenibilidad). Finalmente, retomando a Bozbura (2007), se puede decir que la Gestión del Conocimiento de marketing tiene cuatro dimensiones esenciales: 1) entrenamiento de marketing en los empleados, 2) políticas y estrategias comerciales, 3) creación y adquisición de conocimiento de marketing (externa e interna) y 4) efectos de la cultura organizacional de marketing.

## PROBLEMA

Los niveles actuales de competencia local, regional, nacional e internacional han llevado a las empresas a desarrollar estrategias de mercado cada vez más complejas (Muñoz y Montero, 2007), condición que impacta negativamente a la MiPyME por sus niveles de ingreso y tipo de organización. Las empresas competitivas deben y saben cómo adaptarse a los mercados actuales y están conscientes de la importancia de tomar decisiones efectivas para lograr el desarrollo (Muñoz, 2003). Esto implica que las empresas deben tener la capacidad de moldear sus estructuras administrativas, financieras, operativas y comerciales, y adecuar sus prácticas administrativas a las necesidades del entorno.

En este mismo sentido, actualmente la competencia radica en la capacidad de la empresa para diseñar e implementar estrategias, pero desafortunadamente, no todas cuentan con la información suficiente y experiencia para tomar decisiones efectivas; sobre todo si se habla de pequeños negocios, que por su poca participación en el comercio exterior, su acceso limitado a fuentes de financiamiento, desvinculación con los sectores más dinámicos, capacitación deficiente de sus recursos humanos, falta de vinculación con el sector académico y necesidad de una cultura de innovación de procesos y desarrollo tecnológico, entre otras (Secretaría de Economía, 2006), limitan su participación en el mercado, así como su práctica administrativa.

166

En México se han realizado algunos estudios en las MiPyMEs, desde la perspectiva de Gestión del Conocimiento, con un enfoque general se tiene estudios de Barceló & Perez-Soltero (2003), Perez-Soltero et al. (2011), Talamante (2004) y Vargas (2004). Desde la estructura organizacional Estrada y Dutrénit (2007), Maldonado, Martínez y García (2012), Molina, López y Contreras (2012), han estudiado a las Pymes. Así también, Ríos, Ferrer y Contreras (2012), Luna (2012), Rios (2014), Molina, López y Contreras (2015), lo han hecho analizando la tecnología y los proceso de producción, la propiedad intelectual, el impacto del clima laboral para la competitividad, las relaciones entre conocimiento y productividad, y más reciente Larios-Gómez (2015), han estudiado a las Pymes desde una perspectiva de la gestión empresarial. Todos estos estudios han motivado el interés en la elaboración de la presente investigación desde una perspectiva de la mercadotecnia o marketing como comúnmente se conoce. Tema el cual no ha sido tratado por investigadores de las ciencias sociales y administrativas.

Según Jiménez, Domínguez y Martínez (2009) las estrategias de mercadotecnia más utilizadas en las organizaciones que inciden en la competitividad son las de calidad del producto y el manejo de precios. Mientras que para Estrada, García y Sánchez (2009), el éxito competitivo se basa en cinco factores internos de las pequeñas y medianas empresas: a) recursos humanos, b) planeación estratégica, c) innovación, d) tecnología y e) certificación de calidad. Por su parte, Martínez,

Charterina y Araujo (2010) identifican los factores de competitividad internos más importantes de las empresas industriales, como las capacidades directivas, las capacidades de innovación, las capacidades de marketing y las capacidades de calidad. Aunque estos autores no analizan directamente la mercadotecnia, en términos generales, sí mencionan que para que una empresa innove constantemente es indispensable el uso adecuado de estrategias mercadológicas y que contribuyan a alcanzar el éxito competitivo.

Ya no se trata de aplicar estrategias de mercadotecnia sin sentido, sin valor o con la visión pasada y de ser sólo superficial o comercial, ahora se trata de un factor clave para la competitividad en la empresa. El marketing puede ser utilizado por cualquier tipo de negocio, sin importar su ramo o tamaño. Sin embargo, la realidad es que las empresas micro o pequeñas no cuentan con recursos o experiencia para explotar la mercadotecnia en sus formas más sofisticadas, estas aplican el marketing en forma distinta y se basan en decisiones intuitivas (Czinkota y Kotabe, 2001). Si la mercadotecnia es factor clave para la competitividad de las empresas grandes y pequeñas en Estados Unidos, Inglaterra, Alemania o España. Entonces, ¿Pueden ser competitivas las MiPyMEs mexicanas desde la perspectiva del marketing? ¿La Gestión del Conocimiento desde la perspectiva de la mercadotecnia es un factor clave para la competitividad de la MiPyME? ¿Cómo se gestiona el conocimiento de Marketing en las MiPyMEs de Celaya-Guanajuato, México?.

