

**GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO: UNA HERRAMIENTA DE MEJORA COMPETITIVA
PARA LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS MANUFACTURERAS DE
GUADALAJARA, MÉXICO**

Ortiz Barrera Manuel Alfredo¹

*Mejía Trejo Juan**

*Pelayo Maciel Jorge**

RESUMEN

La gestión del conocimiento es un enfoque administrativo que busca incrementar el potencial de las empresas a través del uso de capitales intangibles, sin embargo el alcance que esto puede tener debe ser analizado con sumo cuidado cuando se trata de pequeñas y medianas empresas, ello se debe a que dado su tamaño, la implantación puede generar cambios radicales en la manera de generar los procesos y al mismo tiempo en la forma en que la organización se desempeña, no obstante queda claro que un uso eficiente crea ventajas competitivas reales, sostenibles y con alto valor para las empresas.

Palabras Clave: *Gestión del Conocimiento, Pequeñas y Medianas Empresas, Competitividad.*

ABSTRACT

Knowledge management is a management approach that aims to increase the business potential through the use of intangible capital, but the extent this may have to be analyzed carefully when it comes to SMEs, it is because that given its size, the implementation can generate radical changes in the way of generating processes while on the way the organization works, however it is clear that efficient use creates real, sustainable competitive advantages and high value for companies.

Keywords: *Knowledge Management, Small and Medium Enterprises, Competitiveness.*

¹ *Universidad de Guadalajara. Centro Universitario de Ciencias Económico Administrativas.

INTRODUCCIÓN

Guadalajara es el segundo núcleo poblacional del territorio mexicano; conforme al último censo poblacional generado por el Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática (INEGI, 2010), el municipio consta con un millón y medio de habitantes, no obstante contando a los 7 municipios que conforman a la conurbación denominada Zona Metropolitana de Guadalajara el total es de aproximadamente 4.7 millones de personas.

Geográficamente la localización de la ciudad es privilegiada, ya que se encuentra enclavada en el occidente del territorio nacional, a tan solo 300 km del puerto de Manzanillo, Colima, primer puerto de altura del océano pacífico, constituyendo un punto natural para la generación del comercio internacional; así también, la comunicación con la capital del país y la frontera norte tanto por tierra como por aire, resultan altamente atractiva para la realización de inversión nacional y extranjera, principalmente en el ramo de la manufactura.

El desarrollo económico nacional se basa principalmente en la inversión privada como motor de crecimiento, al mismo tiempo un elemento fundamental de desarrollo para México y el estado de Jalisco, son sin duda las pequeñas y medianas empresas, *pymes*, las cuales representan un 98% de las unidades económicas existentes y contribuyen de manera directa con el 58% del Producto Interno Bruto a nivel nacional (Navarrete-Báez, 2012), es decir que la injerencia que éstas tienen en la economía nacional puede verse ejercida en la capacidad de brindar empleo formal a la población, de tal forma que por sí mismas constituyen un sector clave para el desarrollo del país y de las entidades federativas.

En el sector industrial de la manufactura las pymes constituyen la fuerza principal de acción para el crecimiento; no obstante la cultura organizacional que permea en este sector constituye uno de los principales retos dado que puede poner en riesgo el crecimiento de las empresas si el sentido de la administración no toma en cuenta factores procedentes del ambiente externo de la organización pero que pueden coadyuvar a incrementar el potencial interno en términos de procesos y toma de decisiones de la alta dirección.

Es por ello que la investigación presentada se centra activamente en desarrollar mecanismos de aprovechamiento de activos intangibles, específicamente del conocimiento, a través de la correcta administración de los elementos procedentes de los grupos de interés de la organización. Es así como la generación de ventajas competitivas reales y sostenibles tiene como pilar a la gestión del conocimiento, la cual deberá fungir como una herramienta altamente desarrollada que permita

capitalizar de manera activa el aprendizaje obtenido de forma empírica a través de las experiencias vividas por cada uno de los miembros de la organización.

OBJETIVO DE LA INVESTIGACIÓN

Analizar las ventajas de implementación de un modelo de gestión del conocimiento en las empresas manufactureras pequeñas y medianas de la ciudad de Guadalajara para incrementar su ventaja competitiva.

