

Medición del desempeño competitivo de la mipyme del sector retailing en Puebla: desde la perspectiva de la gestión de conocimiento

EMIGDIO LARIOS GÓMEZ¹

RESUMEN

Se trata de una investigación empírica (enfoque cuantitativo de tipo transversal, no experimental) basada en una encuesta, de una muestra por conveniencia de 305 empresas micro, pequeñas y medianas (MiPyMEs). El objetivo del presente fue medir el desempeño de las MiPyMEs Poblanas a través de la transferencia tácita y explícita de conocimiento entre individuos y en la conversión del conocimiento para el cumplimiento de su misión estratégica. El estudio y análisis se realiza desde la perspectiva de la Gestión del Conocimiento. El estudio revela que las MIPYMEs Poblanas, en términos generales, no toman como importante el conocimiento generado en la organización, y las MIPYMEs poblanas que presentan un grado bajo en la gestión del conocimiento, en relación a su competitividad en el mercado lo hacen sin medir o evaluar los resultados obtenidos con la planeación estratégica de estas.

Palabras Clave: Gestión del conocimiento, Competitividad de la empresa, MIPYME.

ABSTRACT

This is an empirical research (quantitative transversal approach , not experimental) based on a survey of a convenience sample of 305 micro, small and medium (MSMEs) . The aim of this was to measure the performance of MSMEs Poblanas through the tacit and explicit knowledge transfer between individuals and the conversion of knowledge to fulfill its strategic mission . The study and analysis is done from the perspective of Knowledge Management . The study reveals that Poblanas MSMEs , generally speaking , do not take as important knowledge generated in the organization, and poblanas MSMEs that have a low degree of knowledge management in relation to their competitiveness in the market do not measure or evaluate the results obtained with the strategic planning of these .

Keywords: Knowledge management, enterprise competitiveness , MSMEs.

¹ Universidad de Guanajuato Campus Celaya Salvatierra.

INTRODUCCIÓN

El modelo económico de industrialización y distribución ha sido implementado por un gran número de países desde mediados del siglo XIX, propiciando una era de expansión del desarrollo económico y social (con sus altibajos y desigualdades) (OCDE & CEPAL, 2012). México ha seguido pautas similares a las del resto del mundo, con la apertura económica al exterior después de una política de sustitución de importaciones, que inició en 1986 con su participación en el Acuerdo General sobre Aranceles y Comercio (GATT) y con la integración del Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLC) en 1994, y la incorporación de México a la Organización Mundial de Comercio (OMC) en 1995 (OCDE & CEPAL, 2012). Una vez puestas en marcha las medidas y políticas de liberalización económica y de apertura comercial, México se insertó en un nuevo esquema de crecimiento nacional y de rivalidad con otros países del mundo. En este sentido, la competitividad no se limitó solamente a los mercados nacionales, sino que ahora las empresas mexicanas también tenían que enfrentarse a la competencia de otras empresas internacionalmente. Las empresas tuvieron la responsabilidad de mejorar sus procesos productivos, de hacerlos más eficientes y más flexibles (CESOP, 2013), en términos generales ser más competitivas.

En años recientes, la competitividad se ha vuelto la prioridad de gobiernos, objeto de estudio de instituciones académicas, y preocupación de inversionistas y empresarios (CEPAL, 2011). Existen instituciones, nacionales y extranjeras, que han desarrollado y publicado indicadores para tratar de medir la competitividad de los distintos países. El Foro Económico Mundial (WEF –The World Economic Forum), al igual que el IMCO (Instituto Mexicano para la Competitividad), han desarrollado indicadores para medir la competitividad de los países. Para el WEF, la competitividad es la habilidad que tienen los países para proveer altos niveles de prosperidad a sus ciudadanos. Para el IMCO, la competitividad significa la habilidad de una región para atraer y retener inversiones. A pesar de sus diferencias conceptuales, ambos índices utilizan variables sobre las instituciones y el ambiente de negocios (las empresas), en los países o estados para medir la competitividad de las mismas (IMCO, 2006). El Índice de Competitividad del Foro Económico Mundial incorpora variables como derechos de propiedad, independencia judicial, calidad de la infraestructura y cobertura educativa. La mayoría de las fuentes de información son instituciones públicas y una encuesta de empresarios. En el caso del IMCO, el Índice de Competitividad utiliza variables como corrupción, imparcialidad judicial, reforestación anual, acceso a servicios y población económicamente activa, entre otros. En este caso, la mayor parte de sus datos provienen de fuentes públicas. Estos indicadores sirven para que los gobiernos puedan implementar políticas públicas que atiendan los factores que inhiben su capacidad de atracción de inversiones y desarrollo. Creando una sana competencia entre gobiernos por mejorar sus políticas públicas y promover “un mecanismo de desarrollo por

‘imitación’, en donde se identifiquen las mejores prácticas” (Sánchez, 2009). A pesar de su utilidad, los índices de competitividad no ofrecen recomendaciones para desarrollar programas pro-activos de apoyo para ciertos sectores de la economía, como es el caso de las micro, pequeñas y medianas empresas.

La Competitividad en la MIPyME. En estos últimos, las PYMES latinoamericanas, sólo pueden sobrevivir en el proceso de desarrollo industrial si producen bienes y servicios específicos que no compitan con los productos de fabricación masiva de las grandes empresas industriales (OCDE, 2012). Típicamente, se trata de productos diseñados de acuerdo con los requisitos de los clientes, pequeñas series para nichos de mercado o productos estrechamente relacionados con el servicio al cliente (instalación, adaptación específica a sus necesidades, mantenimiento y otros). Estas PYMES también producen servicios para grandes empresas o complementan la oferta de servicios de éstas. Actualmente, la especialización de la empresa, impone mayores exigencias de calificación técnica y empresarial, siendo condición previa, en especial, la capacidad de innovar continuamente. La mayoría de las PYMES en América Latina no cuenta con estas calificaciones. Casi todas estas empresas se insertan en áreas de producción estandarizadas y con baja intensidad de conocimientos, donde compiten directamente con la producción a gran escala y/o con grandes casas comerciales. Un ejemplo de lo anterior es la producción de bienes de consumo masivo (alimentos genéricos, calzado, confección), donde las PYMES latinoamericanas no encuentran ventajas competitivas (Altenburg, T. y U. Eckhardt 2006). Como se puede observar en la figura no. 1, las PYMEs en países desarrollados funcionan de soporte y proveen a las grandes empresas y otras ofertan bienes y servicios personalizados para no competir con los masivos de las grandes. Caso contrario, sucede en las PYMEs de países en desarrollo (como los latinoamericanos), donde la mayoría de las PYMEs compiten en mercados de productos masivo, acaparados por las grandes empresas y el resultado de esto, es un círculo vicioso en el que la baja productividad inicial y la ausencia de transferencia de (Altenburg, 2011) conocimiento entre empresas se refuerzan mutuamente (Altenburg, 2011).