## MÉTODO

La presente se trata de una investigación de tipo concluyente con un enfoque cuantitativo de tipo transversal, no experimental y no probabilística (Kerlinger, 2002). Se trata de una investigación empírica basada en una encuesta, de una muestra por conveniencia de 143 empresas micro, pequeñas y medianas, de los sectores comercial, servicios, industrial, construcción y social, dedicadas a la comercialización al menudeo y mayoreo (*Retailing*) ubicadas en la Ciudad de Celaya en el Estado de Guanajuato. El objetivo del presente es identificar el conocimiento de marketing creado por las MIPYMES celayenses a través de la transferencia tácita y explícita de conocimiento y la conversión del conocimiento para la competitividad del mercado. Tomando en cuenta su capacidad de producir, ofrecer y comercializar productos en las condiciones, cantidad y calidad que el mercado demanda.

Para realizar el diagnóstico de los procesos de la Gestión del Conocimiento de las acciones de marketing en las MIPYMES de Celaya, se tomó el modelo de ciclos de la Gestión del Conocimiento de varios autores (Dalkir, 2011; Wiig, 1993; McElroy, 1999; Rollet, 2003; Bukowitz y Williams, 2000; Meyer y Zack, 1996; Rastogi, 2000; Tannembaum y Alliger, 2000; Heisig, 1998 y Probst, Raub y Romhardt 2002). Como se muestra en la Tabla 1, con base en el análisis de Pérez-Soltero, Leal, Barceló-Valenzuela, León (2013), se seleccionaron los modelos estáticos de Rastogi

(2000) y Tannebaum & Alliger (2000), y los modelos dinámicos de Heisig (1998) y Probst, Raub y Romhardt (2002). Finalmente, basado en el objetivo del presente, se seleccionó el propuesto por Probst, Raub y Romhardt (2002), porque contempla aspectos estratégicos de las organizaciones, además de darle un mayor énfasis a la medición y valoración del conocimiento que sirve también de retroalimentación a la organización interesada en gestionar su conocimiento (Figura 1), para lo cual se adaptó el modelo desde la perspectiva del marketing, del instrumento aplicado en una investigación realizada a PYMES de Sonora, México (Pérez-Soltero, Leal, Barceló-Valenzuela, León, 2013).

Tabla 1 Modelos Integrales de la Gestión del Conocimiento.

Modelos Estáticos		Modelos Dinámicos	
Rastogi (2000)	Tannebaum y Alliger (2000)	Heisig (1998)	Probst <i>et al.</i> (2002)
Identificación Representación Captura Adquisición Almacenamiento Compartimiento Aplicaciones Creación	Compartimiento Accesibilidad Asimilación Aplicación	Creación Almacenamiento Distribución Aplicación	Identificación Adquisición Desarrollo Distribución Utilización Preservación

Fuente: Elaboración con información de Manzanares y Gómez (2008), mencionado por Pérez-Soltero, Leal, Barceló-Valenzuela, León, 2013).

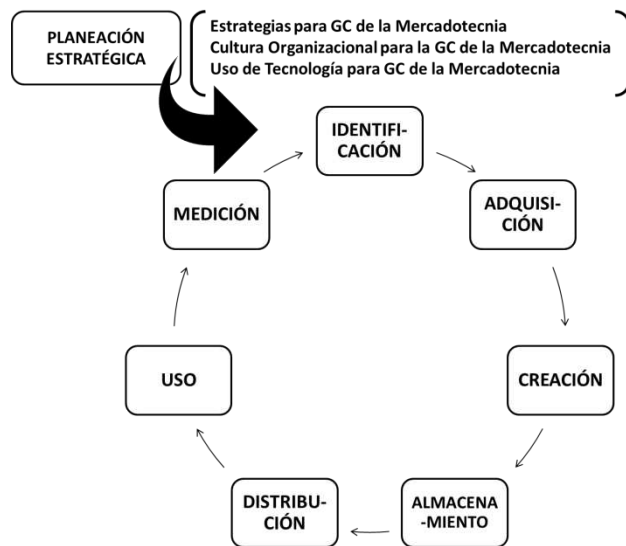


Figura 1. Gestión del Conocimiento de la Mercadotecnia.  
Fuente: Elaboración propia con información de Probst et al., 2002.

Con base en el Modelo de Gestión del Conocimiento de la Empresa de Probst, Raub y Romhardt (2002), se han definido y adaptado las variables de estudio para la MIPYME de Celaya, Guanajuato en un instrumento con 50 ítems. Estructurado en 4 secciones: 1) Planeación Estratégica para la Estrategia de Mercadotecnia, 2) Cultura Organizacional para la Mercadotecnia, 3) Uso de

Tecnología para la Mercadotecnia y 4) Gestión del Conocimiento de la Mercadotecnia. Se determinó una escala de Likert de 1 al 5. Donde 1 corresponde a Totalmente no existe/Totalmente no lo desarrollamos y 5, totalmente existe/Totalmente lo desarrollamos. En la tabla 2, se definen cada una de las variables aplicadas.

Tabla 2 Operación de Variables.