MARCO TEÓRICO

La Gestión del Conocimiento

El conocimiento ha sido descrito y reconocido no solamente como un proceso de la organización sino como un activo que fomenta la ventaja competitiva (Mousavizadeh, Harden, Ryan y Windsord, 2015) por lo que puede ser aprovechado a través de la orientación cultural de las empresas para la creación de valor de los activos tangibles así como de las relaciones y procesos que pueden considerarse como intangibles en su totalidad (Cotora, 2007); es por ello que la gestión del conocimiento puede ser entendida como un proceso a través del cual las organizaciones ligan el entendimiento de sus procesos con la experiencia cotidiana y la adquisición de nuevas relaciones que resultan del todo esenciales para el funcionamiento correcto de la organización (Pérez-Soltero, Zavala-Guerrero, Barcelo-Valenzuela, Sánchez-Schmitz y Meroño-Cerdan, 2015).

Con la finalidad de medir la afección del conocimiento en términos de competencia es necesario utilizar cuatro áreas básicas existentes en las organizaciones que promueven el conocimiento novedoso y son capaces de generar retroalimentación: Formación del Personal, Fuentes Internas, Fuentes Externas y Motivación.

Para autores como Úbeda-García (2012) el uso apropiado de los recursos humanos consiste en generar estrategias que le permitan al personal desarrollar habilidades para la captación y tratamiento de las experiencias cognitivas descubriendo las oportunidades para su uso en la organización, es decir, que una capacitación adecuada puede formar al personal adecuado para identificar las tendencias propuestas desde diversos frentes organizacionales (Urbancová y Vnoučková, 2015), lo cual contribuye directamente a aprovechar al máximo la posición cognitiva en la cual el paradigma evoluciona de tal manera que no solo la organización aprende, sino que la gestión del conocimiento se convierte en un proceso básico que conduce al personal de la empresa hacia una evolución continua

del conocimiento tomando en cuenta factores sociales procedentes del sentir propio de la fuerza de trabajo (Meireles, Cardoso y Albuquerque, 2010).

En términos del aprovechamiento de las fuentes externas e internas diversas investigaciones consideran que es la manera más sencilla de obtener conocimiento, eso significa que la interacción con otros miembros de la organización, proveedores, clientes y consumidores finales constituye una oportunidad de explotación de nuevas oportunidades del conocimiento y mejora (Foss, Lyngsie y Zahra, 2013), lo cual puede derivar en procesos altamente eficientes de investigación y desarrollo dentro de la organización y que se reflejen de manera real en la ventaja competitiva de la organización (Oviatt y MacDougall, 2005). Es así como la estrategia de gestión del conocimiento se convierte en parte de un desempeño sostenible e innovador, considerando que el modelo tendrá la oportunidad de generar un aprovechamiento altamente enfocado en el desarrollo de productos y servicios que cumplan con las especificaciones de rentabilidad promovidas por la gerencia de las compañías, y al mismo tiempo por la demanda de los consumidores y clientes (Kang y Kang, 2014).

De igual manera una de las áreas más importantes a desarrollar es sin duda alguna la motivación de los integrantes de la organización la cual mejora las capacidades de la organización dado que los elementos que conforman al recurso cognitivo de la organización pueden ver garantizado el conocimiento de generación de competencias (Bello y Oyekunle, 2014), consecuentemente la gestión del conocimiento influencia la creación e integración de modelos y sistemas que inciden en el ambiente de trabajo y sus relaciones (McIver, Lengnick-Hall y Ramachandran, (2013) por lo que puede ser considerado como parte integral de la inversión organizacional que promueva retornos de inversión sumamente atractivos al momento de enfocarse en crear mejores formas de aprovechamiento de este tipo de capitales intangibles (Foss y Mahnke, 2003); es por ello que el conocimiento deberá tener incidencia directa en la adaptación de nuevas y mejores tecnologías que faciliten la producción y la posterior recopilación del conocimiento, así como de la creación de estrategias que inciten al mercado a cambiar su perspectiva sobre la organización (Yu, Chen y Nguyen, 2014).

La Gestión del Conocimiento y la Competitividad

Por sí mismas las organizaciones tienen capacidades dinámicas que les son posibles de explotar para generar diferenciación ante sus competidores, no obstante la falta de madurez para el procesamiento del pensamiento organizacional limita a la mayoría de las compañías al momento de intentar crecer tanto sus modelos internos como externos. Es por ello que las capacidades dinámicas deben comprenderse como parte integral de la respuesta hacia la competencia del ambiente global

(Krzakiewicz, 2013), permitiendo que el desarrollo de ventajas reales pueda ser visto desde la perspectiva cognitiva como un modelo correctamente focalizado hacia el desarrollo competitivo de una empresa (Luiza y Daniela, 2014), dado que el conocimiento puede convertirse en un diferenciador clave que genere el éxito empresarial en aquellas organizaciones que lo utilizan (Suraj y Ajiferuke, 2013).