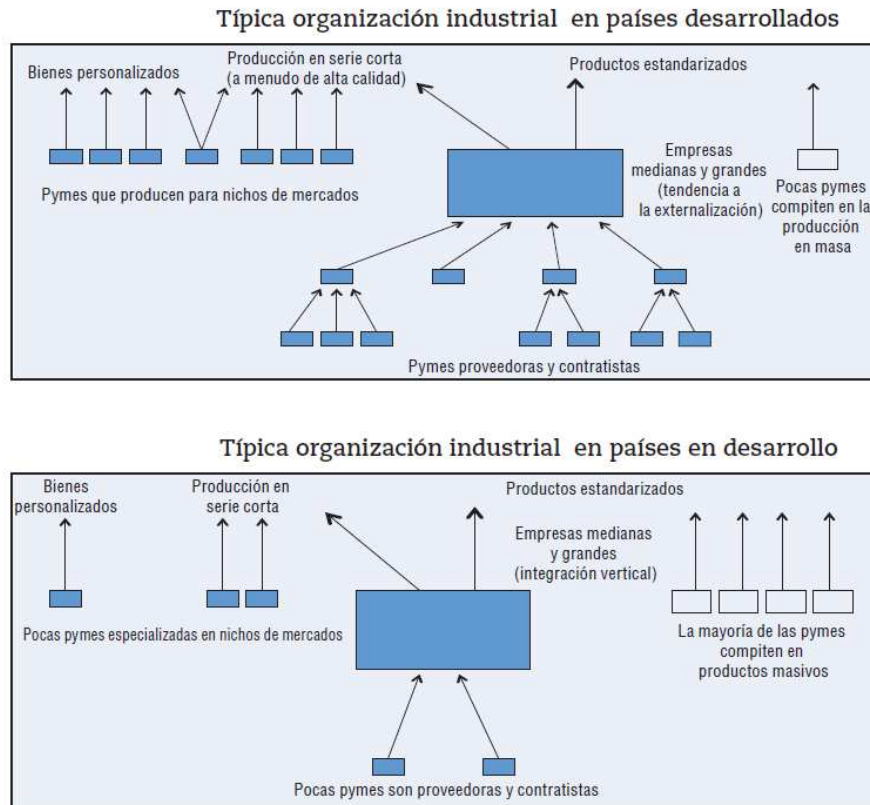


Figura no. 1 Organización Industrial de las PYMES. Fuente: Altenburg y Eckhardt (2006).

En México existen alrededor de cuatro millones de empresas, de éstas sólo 6 700 son empresas grandes, el resto las micro, pequeñas y medianas empresas representan 99.8%, generan 52% del producto interno bruto (PIB) y contribuyen con 72% de los empleos formales. Las Microempresas: representan el 95% de las empresas establecidas y el 38.3% del empleo, muchas no generan ganancias o tienen niveles negativos de productividad y su contribución al PIB es muy débil, por lo que es necesario implementar una política que tenga como objetivo lograr que se reconozcan como negocios que deben generar riqueza. Mientras que las Pequeñas y medianas empresas: representan el 4.8% de las empresas del país y generan el 32.7% del empleo, son sumamente productivas y constituyen el eje de actividad económica nacional al ser los principales proveedores de las grandes empresas (OCDE & Fundación IDEA, 2010). A pesar de su importancia numérica y a diferencia de las empresas de mayor tamaño, las MiPyMEs mexicanas tienen que superar varios obstáculos para su desarrollo y sobrevivencia. Las MiPyMEs se enfrentan a un difícil acceso al financiamiento, poca información sobre los mercados de sus productos, capital humano con poca capacitación, uso limitado de la tecnología e ignorancia acerca de los requisitos y normas para poder comercializar sus productos en mercados internacionales. Para definir la competitividad de las empresas, con base en lo mencionado

por Pérez y Pérez (2008), la conceptualización de competitividad ha sufrido modificaciones tanto en su definición como en su contenido de acuerdo con el panorama económico mundial. Centrando su objetivo en los ámbitos nacional, sectorial y empresarial. Para este mismo autor, la competitividad es la capacidad que tiene una organización pública o privada de mantener ventajas que le permitan alcanzar y mejorar la posición socioeconómica ante otras empresas. Por otra parte Cruz (2012), menciona que las empresas dedicadas a la producción de algún bien deben buscar la innovación para ser competitivas, sin embargo muchas ven entorpecida esta labor por procesos de negocio y sistemas informáticos inadecuados, que generan fallas de comunicación, errores laborales, retrasos y mayores costos.

De la Cruz, Morales y Carrasco (2006) sostienen que el desarrollo de capacidades en un sector y sus empresas contribuye a impulsar la competitividad de una gama de productos o servicios, éstas también influyen profundamente en las capacidades de crecimiento y diferenciación competitiva de una gama de productos mucho más allá que en el éxito o fracaso de un producto único. Solleiro y Castañón (2005) argumenta que la competitividad es un concepto complejo que se ha estudiado desde diversos enfoques y disciplinas. Señalan que el desempeño competitivo de la empresa depende en primera instancia de su capacidad para administrar los elementos internos que se encuentran bajo control, complementario a esto señalan que la competitividad también depende de la calidad de las interacciones que la firma tiene establecidas con una serie de factores tanto internos como externos. En las aportaciones de este autor, dice que los elementos que influyen a la competitividad en las empresas son: la gestión exitosa de los flujos de producción, materias primas e inventarios, la gestión exitosa de los mecanismos de interacción entre planeación, mercadotecnia, investigación y desarrollo formal, diseño, ingeniería y producción industrial, la capacidad para combinar actividades de investigación y desarrollo e innovación en cooperación con universidades y otras empresas, la capacidad para incorporar definiciones más exactas de características de la demanda y evolución de mercados en el diseño y producción de estrategias, 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.

De otro lado, Quiroga (2003) propone un modelo matemático para determinar la competitividad de la Pyme, para lo cual determinó los factores y variables críticas que incorporan elementos internos controlables por las empresas, así como elementos externos que afectan su desempeño. Martínez, M., Sánchez, L., Santero, R. & Marcos, M. (2009) sugieren que los indicadores clave que inciden en la competitividad son los indicadores externos que tienen que ver con el entorno de los negocios, la tecnología e innovación que se mide en la capacidad para lanzar nuevos productos al mercado, la

calidad, la gestión de los recursos humanos, las capacidades directivas en el uso de nuevas herramientas de gestión, la internacionalización entendida como la capacidad para llegar a los mercados externos y el financiamiento como una fuente necesaria para su permanencia. Con base en las aportaciones de los autores mencionados, los indicadores propuestos, que se han tomado en cuenta para medir la competitividad de la empresa son: tecnología, innovación, mercadotecnia, recursos humanos, capacidades directivas, recursos financieros, cultura, calidad, producción, logística, organización interna, compras, investigación y desarrollo, interacción con proveedores y clientes, internacionalización y financiamiento.