Variable	Categoría	Item
a. Planeación Estratégica para la Estrategia de Mercadotecnia	Misión, Visión, Objetivos, Estrategias, Estructura e Identificación	Del 1 al 5
b. Cultura Organizacional para la Mercadotecnia	Impacto, Evidencia cultura organizacional, Cumplimiento de objetivo, Valores institucionales y Ambiente laboral	Del 6 al 10
c. Uso de Tecnología para la Mercadotecnia	Software y hardware, Identificación de necesidades, Análisis de tecnología e Implementación futura	Del 11 al 15
d. Gestión del Conocimiento de la Mercadotecnia	1. Identificación Conocimientos, rol, disposición, medios y conocimiento.	Del 16 al 20
	2. Adquisición Estrategias, fuentes internas, fuentes eternas, capacitación y aprendizaje interno.	Del 21 al 25
	3. Creación Desarrollo, nuevas formas de trabajo, saber innovar, programas de apoyo, eficacia en creación	Del 26 al 30
	4. Almacenamiento Almacenar conocimiento y experiencia, acuerdos, acceso, roles y registros del expertise	Del 31 al 35
	5. Distribución Conocimiento personal, compartir, motivación y sistema de distribución	Del 36 al 40
	6. Uso Experiencias pasadas, motivación al uso, aplicación de lo aprendido, ideas propias y de otros	Del 41 al 45
	7. Medición Indicadores, medición y evaluación, nivel de aprendizaje e instrumento de evaluación	Del 46 al 50

Fuente: Elaboración propia.

## RESULTADOS

Con base en los datos recabados, se identificó el tamaño y sector de las MiPyMEs que integraron la muestra como sujetos de estudio, y finalmente, a través de un análisis descriptivo se identificó la importancia de las principales variables en la gestión del conocimiento desde la perspectiva del marketing, con base en el modelo de Probst et al., (2002). Los resultados fueron recolectados a través de entrevistas con los Directores/Dueños y Gerentes/Jefes de las MiPyMEs, usando como referencia la investigación realizada por Pérez-Soltero, Leal, Barceló y León (2013), adaptando



algunas variables al contexto de la Ciudad de Celaya y al objetivo del presente. Para la fiabilidad de los 7 elementos del Modelo de Probst et al., (2002) se realizó una prueba piloto con 12 MiPyMEs (sin cambios ni rediseño del instrumento) y el cálculo de consistencia interna basado en el Alfa de Cronbach, que permitió estimar la fiabilidad del instrumento. El cual fue de 0.905 para los constructos que integran la Gestión del Conocimiento desde la perspectiva de marketing (determinadas como excelente), correspondiendo a todos los elementos tipificados. La escala empleada fue de Likert, donde 1=Totalmente en desacuerdo y 5=Totalmente de acuerdo. Como se puede observar en la Tabla 3, el cálculo de consistencia interna basado en el Alfa de Cronbach de cada una de los constructos fue adecuado, excepto por el más bajo que obtuvo 0.823, correspondiendo a la dimensión 1. Identificación. Los demás obtuvieron un valor mayor a 0.834, clasificados como buenos a excelentes.

Tabla 3 Fiabilidad de las Variables.

Variable	Media	Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach
1. IDENTIFICACIÓN	2.32	0.823	0.905
2. ADQUISICIÓN	2.47	0.945	
3. CREACIÓN	2.72	0.978	
4. ALMACENAMIENTO	2.97	0.876	
5. DISTRIBUCIÓN / DISEMINACIÓN	3.32	0.834	
6. USO / APLICACIÓN	3.56	0.976	
7. MEDICIÓN	1.57	0.901	
<b>GLOBAL</b>	<b>2.74</b>	<b>0.905</b>	

Fuente: Elaboración propia con SPSS 21.

### **Análisis de los Resultados de la composición en la muestra.**

Antes de exponer los resultados sobre la composición de la muestra, cabe resaltar que para la agrupación de las empresas –sujetos de estudio– se tomó en cuenta la Ley para el Desarrollo de la Competitividad de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa (2015), que clasifica a la PYME por el número de trabajadores, el sector en el que opera y por el rango del monto de ventas anuales (Tabla 4 y Tabla 5, respectivamente). La muestra estuvo compuesta por 143 MiPyMEs de la Ciudad de Celaya, donde: El 29% fueron Micro empresas (de 1 a 10 empleados) y el 54% de ellas se dedican al Comercio y el 34% a Servicios. El 40 % fueron Pequeñas empresas (de 11 a 50 empleados) y en este grupo sobresale una pequeña diferencia en el número de empresas que se dedican al comercio con el 39% y las que se dedica a los servicios con el 33%. El 31% son Medianas empresas (de 51 a 250 empleados) y el 33% de éstas, se dedican a la industria, el 27% al comercio y el 18% a los servicios. En términos generales, el 41% de la MiPyMEs pertenecen al sector comercial, 29% al de servicios, el 17% al sector industrial, el 5% a la construcción y el 9% al sector social.

Tabla 4. Clasificación de las MIPyMEs en México.