De acuerdo con teóricos enfocados en la competitividad de las empresas en el entorno global consideran que las estrategias de colaboración que se dan a través de la producción de conocimiento, así como su distribución y apropiación, puede contribuir de manera directa a obtener prácticas de excelencia competitiva (Stribu, 2014). De acuerdo con el estudio generado por Rivero (2002) la evidencia muestra que para mejorar e incrementar la ventaja competitiva no es suficiente con incrementar la cantidad de conocimiento sino que se debe identificar el conocimiento pertinente con el fin de utilizarlo de manera eficaz, es así como la construcción de prácticas cognitivas relativamente saludables pueden determinar si la organización cuenta con capacidad para tener éxito o no en el mercado.

Si bien identificar el conocimiento parece tarea sencilla realmente no es así dado que la obtención de ventajas competitivas únicamente puede darse con una correcta gerencia, esto es que en su procesamiento pueda incorporar la información, destrezas, experiencias y capacidades que la organización e inclusive el propio mercado puedan soportar (Bernal, Frost y Sierra, 2014), por esa razón las redes internas y la búsqueda de la percepción de los consumidores de los productos finales constituyen una nueva perspectiva que debe tomarse en cuenta siempre que se intente analizar las diversas formas en las que la empresa interactúa con su propia fuente del conocimiento (Wolak, 2015), al mismo tiempo la capacidad que tiene de realizar procesos de innovación que incidan en las condiciones de los mercados por muy pequeños que estos sean (Pettrakis, Kostis y Valsamis, 2015).

La herramienta estratégica que puede ser utilizada para lograr implantar medidas cognitivas competitivas en las empresas es sin duda alguna la propia cultura organizacional que debe combinar dos canales necesarios para que la competitividad se dé, por un lado el aprendizaje social, es decir la forma en que los miembros de la organización apropian el conocimiento para ponerlo en práctica e inclusive para reflejarlo hacia el cliente, y por el otro la estructura organizacional en donde la división del trabajo y los niveles jerárquicos tienen una influencia alta (Pettrakis y Kostis, 2013), es decir que la creación de la ventaja competitiva no solo se basa en no repetir las fórmulas utilizadas por la

competencia sino verdaderamente ofrecer una alternativa lógica de reconstrucción organizacional y de capitalización de los bienes intangibles.

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

Investigar puede ser definido de una manera coloquial como la práctica común de encontrar conocimiento (Williams, 2015), el propósito que toda investigación persigue es el descubrimiento de las respuestas que tengan una aplicación científica para la mejora de los procedimientos ya existentes o en algunos casos nuevos (Kothari, 2004), para la investigación desarrollada, la importancia radica en analizar un caso real de una muestra de empresas pequeñas y medianas de la industria manufacturera para comprender la factibilidad de implementar un modelo de gestión del conocimiento y conocer si éste tiene la capacidad de incrementar la ventaja competitiva de manera substancial.

Con la finalidad de generar un documento altamente eficiente fueron utilizadas diversas técnicas metodológicas, con lo cual se enriquece la aportación de la investigación hacia la ciencia. De manera inicial se consideró necesario explicar las técnicas y teorías utilizadas por otros estudiosos de las ciencias administrativas, de tal forma que fue necesario generar un análisis documental procedente de diversas fuentes, con ello se pudo contrastar de manera adecuada la naturaleza de las investigaciones previas, así como de las razones que obligaron a los investigadores previos a utilizar dichas premisas (Mogalakwe, 2006). Al mismo tiempo la maximización de la correlación teórica permite comprender la forma en que las organizaciones pueden tener oportunidad de aprovechar sus recursos intangibles y crecer a través de ellos recolectando, organizando, analizando e interpretando los datos recolectados (Morales, 2015).

De igual forma la investigación científica requiere de objetividad para la responder a las inquietudes del investigador, así como de los lectores, es por ello que fue necesario plantearse la creación de un instrumento de medición que permitiera acercarse a la verdad situacional de las empresas analizadas; así entonces el uso de métodos cuantitativos resulta completamente necesaria, dado que la especificidad en las respuestas posteriores al procesamiento de datos evita sesgos que pongan en riesgo la claridad de la investigación (Acorn, 2000). Con el fin de construir una definición altamente objetiva, se seleccionó como sujetos de estudio únicamente a los dueños, directores y gerentes de las empresas manufactureras pequeñas y medianas de Guadalajara.