Por lo general, el conocimiento en las organizaciones, carece de una estructura que facilite su utilización en forma efectiva; por otra parte, los conocimientos que se generan y apropian a través de procesos de competitividad e innovación, mediante la adquisición de tecnología, el trabajo con proveedores y clientes, las interacciones con los competidores y el entorno empresarial, presentan dificultades para ser integrados a las acciones y actividades cotidianas de la organización. Los nuevos paradigmas tecno-económicos, que están generando una “tercera revolución industrial”, aumentan la dependencia de los procesos de crecimiento y desarrollo económico de las capacidades para crear valor mediante la incorporación del conocimiento, la innovación y difusión del uso productivo de la tecnología (CEPAL, 2012). Por esta razón, es necesario desarrollar mecanismos que permitan a todas las personas disponer de todo el potencial del conocimiento que se encuentra disperso en la organización. Esto implica crear y desplegar una estrategia de gestión del conocimiento que integre cinco acciones fundamentales: entender necesidades y oportunidades del conocimiento; construir conocimientos relevantes para el negocio; organizar y distribuir el conocimiento de la organización; crear condiciones para la aplicación del conocimiento de la empresa y explotar el conocimiento (Nagles G., Nofal, 2007).

La Gestión del Conocimiento en las MIPyMEs.

Hoy en día el conocimiento ocupa un papel esencial en el paradigma económico emergente, evidenciándose como factor competitivo en el mercado empresarial. Hay distintas formas de entender y clasificar el conocimiento; tácito, explícito, individual, de la organización, etc., pero hay muchos otros factores a tener en cuenta. Entre ellos destaca la interdependencia existente entre el conocimiento y el contexto organizacional. Los activos del conocimiento son difíciles de “comprar y vender”, por lo que, en la mayoría de los casos, deben ser generados y explotados en la propia empresa, para poder conseguir el máximo valor de los mismos. El conocimiento individual es más fácil de “comercializar”, puesto que las personas son más fácilmente trasladables, pero el conocimiento organizacional está encapsulado en los propios procesos organizacionales,

procedimientos, rutinas y estructuras de la propia empresa. Este conocimiento no puede ser trasladado sin mover conjuntamente a grupos de personas, los cuales tienen establecidos patrones de trabajo conjunto (Teece, 1997). Esto es bastante frecuente en joint ventures, consorcios o en adquisiciones de unidades de negocio.

Con base en la revisión documental, la Gestión del Conocimiento es la disciplina que promueve la generación, colaboración y utilización del conocimiento para el aprendizaje organizacional, generándole nuevo valor y elevando el nivel de competitividad con miras a alcanzar sus objetivos con eficiencia y eficacia. En la Tabla 1, se puede observar definiciones de distintos autores quienes consideran básicamente tres factores elementales: conocimiento, individuo y organización. La gestión del conocimiento implicará, pues, además de distinguir entre los distintos tipos de conocimiento, como tácito y explícito, individual y colectivo, y sobre la forma en que se puede pasar de uno a otro, considerar la interdependencia existente entre el conocimiento y el contexto organizacional (Ciborra y Andreu, 2001).

Tabla 1 Revisión de la literatura: Gestión del Conocimiento.

Autor	Definición
Nonaka & Takeuchi:	“Es la capacidad de una organización para crear nuevo conocimiento, diseminarlo a través de la organización y expresarlo en productos, servicios y sistemas”
Arthur Andersen:	“Necesidad de acelerar el flujo de la información que tiene valor, desde los individuos a la organización y de vuelta a los individuos, de modo que ellos puedan usarla para crear valor para los clientes”
Gopal y Gagnon:	“Identificación de categorías de conocimiento necesario para apoyar la estrategia empresarial global, evaluación del estado actual del conocimiento de la empresa y transformación de la base de conocimiento actual en una nueva y poderosa base de conocimiento, rellenando las lagunas de conocimiento”
Thomas Davenport:	“Proceso sistemático de buscar, organizar, filtrar y presentar la información con el objetivo de mejorar la comprensión de las personas en una especificada área de interés”
Eduardo Bueno:	“Es la función que planifica, coordina y controla los flujos de conocimientos que se producen en la empresa en relación con sus actividades y con su entorno con el fin de crear una competencias esenciales”
ONU:	“Capacidad colectiva para adquirir y crear conocimiento y ponerlo a un uso productivo para el bien común. [...] acción concertada para profundizar la comprensión y para gestionar y compartir conocimiento mucho más útil.”
Tejedor & Aguirre:	“Conjunto de procesos que permiten utilizar el conocimiento como factor clave para añadir y generar valor”
Yogesh Malhotra:	“Es la combinación de sinergias entre datos, información, sistemas de información y la capacidad creativa e innovadora de seres humanos”
CIPHER:	“Se relaciona con transformar información en un estado usable, siendo estado ideal aquel en el que se hacen todas las preguntas y se tienen todas las respuestas. La administración del conocimiento no es algo mágico y tampoco es nuevo. Se ha venido haciendo por décadas en la forma de inteligencia competitiva”
Karl Erik Sveiby:	“Es el arte de crear valor ejerciendo influencias sobre los activos intangibles. Para hacer esto, hay que ser capaz de visualizar la organización como algo que sólo consiste en conocimiento y en flujos de conocimiento”
Skyrme:	“Es la integración de la gestión de información (conocimiento explicitado), de procesos (conocimiento encapsulado), de personas (conocimiento tácito), de la innovación (conversión del conocimiento) y de los activos intangibles o capital intelectual”

Fuente: Elaboración propia, con base en la revisión literaria.

De hecho, cada contexto específico requerirá una forma diferente de gestionar el conocimiento, así como distintos sistemas de soporte a dicha gestión. Esto se hace más evidente aún cuando se sobrepasan las fronteras de la propia organización, y pasamos a hablar de una gestión del conocimiento inter-organizativo. Una empresa puede encontrarse con la necesidad de aliarse o de tratar con organizaciones con experiencia, lenguajes y contextos muy diferentes a los suyos, y por

tanto con sus propios sistemas de gestión del conocimiento, que pueden no ser del todo “compatibles” con el de la empresa. Esto implicará la necesidad de nuevas formas organizativas para las empresas, al mismo tiempo que se deduce que un entorno en el cual las empresas tengan un nivel elevado de confianza y colaboración será favorecedor para la creación y distribución de conocimiento.

La construcción de conocimientos permite a la organización comprender sus formas y mecanismos de actuación y entender cómo realiza los procesos de innovación, formación, aprendizaje, investigación y demás acciones relacionadas con el desarrollo de la curva de aprendizaje; es decir, con la producción de conocimientos se asegura la viabilidad, sostenibilidad y competitividad de la actividad empresarial. En este sentido, deseamos que el presente reporte contribuya al desarrollo de México y sus MiPyMEs. El conocimiento que posee una organización puede convertirse en una fuente de ventaja competitiva sostenible mediante el despliegue de una efectiva estrategia de gestión del conocimiento, que permita originar acciones innovadoras para generar productos, servicios, procesos y sistemas de gestión que optimicen los recursos y capacidades de la empresa, es decir, su competitividad. La gestión del conocimiento es un proceso lógico, organizado y sistemático para producir, transferir y aplicar en situaciones concretas 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." (Davenport y Prusak, 2001).