#### Estratificación por Número de Trabajadores

Sector/Tamaño	Industrias	Comercio	Servicios
Micro	0-10	0-10	0-10
Pequeña	11-50	11-30	11-50
Mediana	51-250	31-100	51-100

Fuente: Ley para el Desarrollo de la Competitividad de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa, 2015.

Tabla 5. Empresas de la muestra según tamaño y sector.

Tamaño	Sector						Tt no.	Tt %
	Comercio	Servicios	Industrial	Construcción	Social			
Micro	59%	34%	0%	0%	7%	41	29%	
Pequeñas	39%	33%	16%	4%	9%	57	40%	
Medianas	27%	18%	33%	11%	11%	45	31%	
<b>Total</b>	<b>41%</b>	<b>29%</b>	<b>17%</b>	<b>5%</b>	<b>9%</b>	<b>143</b>	<b>100%</b>	

Fuente: Elaboración propia con SPSS 21.

## Resultados de la Gestión Competitiva del Conocimiento de Marketing en las MiPyMEs de Celaya.

**Identificación del conocimiento de *marketing*.** La identificación del conocimiento externo, que significa el análisis y la descripción del entorno del conocimiento de una empresa (Probst et al., 2001). Con base en la Tabla 6, se puede observar que las MiPyMEs de Celaya poseen un bajo nivel de identificación del conocimiento de marketing. Tanto del que se encuentra en su entorno, como el que está disponible o poseen sus empleados. En términos generales la media fue de 2.32, donde el sector de servicios cuenta con una media de 4.06, muy por arriba del sector industrial y social con una media de 2.03, cada uno. La importancia de este constructo en las organizaciones, es porque a partir de que se identifiquen los conocimientos de marketing, se puede trazar estrategias que permitan “anclarlo” a estas, y se posibilite su uso dentro de la misma organización (León, Ponjuán & Torres, 2009). En un análisis detallado, se encontró que la empresa mediana es la que más gestiona el conocimiento de marketing a partir de su identificación (la media en el sector comercial es de 2.78, en el sector de servicios es de 4.67, en el sector industrial es de 3.0, en el sector de la construcción es de 2.30 y en el sector social es de 2.68). La empresa del sector de servicios es quien gestiona eficientemente el conocimiento de marketing externo (con una media de 4.67), ya que lo exige la naturaleza de su producto intangible, el trato del empleado con el cliente y la heterogeneidad del proceso de producción del servicio.

**Adquisición del conocimiento de *marketing*.** Las organizaciones o entidades económicas (sean empresas grandes o pequeñas) adquieren información y conocimiento, a través de experiencias de empleados, socios, proveedores, competidores y de los mismos clientes. En investigaciones recientes, se ha detectado que las PyMES rara vez se aprovecha al máximo los conocimientos que va adquiriendo a lo largo del tiempo (Probst et al., 2001). Para el caso de las MiPyMEs ubicadas en la ciudad de Celaya no gestionan la adquisición del conocimiento de marketing, la media general es de 2.47, ver Tabla 6. Davenport & Prusak (2001), señalan que el conocimiento adquirido no tiene

que haber sido creado recientemente, solo debe ser nuevo para la organización. Es decir, se deben aprovechar el conocimiento existente en el entorno de la empresa y ser adaptada al contexto de ella, debiendo ser tratada con un cuidado considerable, ya que no todo el conocimiento disponible beneficia a las MiPyMEs, sino es adaptado a los contextos propios. Las empresas del sector de servicios son las únicas que relativamente gestionan la adquisición del conocimiento disponible interna y externamente (media de 3.71). Y es nuevamente la empresa mediana del sector de servicios, quien con una media de 4.42 obtiene un mayor nivel de adquisición del conocimiento, en relación con los demás sectores.

**Creación del conocimiento de *marketing*.** La creación del conocimiento, desde la perspectiva de la gestión del conocimiento, siempre comienza por el individuo o empleado en todos los niveles de la organización, donde la empresa para la creación de estrategias o conocimientos de marketing, debe motivar a los empleados o desarrollar ambientes para la espontaneidad y creación de este. Es la interacción dinámica entre conocimiento tácito y explícito (Dalkir, 2011). Es decir los conocimientos que el personal ya cuenta y los conocimientos que se construyen en la organización. En la Tabla 6, se puede observar que el sector de servicios es quien, de manera más recurrente, crea conocimiento de marketing en la organización. Con una media de 3.61, las empresas que ofrecen servicios en Celaya, buscan nuevas formas y estrategias de marketing, así como nuevos conocimientos con base en la experiencia diaria de sus funciones. Aunque de manera global, la media es de 2.72, representando un bajo interés en las MiPyMEs en la creación de conocimiento de marketing, la pequeña y mediana empresa del sector comercial, si se preocupan por esto (media de 4.89 y 4.98, respectivamente). En el sector de servicios y en el sector social, sólo la mediana empresa (media de 4.8 y 4.74, respectivamente).