Con la finalidad de realizar el análisis cuantitativo de datos se utilizará el Software Estadístico para las Ciencias Sociales, *SPSS*, el cual permitirá generar respuestas ah hoc a las necesidades planteadas

en el constructo y las hipótesis, al generar relaciones multivariadas con los datos obtenidos en el instrumento de medición.



El constructo que se presenta identifica de manera clara las variables dependientes e independientes que se pretenden utilizar para realizar la medición de la ventaja competitiva de las empresas pequeñas y medianas de la industria manufacturera, en donde los cuatro ítems de la gestión del conocimiento deberán de proporcionar un perfil claro sobre cuál es la estrategia a seguir para incrementar la ventaja competitiva general.

1775

Las variables representadas en el constructo constituyen aquellas propuestas por diversos teóricos durante investigaciones previas, y que fueron consideradas como para integral del esquema dada su aportación directa a las áreas diversas de la organización.

El constructo se encuentra basado en los ítems utilizados en el instrumento aplicado.

HIPÓTESIS

H₁: La gestión del conocimiento es una herramienta de creación e incremento de la competitividad para las pequeñas y medianas empresas manufactureras de la ciudad de Guadalajara.

H₂: La gestión del conocimiento incrementa el desempeño financiero en las organizaciones manufactureras pequeñas y medianas de la ciudad de Guadalajara.

H₃: Los costos de producción mejoran su ventaja competitiva al utilizar la gestión del conocimiento en las organizaciones pequeñas y medianas de manufactura en la ciudad de Guadalajara.

H₄: La gestión del conocimiento proporciona mejoras competitivas en la tecnología de las empresas pequeñas y medianas de manufactura en la ciudad de Guadalajara.

ANÁLISIS Y COMPROBACIÓN DE RESULTADOS

El análisis y comprobación de datos se encuentra dado por las respuestas procedentes de 236 dueños y gerentes de pequeñas y medianas empresas manufactureras; la muestra total fue calculada con la fórmula muestral infinita, utilizando una distribución de acierto y error del 50% con el fin de que se encuentre centrada la curva normal, un nivel de confianza del 95% y un margen de error esperado del 6%; el error estimado se considera un punto por encima de lo normal dado que existe una posible discrepancia entre los datos de un año y otro en los censos económicos disponibles, por lo que se requiere otorgársele una holgura adecuada.

Estadística Descriptiva

El instrumento generado para la medición de la gestión del conocimiento consideraba datos descriptivos sobre el perfil de los sujetos de estudio, en este caso Dueños, Directores y Gerentes de las compañías, con el cual se pretende conocer la conformación y estratificación de las empresas manufactureras en términos de edad, para lo cual fue necesario realizar el ajuste correspondiente con la desviación cuartílica de la muestra, con lo que las edades se encuentran entre los 33 y 56 años aproximadamente, con un media aritmética de 47 años, lo cual permite visualizar que las compañías encuestadas tienen dueños o gerentes con cierta experiencia aunque jóvenes. Es importante mencionar que existe una tendencia conforme a la denominada desviación estándar en donde principalmente se puede observar que cada vez más menores de 30 años se convierten en dueños de empresas o gerentes, principalmente por herencia, esta observación fue hecha de manera completamente empírica.

Análisis Multivariado

El análisis multivariado, técnica seleccionada para el procesamiento de los datos y la comprobación de las hipótesis, es la parte de la estadística que tiene por objeto analizar, representar e interpretar los datos que resultan de más de una variable sobre una muestra de individuos (Cuadras, 2014); inicialmente se procedió a comprobar la fiabilidad de los ítems en su totalidad, de tal forma que existiera una forma coherente de realizar mediciones posteriores a través del conocimiento sobre si funciona de manera correcta la mezcla de ítems realizada:

Tabla 1. Análisis de Fiabilidad con Estadístico de Alfa de Cronbach.

Alfa de Cronbach	N de elementos
.812	45

Fuente: Elaboración propia con resultados de la encuesta.

El alfa de cronbach es un instrumento de validez que depende de la estimación del denominado *alfa* (González, 2001), que no es otra cosa que una mezcla y procesamiento de las varianzas totales de todas las respuestas dadas por los 45 elementos que conformaron la totalidad de ítems de la gestión del conocimiento y la competitividad.