1749

La creación de condiciones para la aplicación del conocimiento en la empresa es una acción enfocada hacia la generación de ventajas competitivas sostenibles, mediante la utilización del conocimiento empresarial para resolver problemas, tomar decisiones, agregar valor a los productos y servicios, enriquecer los puestos de trabajo y empoderar a los trabajadores para asegurar la creación de capacidades que permitan explotar en forma efectiva y productiva todo el potencial del conocimiento y los recursos disponibles en la organización (Nagles G., Nofal, 2007). La explotación del conocimiento corresponde a la acción que permite asegurar la sostenibilidad de la empresa por medio de: la utilización del conocimiento de la organización en los procesos de fabricación de productos o prestación de servicios; la generación de productos y servicios de alto valor agregado y diferenciados; la estructuración de los procesos realizados; la aplicación de sistemas de gestión que optimicen la efectividad en el uso de los recursos y la capacidad de la organización.

Un aspecto fundamental en la explotación del conocimiento, corresponde a la utilización de este en la generación de procesos de innovación de manera sistemática. Esto permite desplegar el potencial del conocimiento como fuente generadora de ventajas competitivas sostenibles que aseguren la viabilidad y perdurabilidad de la empresa. Todas las acciones anteriores requieren ser organizadas, estructuradas e integradas a las diversas actividades de la organización, desde lo operativo hasta lo

estratégico (Nagles G., Nofal, 2007). Esto se puede poner en ejecución mediante una estrategia de gestión del conocimiento. Para asegurar que la gestión del conocimiento actúe como fuente de innovación en las organizaciones, es necesario desarrollar la capacidad de realizar procesos de transferencia de manera efectiva. En este sentido, elementos como: la adquisición y apropiación de conocimientos, la solución de problemas, la implementación e integración de soluciones, la experimentación y generación de prototipos, afectan la transferencia de conocimientos, aspecto fundamental de la gestión del conocimiento.

Finalmente, desde la concepción de gestión del conocimiento, de acuerdo con Aragón y Rubio (2005:37) “La competitividad es la capacidad para, rivalizando con otras empresas, conseguir alcanzar una posición competitiva favorable, que permita obtener un desempeño superior al de los competidores”. A través del diseño de nuevos productos, servicios, procesos y sistemas de gestión es la manera de hacer visible el proceso de explotación del conocimiento y los recursos y capacidades de la empresa; asimismo, es una forma tangible de mostrar el grado de desarrollo y la efectividad de la estrategia de gestión del conocimiento. Dos características importantes destacan en relación a la capacidad competitiva de las PyMEs (Dini y Stumpo, 2011):

- La informalidad de sus estrategias de innovación en comparación con las empresas de mayor tamaño. Estas diferencias también existen entre las empresas pequeñas y las medianas, así como entre diferentes sectores económicos. Por lo general, las empresas que operan en sectores intensivos en el uso del conocimiento muestran un mayor grado de formalidad en sus estrategias y un nivel de inversión en I+D más elevado y estable en el tiempo.
- Un bajo nivel de interacción con sus pares, otras instituciones y actores, lo que aminora el impacto de sus estrategias de competitividad. Las pymes pueden acceder a estrategias de innovación formales a través de su vinculación con otros actores económicos, como por ejemplo grandes empresas, que no enfrenten restricciones de escala.

Nonaka y Takeuchi (1995) afirman que la Gestión del Conocimiento es 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. Según Davenport y Prusak (2001), la Gestión del Conocimiento hace hincapié en que debería preocuparse por explotar y desarrollar los activos del conocimiento que posee la organización con el propósito de que esta sea capaz de cumplir con su misión estratégica. Por lo que, con base en lo explicado en líneas anteriores sobre la gestión del conocimiento en las organizaciones, la competitividad de las micro, pequeñas y medianas empresas deberá entenderse como: La capacidad de producir, ofrecer y comercializar productos o servicios innovadores y de alto valor agregado, en las condiciones, cantidad y calidad que el mercado, en México y en el extranjero, demanda.

PROBLEMA

Las MIPyMEs poblanas, al igual que las de otras regiones del país, producen la mayoría de sus productos para el mercado nacional porque con frecuencia sus productos no cuentan con los estándares de calidad y diseño requeridos en mercados internacionales, ni cumplen con los permisos y normas necesarios para la exportación. Además desconocen los mercados para sus productos y los procesos específicos para iniciarse o consolidarse en la exportación. Aun cuando Puebla es el quinto estado con más MIPyMEs, éstas no han sabido aprovechar la presencia de empresas de clase mundial y desaprovechan las oportunidades de la apertura comercial, (OECD & Fundación IDEA, 2007). En Puebla, las PyMEs desempeñan un papel importante en la economía: representan 99% de las empresas de la entidad y generan más de 459 mil empleos o 75.4% de los empleos en industria, comercio y manufactura (2007). De hecho, Puebla es el quinto estado de la república con más PyMEs (2007). A pesar de tener una posición geográfica privilegiada, y de su relevancia económica las PyMEs no exportan tanto como su potencial les permitiría. Esto se debe, en parte, a las barreras a las que se enfrentan, e.g. desconocen los trámites y documentación necesarios para iniciarse en la exportación, sus productos no cumplen con los estándares y las normas internacionales, o ignoran cuáles son los mercados internacionales para sus productos. Martínez y Beltran, nombrado por Ortiz (2013), en un estudio realizado a PYMES concluyeron que los problemas o factores que afectan las PYMES son: la falta de experiencia previa, bajo nivel de información técnica y profesional, poco desarrollo en habilidades de escritura, lectura y capacidad de escuchar y de expresión, poca capacidad de identificar, diagnosticar y solucionar problemas, poca capacidad para manejar equipo destinado a procesar información, falta de iniciativa para tomar decisiones, poca capacidad para trabajar en equipo, falta de conocimientos, falta de inversión en capacitación. Y en los factores externos que limitan el desarrollo de la PYMES, encontraron que son las condiciones de la competencia, el financiamiento del estado, la calidad y costo de la infraestructura, acceso al financiamiento, el sistema tributario, las dificultades para vender al sector público, el acceso a la tecnología, el acceso a mercados externos y el apoyo gubernamental. Lo que se puede interpretar como una incapacidad de administrar el conocimiento. Por lo que en el presente se plantea ¿Cuáles el grado de gestión del conocimiento en las MiPyMEs Poblanas, en relación a su competitividad en el mercado? ¿Las MiPyMEs en Puebla, desarrollan la gestión del conocimiento?