**Almacenamiento del conocimiento de *marketing*.** En la Gestión del Conocimiento, es importante retener y guardar percepciones y experiencias (del mercado, de los empleados y de los clientes), más allá del momento en que ocurren, de modo que puedan recuperarse después (Probst et al., 2001). El Almacenamiento/mantenimiento del conocimiento (Tabla 6), en las MiPyMEs de Celaya no se registra del todo en documentos, manuales o en sistemas electrónicos especializados (CRM, Microsoft Office, Base de datos). La media es de 2.97, para lo cual, las empresas del sector de servicios son las únicas que resguardan, almacenan y registran la información de marketing que se recaba en la operación diaria de la empresa. Las más cercanas a estas, son las empresas del sector industrial. A pesar que la micro, pequeña y mediana empresa (de todos los sectores analizados), está consciente y de acuerdo en que debe de almacenarse el conocimiento de marketing (sector comercial, de servicios y social con media de 5.00), no saben ni cuentan con repositorios (medias de 1.00 a 3.00) desde los cuales los usuarios pueden acceder fácilmente a un conocimiento pertinente y

en el momento que estos lo necesiten. Siendo uno de los factores determinantes de éxito para la competitividad de la empresa (Peluffo et al., 2002).

**Transferencia y Distribución del conocimiento de *marketing*.** En lo referente a la transferencia del conocimiento (Diseminación), las organizaciones, en términos generales, enfrentan problemas para distribuir y colocar a disposición de sus miembros el conocimiento que ellos necesitan (Probst et al., 2001). Para el conocimiento de marketing, la micro y pequeña empresa de los sectores comercial, industrial y de la construcción, desde su administración, interacción y medios no se transfiere el conocimiento de marketing de forma adecuada, ver Tabla 6. Ya que el conocimiento se transfiere mediante acciones personales hacia uno o varios grupos específicos de individuos (entre y dentro de los grupos y equipos de trabajo de la organización o entre individuos) y no se realiza tal cual en la MiPyME del sector comercio y de la construcción (media de 2.49 y 2.96, respectivamente). En las MiPyMEs del sector industrial y social (media de 3.27 y 3.82, respectivamente), sólo se limitan al uso de fax, mensajería y correos electrónicos desde un uso estándar, sin contar con medios formales de recolección, seguimiento y comunicación de la información de marketing. La empresa mediana del sector servicios, es la única que cuenta con plataformas electrónicas donde se almacena y se transfiere la información de marketing a los diferentes individuos, para la toma de decisiones (media de 4.03), a través de un CRM-Customer Relationship Management.

**Uso y aplicación del conocimiento de *marketing*.** En los resultados correspondientes al uso y aplicación (utilización) del conocimiento con el objetivo de asegurar que el conocimiento presente en una organización se aplique de manera productiva para su beneficio (Probst et al., 2001). La MiPyME del sector servicio de Celaya, aplican el conocimiento de marketing que identifican, generan y almacenan en sus sistemas de información de marketing, la media es de 4.65, la más alta de todos los sectores (Tabla 6). El sector de servicios, aplica el conocimiento para mejorar e innovar en la atención al cliente, con una media general de 4.46, la empresa mediana de este sector considera de suma importancia esta actividad (media de 5.00), la micro y la pequeña empresa, también pero con mejor impacto (media de 3.70 y 4.67, respectivamente).

**Medición del conocimiento de *marketing*.** Probst et al., (2001) afirman que la medición permite evaluar periódicamente el valor de las iniciativas asociadas con las prácticas de la Gestión del Conocimiento en relación con su aporte al desarrollo de la organización, el análisis de los resultados y los criterios de desempeño. Lo cual nos da una radiografía del cumplimiento de los objetivos del conocimiento y sus resultados (León et al., 2009). Para el caso del marketing, la medición del rendimiento organizacional constituye la pieza clave para identificar el incremento y desarrollo del capital intelectual de las organizaciones. La medición o valoración del conocimiento de marketing

en la MiPyMEs de Celaya (media de 1.57), es baja y en algunas empresas nula (Tabla 6). Las empresas del sector social no realizan una evaluación o medición del impacto, beneficios y oportunidades que tienen el conocimiento de marketing generado en el interior de sus estructuras (empleados, proveedores, socios y directivos) y al exterior con el mercado (competidores, clientes y consumidores), la media es de 1.00, le siguen las empresas del sector comercio, en la misma situación con una media de 1.42, las del sector de la construcción con 1.54 y las del sector industrial con 1.83.

Tabla 6 Gestión del Conocimiento de Mercadotecnia en las MIPYMEs

Variable	Comercio	Servicios	Industrial	Construcción	Social	Global
<b>1. IDENTIFICACIÓN</b>	1.79	4.06	2.03	1.70	2.03	<b>2.32</b>
<b>2. ADQUISICIÓN</b>	2.33	3.71	2.19	2.24	1.89	<b>2.47</b>
<b>3. CREACIÓN</b>	2.54	3.61	1.81	1.93	3.70	<b>2.72</b>
<b>4. ALMACENAMIENTO</b>	2.97	3.72	2.98	2.61	2.55	<b>2.97</b>
<b>5. DISTRIBUCIÓN</b>	2.49	4.03	3.27	2.96	3.82	<b>3.32</b>
<b>6. USO / APLICACIÓN</b>	3.07	4.65	3.85	3.13	3.08	<b>3.56</b>
<b>7. MEDICIÓN</b>	1.42	1.83	2.07	1.54	1.00	<b>1.57</b>

Fuente: Elaboración propia.