MÉTODO

Se trata de una investigación empírica basada en una encuesta, de una muestra por conveniencia de 305 empresas micro, pequeñas y medianas, del Estado de Puebla. Con un enfoque cuantitativo de tipo transversal, no experimental (Kerlinger, 2002). El objetivo del presente es identificar el valor creado por las MIPYMES Poblanas a través de la transferencia tácita y explícita de conocimiento entre individuos y en la conversión del conocimiento para el cumplimiento de su misión estratégica. Tomando en cuenta su capacidad de producir, ofrecer y comercializar productos o servicios innovadores y de alto valor agregado, en las condiciones, cantidad y calidad que el mercado.

Para realizar el diagnóstico de los procesos de la Gestión del Conocimiento en las MIPYMES Poblanas, se tomó el modelo de ciclos de la Gestión del Conocimiento. Dalkir (2011) menciona algunos de ellos propuestos por diversos autores como Wiig (1993), McElroy (1999), Rollet (2003), Bukowitz y Williams (2000), Meyer y Zack (1996), entre otros. En todos estos se observa una similitud entre ellos, por lo que todos de alguna manera proponen y contemplan las mismas fases. De estos ciclos, se seleccionó el propuesto por Probst, Raub y Romhardt (2001), 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. En la figura 2 se muestra una adaptación del ciclo de la Gestión del Conocimiento de Probst et al., (2001), a continuación se describen cada una de las etapas de este ciclo de la gestión del conocimiento:

1752

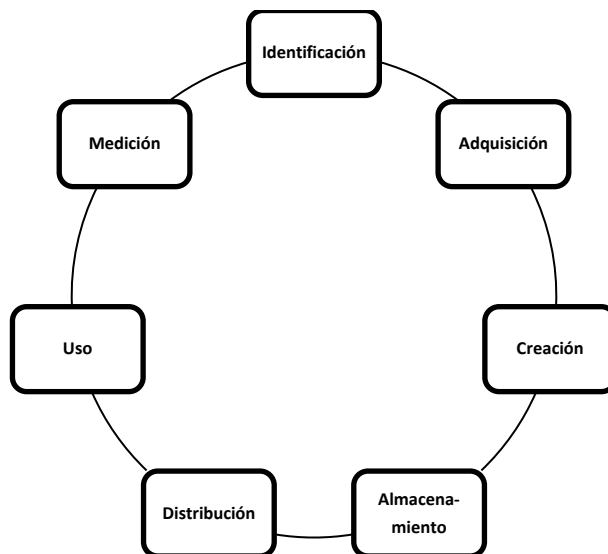


Figura 2. Gestión del Conocimiento de la Mercadotecnia.

Identificación/localización del conocimiento. La identificación del conocimiento externo significa el análisis y la descripción del entorno del conocimiento de una empresa (Probst et al., 2001). La

Gestión del Conocimiento posee diversas herramientas para identificar el conocimiento: los directorios y las páginas amarillas de expertos, los mapas de conocimiento, las topografías del conocimiento, los mapas de activos del conocimiento, los mapas de fuentes del conocimientos, que se utilizan indistintamente en función de los objetivos propuestos, pero todos con resultados probados en diversos contextos. Una vez identificado el conocimiento, las organizaciones deben trazar estrategias que permitan “anclarlo” a estas, y se posibilite su uso (León, Ponjuán & Torres, 2009).

Adquisición/aprendizaje del conocimiento. Las empresas importan una gran parte del conocimiento de fuentes externas. Las relaciones con los clientes, los proveedores, los competidores y los socios en proyectos conjuntos presentan un potencial considerable para adquirir conocimiento que rara vez se aprovecha al máximo (Probst et al., 2001). El conocimiento adquirido no tiene que haber sido creado recientemente, solo debe ser nuevo para la organización. Una adquisición del conocimiento debe ser tratada con un cuidado considerable (Davenport & Prusak, 2001).

Creación del conocimiento. En esta etapa se incluyen todas aquellas actividades mediante las cuales la organización procura desarrollar las competencias con que no se cuenta, o crear aquellas que no existen todavía dentro ni fuera de la empresa (Probst et al., 2001). La creación del conocimiento siempre comienza por el individuo, la creación de conocimiento se desarrolla continuamente y en todos los niveles de la organización (en muchos casos de manera inesperada, no planeada). La creación del conocimiento no es un proceso secuencial, sino una interacción dinámica entre conocimiento tácito y explícito (Dalkir, 2011).

Diseminación/transferencia del conocimiento. Las organizaciones enfrentan problemas para distribuir y colocar a disposición de sus miembros el conocimiento que ellos necesitan. Es preciso considerar, que el conocimiento se transfiere mediante acciones personales y por tanto, este proceso puede realizarse desde un centro de distribución del conocimiento hacia uno o varios grupos específicos de individuos, entre y dentro de los grupos y equipos de trabajo de la organización o entre individuos. La diseminación/transferencia se describe como el producto que se entrega al usuario final (por ejemplo, fax, documento impreso, correo electrónico) y abarca no sólo el soporte de la entrega, sino también su calendario, la frecuencia, forma, lenguaje, etc. (Probst et al., 2001).

Aplicación/utilización del conocimiento. La importancia de la Gestión del Conocimiento es asegurar que el conocimiento presente en una organización se aplique de manera productiva para su beneficio (Probst et al., 2001). Existen diversos elementos como los estilos de dirección, las políticas y la cultura de la organización que inciden en la aplicación del nuevo conocimiento. Estos elementos deben manejarse con el objetivo de potenciar la Gestión del Conocimiento. Es necesaria una actitud proactiva ante los retos que impone un entorno organizacional cada día más complejo y cambiante.

También deben aceptarse los retos y fomentar el aprendizaje. El conocimiento en la organización constituye un recurso cuyo uso proporcionará grandes beneficios (León et al., 2009).

Almacenamiento/mantenimiento del conocimiento. En términos generales, es importante contar con un medio que permita retener y guardar percepciones y experiencias más allá del momento en que ocurren, de modo que puedan recuperarse después (Probst et al., 2001). Los depósitos de conocimiento consisten en tomar el conocimiento plasmado en documentos y colocarlos en un lugar donde se pueda almacenar y recupera fácilmente (Davenport & Prusak, 2001). El proceso de almacenamiento de los conocimientos previamente codificados, es ubicarlos en repositorios desde los cuales los usuarios pueden acceder fácilmente a un conocimiento pertinente y en el momento que estos lo necesiten. Uno de los factores determinantes de éxito de la función de almacenamiento, es la capacidad de navegabilidad que tiene dicho usuario en sus necesidades de estructurar conocimientos de cierta complejidad en tiempos más reducidos (Peluffo et al., 2002).

Medición/valoración del conocimiento. En el contexto específico de la GC, 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, al constatar en el terreno los resultados asociados con las variables establecidas en los criterios de desempeño". En esencia, en este proceso prima la valoración de la medida del cumplimiento de los objetivos del conocimiento y sus resultados (León et al., 2009). La medición del rendimiento organizacional constituye la pieza clave para identificar el incremento y desarrollo del capital intelectual de las organizaciones. Indejikian (2002) citado por León, Ponjuán & Rodríguez (2006) considera que permite seguir el progreso de la puesta en práctica de la estrategia y analizar las diferencias existentes entre los resultados reales y las medidas ideales de rendimiento.