## CONCLUSIONES

Desde la propuesta señalada en el presente, la Gestión del Conocimiento en las organizaciones debe ser una disciplina estratégica de procesos inteligentes (lógicos, organizados y sistemáticos) –que no realiza la MIPYME Celayense, para la cual la media global de las empresas objeto de estudio fue por debajo de 2.72 en la identificación, adquisición y creación del conocimiento de marketing – que promueve la generación, colaboración, interacción, transferencia y utilización del conocimiento explícito y tácito en la conversión del *expertise* (mezcla de saberes, experiencias, valores e información de individuos) –lo cual no se da en las MIPYMEs analizadas– para el aprendizaje organizacional de una unidad económica, generándole nuevo valor y de competitividad con miras a alcanzar sus objetivos con eficiencia y eficacia. En este sentido, las MiPyMes del sector servicios en Celaya, son las que más gestionan el conocimiento de marketing (media de 3.66). Que, como se observaron en los resultados presentados, en Celaya, la MIPYME carece de la capacidad de diseñar, crear, producir, ofrecer, distribuir y comercializar productos (bienes, servicios, ideas o experiencias) innovadores y de alto valor agregado superior a los ofrecidos en el mercado, en las condiciones, cantidad y calidad que el cliente (presencial o virtual), nacional y o internacional, demanda, desde una perspectiva de marketing. El marketing puede ser utilizado por cualquier tipo de negocio, sin importar su ramo o tamaño. Sin embargo, la realidad es que las empresas micro o pequeñas no cuentan con recursos o experiencia para explotar la mercadotecnia en sus formas más sofisticadas, estas aplican el marketing en forma distinta y se basan en decisiones intuitivas y se

reafirma con el presente estudio. Los empresarios, directivos y dueños de las MIPYMES deber de ver a la mercadotecnia como factor clave para la competitividad de las empresas. Ya que desarrollando una gestión del conocimiento de las acciones de marketing en la empresa los procesos de intercambio (los cuales son generados a través de la gestión del conocimiento y experiencias de individuos) en un intercambio productos y valores que satisfacen necesidades y deseos al mercado serán duradero y significativos.

La MIPYME debe de apropiarse de la mercadotecnia, como una herramienta estratégica de la gestión de negocios (empresas, marcas, personas, lugares o productos), que le dará valor ante el mercado, cubriendo las bases mercadológicas de satisfacer necesidades, deseos y demandas, a través de la comercialización (posicionamiento, intercambio y venta) de su producto nuevo o no (bien, servicio, idea o experiencia). En los diferentes canales de comercialización, sin inversiones altas, ya sea de forma directa o indirecta (presencial o virtual), porque recopila, analiza, sintetiza y gestiona la investigación de información y experiencias recolectadas de un mercado específico (clientes, consumidores, empleados, competidores, proveedores y socios) para la competitividad de la empresa (Larios-Gómez, 2013).

## REFERENCIAS

175

---

- Sánchez, A. A., & Bañón, A. R. (2005). Factores explicativos del éxito competitivo: el caso de las pymes del estado de Veracruz. *Contaduría y administración*, (216).
- Barcelo, M. y Perez-Soltero, A. (2003). El Impacto en las PyMES de los Sistemas de Información en Hermosillo Sonora. México, *Revista Ingeniería Informática*.
- uit Beijerse, R. P. (2000). Knowledge management in small and medium-sized companies: knowledge management for entrepreneurs. *Journal of knowledge management*, 4(2), 162-179.
- Blesa, A., Ripollés, M., & Monferrer, D. (2009). Influencia de las capacidades de marketing en la competitividad de las nuevas empresas internacionales. *investigaciones económicas*, 33(2), 233-270.
- Boisot, M. (1998). *Knowledge assets*. Oxford: Oxford University Press.
- Tunc Bozbura, F. (2007). Knowledge management practices in Turkish SMEs. *Journal of Enterprise Information Management*, 20(2), 209-221.
- Capó, J., Expósito, M. y Masi, E. (2005). La Gestión del Conocimiento en las redes de PYMES. El caso del cluster textil valenciano, *Revista de Economía industrial*, 355, 305-315.
- Carasila, C. y Milton, A. (2008). El concepto de marketing: pasado y presente. *Red de Revistas Científicas de América, Latina, el Caribe, España y Portugal*, 2 (14), 391-412.

- Carvalo, P. & Pereira, R. (2005). *A view of knowledge management in the design department of a brazilian sme company. Product: management y development*, 3(1), 99-103. -177- Intangible Capital – <http://dx.doi.org/10.3926/ic.381>
- Castellanos, M. (2003). PYMES innovadoras. Cambio de estrategias e instrumentos. *Revista escuela de Administración de Negocios*, 47, 10-33.
- Choo, C. W., & Bontis, N. (Eds.). (2002). *The strategic management of intellectual capital and organizational knowledge*. Oxford University Press.
- Choueke, R., & Armstrong, R. (1998). The learning organisation in small and medium-sized enterprises: A destination or a journey?. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 4(2), 129-140.
- Ciborra, C. U., & Andreu, R. (2001). Sharing knowledge across boundaries. *Journal of Information technology*, 16(2), 73-81.
- Cruz, A. (2012). *Pequeñas empresas. Innovación indispensable para empresas de manufactura*, Recuperado de <http://www.pymempresario.com/2012/02/innovacion-indispensable-para-empresas-demanufactura>
- Dalkir, K. (2011). *Knowledge management in theory and practice*, Second Edition, USA: The MIT Press.
- Davenport, T. H., & Prusak, L. (2001). *Conocimiento en acción como las organizaciones manejan lo que saben*. Prentice Hall.
- Dini, M. y Stumpo, G. (coords.) (2004). *Pequeñas y medianas empresas y eficiencia colectiva. Estudios de caso en América Latina*, CEPAL-Siglo XXI Editores, México, D.F.
- Estrada, S., & Dutrénit, G. (2010). Gestión del conocimiento en pymes y desempeño competitivo. *Engevista*, 9(2).
- Gustavsson, B., & Harung, H. S. (1994). Organizational learning based on transforming collective consciousness. *The Learning Organization*, 1(1), 33-40.
- Kenesei, Z., & Gyulavári, T. (2012). The impact of marketing resources on corporate competitiveness. *Tržište*, 24(1), 7-21.
- Heisig, P. (1998): *Knowledge Management and Kaizen*, Proceeding of the Second International EuroCINet Conference, Netherlands, 165-177.
- IFDM. Instituto para el Federalismo y el Desarrollo Municipal (2010). Enciclopedia de los Municipios de México. Estado de Guanajuato. Disponible en [www.inafed.gob.mx/work/enciclopedia/EMM11guanajuato/index.html](http://www.inafed.gob.mx/work/enciclopedia/EMM11guanajuato/index.html).
- Kerlinger, F. N., & Lee, H. B. (2002). *Investigación del Comportamiento*, McGraw Hill: México.

- Krugman, P. (1996). *Making sense of the competitiveness debate*. Oxford Review of Economic Policy, 3 (12), 483-499.
- Cámara de Diputados (2015). *La Ley para el Desarrollo de la Competitividad de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa México*. Disponible: [http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/247\\_210115.pdf](http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/247_210115.pdf)
- Larios-Gómez, E., (2013). *Mercadotecnia de las instituciones de educación superior*, Revista CPMark - Caderno Profissional de Marketing - UNIMEPJunho / Julho 2(1), (2014) ISSN: 2317-6466, Disponible: <http://docplayer.es/17269310-Cpmark-caderno-profissional-de-marketing-unimep-mercadotecnia-educativa-un-modelo-latinoamericano-emigdio-larios-gomez.html>
- Larios-Gómez, E. (2015). *La Gestión de la Competitividad en la MIPYME Poblana: Diagnóstico Empírico desde la Gestión del Conocimiento*. Estrategias Competitivas y Desarrollo territorial de las Pymes, López & Molina (Coord.), México: Pearson
- León, A., Castro, J.P. y Roncallo, M. (2004). Diagnóstico de la GC en una empresa grande de pinturas de Barranquilla (Colombia). *Ingeniería y Desarrollo*, 16, 70-103.
- León Santos, M., Ponjuán Dante, G., & Torres Ponjuán, D. (2009). Panorámica sobre la medición del conocimiento organizacional. *Acimed*, 19(6), 0-0.
- León Santos, M., Ponjuán Dante, G., & Torres Ponjuán, D. (2009). Panorámica sobre la medición del conocimiento organizacional. *Acimed*, 19(6), 0-0.
- Luna Correa, J. E. (2012). *Influencia del capital humano para la competitividad de las pymes en el sector manufacturero de Celaya, Guanajuato*, Editado por la Fundación Universitaria Andaluza Inca Garcilaso para eumed.net, desde <http://www.eumed.net/tesis-doctorales/2013/jelc/index.htm>
- Guzmán, G. M., Serna, M. D. C. M., & Ramírez, R. G. (2012). Gestión del conocimiento y crecimiento en la Pyme manufacturera de Aguascalientes (México). *Cuadernos de Administración*, 28(47), 25-36.
- Santa María, R. M., Abando, J. C., & De la Mata, A. A. (2010). Un modelo causal de competitividad empresarial planteado desde la VBR: capacidades directivas, de innovación, marketing y calidad. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 16(2), 165-188.
- Matos, G., Chalmeta, R y Sánchez, I. (2004). *Proyecto de Gestión del Conocimiento en una Pequeña Empresa Cubana*. Taller Internacional Sobre Inteligencia Empresarial y Gestión del Conocimiento en la Empresa, IntEmpres, Cuba.
- McElroy, M. (1999). The knowledge life cycle. In *ICM Conference on KM, Miami, Fl.*
- Meyer, M. & Zack, M. (1996). The design and implementation of information products. *Sloan Management Review*, 37(3), 43-59. -178- Intangible Capital – <http://dx.doi.org/10.3926/ic.381>