RESULTADOS

Las estrategias de análisis consistieron, primero en identificar el tamaño y sector de las MIPYMES sujeto de estudio, y finalmente, identificar a través de un análisis descriptivo la importancia de las principales variables en la gestión del conocimiento con base en el modelo de Probst et al., (2001).

Los resultados fueron recolectados a través de entrevistas con los Directores/Dueños de las MIPYMES, usando como referencia la investigación realizada por Pérez-Soltero, Leal, Barceló y León (2013), adaptando algunas variables al contexto poblano y al objetivo del presente. Para la fiabilidad de los 7 elementos del Modelo de Probst et al., (2001): 1. Identificación, 2. Adquisición, 3. Creación, 4. Almacenamiento, 5. Distribución, 6. Uso y 7. Medición, se realizó el cálculo de consistencia interna basado en el alfa de Cronbach, que permitió estimar la fiabilidad del instrumento. El cual fue de 0.806 (determinada como buena), 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 2, 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 0.696, correspondiendo a la dimensión 4. Almacenamiento (Bases de datos y Manuales, Directorios, Catálogos). Los demás obtuvieron un valor mayor a 0.769, clasificados como aceptables a buenos.

Tabla 2 Fiabilidad de las Variables.

	Variables	
	1= No Uso del Conocimiento 5= Uso del Conocimiento	Validación
1. Identificación		
	Participación en el mercado Rentabilidad y Productividad Satisfacción de los clientes	Alfa de Cronbach = 0.759 Factorial: 1 factor Sig. Bartlett: 0.000 KMO: 0.590
2. Adquisición		
	Alianzas Estrategias Benchmarking Formación y Capacitación Permanencia del personal	Alfa de Cronbach = 0.790 Factorial: 1 factor Sig. Bartlett: 0.000 KMO: 0.790
3. Creación		
	Participación en el mercado Rentabilidad y Productividad Satisfacción de los clientes	Alfa de Cronbach = 0.885 Factorial: 1 factor Sig. Bartlett: 0.000 KMO: 0.650
4. Almacenamiento		
	Bases de datos Manuales, Directorios, Catálogos	Alfa de Cronbach = 0.696 Factorial: 1 factor Sig. Bartlett: 0.000 KMO: 0.670
5. Distribución		
	Transferencia de las mejores prácticas <i>Share</i> ideas, experiencias y conocimientos	Alfa de Cronbach = 0.895 Factorial: 1 factor Sig. Bartlett: 0.000 KMO: 0.790
6. Uso		
	Creación de nuevos productos Solución de problemas Creación de marcas Desarrollo de inventos, patentes	Alfa de Cronbach = 0.850 Factorial: 1 factor Sig. Bartlett: 0.000 KMO: 0.714
7. Medición		
	Evaluación del aprendizaje Identificación de los logros Vs objetivos planeados Reducción de problemas	Alfa de Cronbach = 0.769 Factorial: 1 factor Sig. Bartlett: 0.000 KMO: 0.645

Fuente: Elaboración propia.

Análisis de Frecuencias. Como se puede observar en la Tabla 3, la muestra estuvo compuesta por 305 MIPYMES de la Ciudad de Puebla y zonas conurbadas. El 36% fueron Micro empresas (de 1 a 10 empleados) y el 72% de ellas se dedican al Comercio. El 33 % fueron Pequeñas empresa (de 11 a 50 empleados) y en este grupo sobresale que el 34% se dedica a los servicios. Y finalmente el 31% son medianas empresas (de 51 a 250 empleados) y el 30% se dedican al comercio y el 28% a los servicios. En un análisis global, podemos observar que el 43% de la MIPYMES son del sector comercial, 24% de servicios, el 13% de la industria, el 14% de la construcción y el 6% a otros sectores (social).

Tabla 3 Empresas de la muestra según tamaño y sector.

Tamaño	Sector					Total
	Comercio	Servicios	Industrial	Construcción	Otros	
Micro	72%	11%	1%	11%	5%	109
Pequeñas	25%	34%	21%	15%	6%	102
Medianas	30%	28%	19%	16%	7%	94
Total	43%	24%	13%	14%	6%	305

Fuente: Elaboración propia.

Análisis Descriptivo. En la Tabla 3, se puede observar que la Identificación/localización del conocimiento, correspondiente al análisis externo y la descripción del entorno del conocimiento de una empresa (Probst et al., 2001), en la MIPYME Poblana se obtiene una media global de 3.27, interpretando que no están de acuerdo ni en desacuerdo que el conocimiento de la posición en el mercado, la rentabilidad y la satisfacción de los clientes, puede generar información para la toma de decisiones en la empresa. De forma individual, para el sector de servicios, la media es de 4.70, lo cual refleja la importancia de conocer a sus clientes un poco más, en comparación al sector industrial (media de 3.23), ya que se trata de productos intangibles. Y para las empresas del sector otros (social), la media fue más alta (4.89), lo que inferimos se debe a la importancia de la razón de ser de este tipo de empresas. Por lo que respecta a Adquisición/aprendizaje del conocimiento, correspondiente a la adquisición de conocimientos a través de las relaciones con los clientes, los proveedores, los competidores y los socios (Probst et al., 2001). La media global es de 3.66, donde todos los sectores coinciden en la importancia de las alianzas estratégicas y de la generación de conocimiento en beneficio y cumplimiento de los objetivos empresariales (la media promedio de todos los sectores fue de 4.66). Contrariamente, lo relacionado a adquirir conocimiento a través de la formación y capacitación de sus empleados es menos importante para los sectores de la industria y de la construcción, con una media de 2.45 y 2.30, respectivamente. En la Creación del conocimiento, dada a través de la interacción dinámica entre conocimiento tácito y explícito (Dalkir, 2011), la media fue de 3.39. Donde la investigación y desarrollo concentra las medias más bajas en este conjunto de variables. El sector Otros (compuesto por MIPYMES con objetivo social), no le interesa la

investigación y el desarrollo a través de la administración del conocimiento, seguido del ramo comercial y de la construcción (media de 1.20 y 2.80 respectivamente). Sólo a las empresas de los sectores de servicios e industrial les es indiferente, aunque éste último tiene una media de 3.70, lo que significa que interacción del conocimiento en la toma de decisiones, a través de la investigación, empieza a tomar relevancia.

Cuando las empresas u organizaciones enfrentan problemas para distribuir y colocar el conocimiento, es preciso considerar, que éste se transfiera mediante acciones entre y dentro de los grupos y equipos de trabajo de la organización o entre individuos. Por tanto, la diseminación/transferencia, o almacenamiento es el producto que se entrega al usuario final, a través del uso inteligente de las bases de datos y el diseño de manuales, catálogos y directorios (Probst et al., 2001). La media global es de 4.47 (todos los sectores), lo que refiere a la importancia del conocimiento hacia los usuarios finales. Solamente los sectores de la industria y la construcción obtienen medias por debajo de la global (3.56 y 3.45 respectivamente) y el resto mayor a 4. En cuanto a la distribución (Aplicación/utilización) del conocimiento, encontramos que la media global es de 4.24. Para todas las empresas, de todos los sectores, es importante asegurar que el conocimiento presente de la organización y que se aplique de manera productiva para su beneficio (Probst et al., 2001). Los estilos de dirección, las políticas y la cultura de la organización que inciden en la aplicación del nuevo conocimiento, permitiendo la transferencia de las mejores prácticas (internas y externas) y el Share de ideas, experiencias y conocimientos (León et al., 2009). En este caso, sólo el sector comercial es indiferente (medias de 3.45 en la transferencia y 3.40 en el share, véase Tabla 4). En los demás sectores, encontramos una gran disposición a la transferencia del conocimiento a través de compartir las mejores prácticas (conocimiento tácito) y las mejores ideas/experiencias/conocimiento generadas por los empleados (conocimiento explícito).

En cuanto al uso del conocimiento, en términos generales, la media es de 2.88, lo que refleja la baja importancia del uso del conocimiento en la Creación de nuevos productos, Solución de problemas, Creación de marcas; y Desarrollo de inventos y patentes. Lo que nos permite inferir, es la baja capacidad para usar, transformar y optimizar el conocimiento identificado, almacenado y distribuido de la organización. Principalmente para el sector comercial (media de 1.86), de la construcción (media de 2.78) y social (media de 2.75). el único sector que repunta en esta variables es el sector industrial con una media de 4.03, pero obteniendo medias de indiferencias en creación de marcas y patentes (3.60 y 3.40 respectivamente, Tabla 4).

Finalmente, la variable Medición/valoración del conocimiento (Tabla 4), correspondiente a la medición del rendimiento organizacional para identificar el incremento y desarrollo del capital intelectual en la organización. La media global fue 3.06, lo cual nos indica que no es importante

para las MIPYMES poblanas la evaluación del conocimiento generado en la empresa, interna o externamente. Con base en Probst et al., (2001), es la esencia del cumplimiento de los objetivos del conocimiento y sus resultados. Y permite analizar las diferencias existentes entre los resultados reales y las medidas ideales de rendimiento (Indejikian, 2002), lo cual no está pasando en las empresas analizadas. El sector industrial, se preocupa un poco más por medir los resultados obtenidos a través de la gestión del conocimiento (media de 3.93), caso contrario del sector comercio (media de 1.37).

Tabla 4 Gestión del Conocimiento en las MIPYMES Poblanas.

Variable	Sector					
	Comercio	Servicios	Industrial	Construcción	Otros	Global
1. Identificación	3.07	3.73	3.71	3.29	2.57	3.27
2. Adquisición	2.16	4.36	4.06	3.87	3.85	3.66
3. Creación	2.39	4.12	3.87	3.08	3.48	3.39
4. Almacenamiento	4.76	4.94	4.17	4.00	4.49	4.47
5. Distribución	3.43	4.53	4.79	3.80	4.65	4.24
6. Uso	1.86	3.00	4.03	2.78	2.75	2.88
7. Medición	1.37	3.53	3.93	2.60	3.86	3.06

Fuente: Elaboración propia.

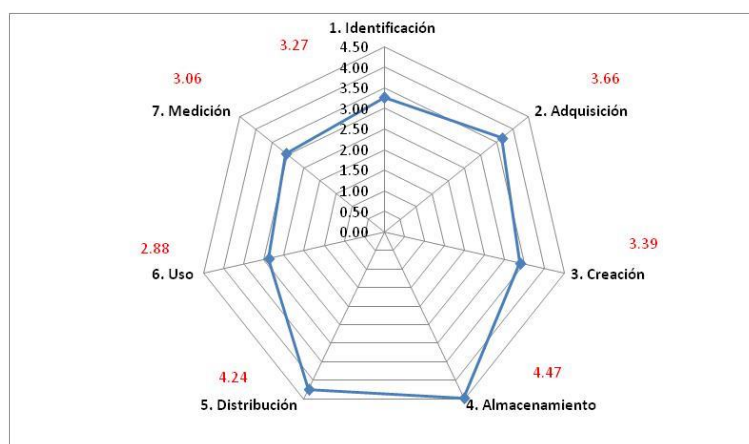


Figura 3 Gestión del Conocimiento en las MIPYMES Poblanas. Fuente: Elaboración propia.

CONCLUSIÓN

Con base en los resultados anteriores y respondiendo las preguntas planteadas en la presente investigación, podemos concluir que las MIPYMES Poblanas, en términos generales, no toman como importante el conocimiento generado en la organización. El resultado obtenido en el promedio de las medias, que incluye a las 7 variables es de 3.57 (indiferente a la importancia, pero acercándose a aceptarla como parte del capital tangible en la empresa). Puede ser, por tratarse de micro, pequeñas y medianas empresas. Los dos únicos factores que obtuvieron el nivel más alto (>4), fueron almacenamiento y distribución, acciones básicas de comercialización y en los sistemas de gestión de la calidad, que desde el año 2000, todas las empresas han implementado de en sus estructuras. Las

MIPYMES poblanas presentan un grado bajo en la gestión del conocimiento, en relación a su competitividad en el mercado. Factores como creación de nuevos productos, solución de problemas, creación de marcas y desarrollo de inventos, patentes no son prioridad para estas empresas. Si lo reflexionamos por sector económico, notamos una ligera preocupación en las MIPYMES del sector industrial, ya que ponen en relieve la importancia de estos factores, como contribución a la dinámica de la innovación en la empresa. Lo cual representa un gran atractivo, específicamente debido al bajo costo económico que implica la CGC en comparación a otros factores determinantes como son la I+D y la adquisición de equipo. Las MIPYMES en Puebla, no todas desarrollan la gestión del conocimiento, o no todos los sectores económicos analizados. Principalmente el comercial, el de construcción y el social-gubernamental (otros). Quienes obtuvieron una media >2.72 y <3.66 . Los dos sectores con mayor desarrollo del conocimiento, son el sector de servicios y el industrial. Por las características propias de estos, les es de importancia el gestionar las ideas, conocimientos, experiencias, tanto internas como externas, con el fin de cumplir con sus objetivos empresariales y comerciales.