- Sánchez, R. M., Salazar, A. L., & Soto, R. C. (2015). What Technological Capabilities Do Manufacturing Companies Need for the Coordination of an Automotive Cluster?. *International Business Research*, 8(6), 57.
- Moollan, R.W. (2004). *A framework for the assessment of knowledge management that can be applied in the water services industry*. Scientific Services Department, City of Cape.
- Muñoz, D. & Montero N. (2007). Servicio a clientes = un buen resultado. *Revista PYME*. 163, 49-53
- Muñoz, D. & Montero, N. (2003). Mercadotecnia una estrategia para competir. *Adminístrate hoy*, 107, 26-33.
- Nagles G., Nofal. (2007). La gestión del conocimiento como fuente de innovación. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, (Septiembre-Diciembre): Disponible en: <<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=20611495008>> ISSN 0120-8160
- Narayanasamy, K., & Shetty, M. V. (2008). The role of centralized knowledge development centre for success of SME sector. *Communications of the IBIMA*, 2(28), 201-216.
- Nonaka, I. & Takeuchi, H. (1995). *The knowledge creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation*. New York: Oxford University Press, 284.
- OCDE-Organización de Cooperación y Desarrollo Económico (2015). *OECD. StatExtracts*. OECD's Library (2015). Disponible en <http://stats.oecd.org/viewhtml.aspx?datasetcode=CITIES&lang=en#>
- Peluffo, A. y Catalán, C. (2002). *Introducción a la gestión del conocimiento y su aplicación al sector público*. Gestión del Conocimiento como base de una estrategia de desarrollo. Santiago de Chile.
- Pérez, A. y Pérez, O. (2008). *Competitividad y acumulación de capacidades tecnológicas en la industria manufacturera mexicana*. Universidad Autónoma de Zacatecas. Recuperado de: <http://redalyc.uaemex.mx/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=60111154005>.
- Perez-Soltero, A., Soto, V., Valenzuela, M. B., Vanti, A. A., & Gastelú, C. A. T. (2011). Diagnóstico de los procesos de la gestión del conocimiento: Caso de una empresa del sector restaurantero del noroeste de México. *Revista Eletrônica Produção em Foco*, 1(1).
- Probst, G., Raub S. y Romhardt, K. (2001). *Administre el Conocimiento: Los Pilares del éxito*. Traducido del (Inglés) por Núñez A. México: Pearson Educación.
- Ramaswamy, V., Gatignon, H., & Reibstein, D. J. (1994). Competitive marketing behavior in industrial markets. *The Journal of Marketing*, 45-55
- Ríos Manrique, M., Julián, F. G., & Ricardo, C. S. (2012). Hacia un modelo de la medición de nivel de preparación tecnológica en las Pymes. *Revista Iberoamericana de Contabilidad de Gestión*, X(20).

Ríos Manríquez, M. (2014). Análisis De La Preparación Tecnológica En Las Pymes (Ereadiness Analysis in Small and Medium Enterprises). *Revista Internacional Administración & Finanzas*, 7(7), 1-19.

Rollet, H. (2003). *Knowledge management processes and technologies*. Norwell, MA: Kluwer Academic Publishers.<http://dx.doi.org/10.1007/978-1-4615-0345-3>.

Salojärvi, S., Furu, P., & Sveiby, K. E. (2005). Knowledge management and growth in Finnish SMEs. *Journal of knowledge management*, 9(2), 103-122.

Secretaría de Economía. (2006). *Programa PIAPYME. Secretaría de Economía*. Recuperado de <http://www.economia.gob.mx/7p=7050>

Solleiro, J. L., & Castañón, R. (2005). Competitividad y sistemas de innovación: los retos para la inserción de México en el contexto global. *Revista Iberoamericana*, 5(15), 165-197

Sparrow, J. (2011). Knowledge Management in Small and Medium Sized Enterprises. In *Encyclopedia of Knowledge Management, Second Edition* (pp. 671-681). IGI Global.

Tannenbaum, S. I., & Alliger, G. M. (2000). *Knowledge management: clarifying the key issues*. International Association for Human Resource Information Management (IHRIM).

Von Krogh, G., Nonaka, I. & Aben, M. (2001). Making the most of your company's knowledge: a strategic framework. *Long Range Planning*, 34 (4), 421-439.

Wiig, K. (1993). *Knowledge management foundations*. Arlington, TX: Schema Press.