REFERENCIAS

- Altenburg, T. (2011). Industrial Policy in Developing Countries. Overview and lessons from seven country cases. *Discussion Paper, 4/11*, German Development Institute, Bonn.
- Altenburg, T., & Eckhardt, U. (2006). Productivity enhancement and equitable development: challenges for SME development. *Vienna: UNIDO*, Viena.
- Aragón, A. y Rubio, A. (2005). Factores explicativos del éxito competitivo: el caso de las PyMEs del Estado de Veracruz. *Contaduría y Administración*, 216, 35-69.
- Ayyagari, M., Beck, T. & Demirgüç-Kunt, A. (2007). Small and Medium Enterprises Across the World. *Small Business Economics*, 29, 415-434.
- Bukowitz, W. R. & Williams, R. L. (2000). *The knowledge management fieldbook*. London: Prentice Hall.
- CEPAL (2011). *Políticas para la innovación en las pequeñas y medianas empresas en América Latina* Marco, Dini y Giovanni Stumpo Compiladores.
- CEPAL (2012b). *Cambio estructural para la igualdad: una visión integrada de desarrollo*, Trigésimo cuarto periodo de sesiones de la CEPAL, LC/G.2524(SES.34/3), Naciones Unidas, Santiago.
- CESOP (2013). *Reporte de Investigación*, Publicación del Centro de Estudios Sociales y de Opinión Pública de la Cámara de Diputados, LX Legislatura, México.

- Ciborra, C. U. & Andreu, R. (2001). *Sharing Knowledge Across Boundaries*. Journal of Information Technology.
- Cruz, A. (2012). *Pequeñas empresas. Innovación indispensable para empresas de manufactura*, <http://www.pymempresario.com/2012/02/innovacion-indispensable-para-empresas-demanufactura>
- Dalkir, K., & Liebowitz, J. (2011). *Knowledge management in theory and practice*, Second Edition, USA: The MIT.
- Davenport, T. H. & Prusak, L. (2001). *Conocimiento en acción. Cómo las organizaciones manejan lo que saben*. Buenos Aires: Prentice Hall.
- Davenport, T. y Prusak, P. (2001). *Conocimiento en acción: Como las organizaciones manejan lo que saben*. Traducido del Inglés por Moreno J.M. Buenos Aires 1ª Ed: Pearson Education, S.A.
- De la Cruz, Morales y Carrasco. (2006). Determinación de la competitividad en la PYME Latinoamericana. *Revista de investigación Institucional*, 3. Referencia en Línea. <http://www.alafec.unam.mx/docs/pymes.pdf>
- Dini, M. y G. Stumpo (2004). *Pequeñas y medianas empresas y eficiencia colectiva. Estudios de caso en América Latina*, CEPAL-Siglo XXI Editores, México, D.F.
- DOF (2002). Diario Oficial de la Federación publicó la Ley para el Desarrollo de la Competitividad de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa. México.
- FONDO PYME, Acuerdo por el que se establecen la Reglas del Operación para el otorgamiento de apoyos del Fondo de Apoyo para la Micro, Pequeña y Mediana Empresa, (2007), Diario Oficial de la Federación, Tomo DCXLI, (19), Segunda Sección, 28 de febrero de 2007, 130-169.
- Guaipatín, C. (2003). *Observatorio Mipyme compilación estadística para 12 países de la región*, Banco Interamericano de Desarrollo, Washington, D.C.
- IMCO (2006). Instituto Mexicano para la Competitividad, Situación de la Competitividad de México 2006: Punto de Inflexión, IMCO: México.
- Indejikian, R. (2002). Performance evaluation and compensation research: An agency perspective. *Accounting Horizons*, 13(2), 147-57.
- Kerlinger F. N. (2002). *Investigación del Comportamiento*, McGraw Hill: México.
- La Ley para el Desarrollo de la Competitividad de la MIPYME, (2009), Méx.
- León, M., Ponjuán, G. y Torres, D. (2009). *Panorámica sobre la medición del conocimiento organizacional*. ACIMED, 19(6).
- León Santos, M., Ponjuán Dante, G., & Rodríguez Calvo, M. (2006). *Procesos estratégicos de la gestión del conocimiento*. Disponible en: <http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2161210> (Fecha último acceso: 27 de Mayo 2012). *Procesos estratégicos de la gestión del conocimiento*.

Disponible en: <http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2161210> (Fecha último acceso: 27 de Mayo 2012).

Martínez, M., Sánchez, L., Santero, R. & Marcos, M. (2009). *Factores de competitividad de la Pyme española 2008*. España: Fundación EOI.

McElroy, M. (1999). The knowledge life cycle. The ICM Conference on KM. Miami, Florida, USA, April, 1999.

Meyer, M. H., & ZACK, M. H. (1996). The design and implementation of information products. *Sloan Management Review*, 37(3), 43–59.

Nagles G. y Nofal (2007). La Gestión Del Conocimiento Como Fuente De Innovación. *Revista Escuela de Administración de Negocios* [en línea] 2007, (Septiembre-Diciembre): [Fecha de consulta: 16 de junio de 2015] Disponible en: <<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=20611495008>> ISSN 0120-8160

Nonaka, I. & Takeuchi, H. (1995). *The knowledge creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation*. New York: Oxford University Press, 284.

OCDE (2011). *Entrepreneurship at a Glance 2011*, OCDE, París.

OCDE (2012). *Entrepreneurship at a Glance 2012*, OCDE, París.

OCDE y CEPAL (2011). *Perspectivas económicas de América Latina 2012: Transformación del Estado para el desarrollo*, OCDE, París.

OCDE (2013). *Perspectivas económicas de América Latina 2013*. Políticas de PyMES para el cambio estructural: United Nations Economic Commission for Latin America and the Caribbean, OECD Publishing.

OCDE/CEPAL (2012). *Perspectivas económicas de América Latina 2013*, Políticas De Pymes Para El Cambio Estructural.

OECD y “Fundación IDEA” (2010). *Consolidación de la competencia económica y la mejora regulatoria para la competitividad en México, Estudio de caso. Puebla*, Prácticas y políticas exitosas para la mejora regulatoria y el emprendedurismo a nivel subnacional. México.

Ortiz Nieto, G.. (2013). *La gestión del conocimiento como factor de competitividad en las pymes restauranteras de Querétaro*, Tesis de maestría en administración, Universidad Autónoma de Querétaro. México.

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. <http://redalyc.uaemex.mx/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=60111154005>

Porter, M., (1998). What Is Strategy?. En On competition, *Harvard Business Review Book Series*, 39-73. Boston: Harvard Business School Press.

Probst, G., Raub S. & Romhardt, K. (2001). *Administre el Conocimiento: Los Pilares del éxito*. Traducido del (Inglés) por Núñez A. México: Pearson Educación.

Quiroga, D. (2003). *Modelo matemático para determinar la competitividad de las Pymes. Cuadernos de Investigación y divulgación*. Cali, Colombia: Corp. Univer. Autón. de Occidente.

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

Saavedra, M. y Tapia (2013). *Determinación de la competitividad de la PYME en el nivel micro: El caso de del Distrito Federal*, México.

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. Referencia en Línea. <http://www.oei.es/salactsi/solleiro.pdf> *Strategic Management Journal*, 18(7), 509-533.

Teece, D. J., Pisano, G. & Shuen, A. (1997). *Dynamic capabilities and strategic management*.

Sánchez, B. (2009). *Competitividad regional de las empresas manufactureras mexico: 1999-2009*, <http://www.eumed.net/libros-gratis/2013b/1339/#indice>

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