Los niveles del alfa de Cronbach se miden en términos de crecimiento porcentual, es decir que entre más cercano se encuentre el resultado del estadístico a la unidad (1.000), mayor fiabilidad cuenta, de igual manera si se acerca hacia el cero menor será su fiabilidad, en este caso se puede observar que es una fiabilidad alta por lo que es posible realizar los contrastes adecuados para confirmar o refutar la hipótesis propuestas.

Análisis de la Hipótesis 1

Se procede a realizar en primer lugar el análisis de correlación existente entre las variables que se utilizarán para conocer de qué manera se pueden generar los procesos de análisis de varianza y correlación de componentes de la muestra, para ello se utiliza el Test de Esfericidad de Bartlett y el Estadístico de Kaiser-Meyer-Olkin. El cálculo de ambos provee información sobre la correlación que las variables tienen al agruparlas de acuerdo con características totales en una matriz, es por ello que se evitan redundancias relacionadas con duplicidades o incoherencias en las respuestas.

Tabla 2.- Test de Esfericidad de Bartlett y Estadístico de KMO.

Medida de adecuación muestral de Kaiser-Meyer-Olkin.		,644
Prueba de esfericidad de Bartlett	Chi-cuadrado aproximado	940,652
	gl	990
	Sig.	,000

Fuente: Elaboración propia con respuestas obtenidas con el instrumento de medición.

Se observa que la medida de adecuación muestral de KMO tiene .664 de correlación entre las variables, lo cual indica que aunque ronda en el promedio, lo cual permite disponer de factores empíricos relevantes para también aprovechar la contestación de la hipótesis planteada, sin embargo

el contraste se da de forma relevante con la chi cuadrada aproximada, una medición de elasticidad de los datos y el propio nivel de significancia que es muy alto dado que tiende a ser cero en este caso.

Con base en los datos anteriores se procede a correr el análisis de la hipótesis a partir del modelo de Análisis de Varianza, la importancia de este estudio estadístico proviene de la adecuación de la normalidad y la homocedasticidad a través del uso de medidas muestrales que aunque diferentes puedan asumir la correlación existente entre las variables para mostrar el comportamiento esperado con base en un cruce simple de variables (Lantz, 2014).

De esta forma se pretende conocer si la gestión del conocimiento verdaderamente puede fungir como parte de una herramienta competitiva real para el caso específico de la industria manufacturera, o si únicamente puede fungir como factor de transformación indirecta sin un impacto real en la ventaja competitiva de las organizaciones.

El análisis de varianza correspondiente a la variable dependiente competitividad y a la independiente gestión del conocimiento arrojó lo siguiente:

Tabla 3.- Análisis de Varianza.

			Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
FINANZAS	Inter-grupos	(Combinados)	6,639	36	,184	,598	,012
		Término lineal	,249	1	,249	,809	,370
		Ponderado Desviación	6,390	35	,183	,592	,967
	Intra-grupos		61,357	199	,308		
	Total		67,996	235			
COSTOS	Inter-grupos	(Combinados)	17,819	36	,495	1,447	,000
		Término lineal	,806	1	,806	2,357	,000
		Ponderado Desviación	17,013	35	,486	1,421	,000
	Intra-grupos		68,062	199	,342		
	Total		85,881	235			
TECNOLOGIA	Inter-grupos	(Combinados)	7,203	36	,200	,636	,027
		Término lineal	,152	1	,152	,484	,488
		Ponderado Desviación	7,051	35	,201	,640	,942
	Intra-grupos		62,641	199	,315		
	Total		69,844	235			

Fuente: Elaboración propia con datos de la encuesta.

El análisis de varianza muestra que las tendencias de la implementación de la gestión del conocimiento únicamente tienen impacto en una sola de las áreas que conforman a la ventaja competitiva que son los Costos, es decir generar gestión del conocimiento permite únicamente reducir costos a la organización en términos de eficiencia en los procesos, sin embargo conforme a los resultados arrojados ni los niveles tecnológicos ni financieros se ven medianamente afectados de manera positiva, sino que realmente no cuentan con modificaciones substanciales.

Es por ello que al analizar el enunciado propuesto como hipótesis 1: *La gestión del conocimiento es una herramienta de creación e incremento de la competitividad para las pequeñas y medianas empresas manufactureras de la ciudad de Guadalajara*, se puede indicar de manera directa que la hipótesis se rechaza dado que se observa que en dentro de este sector no ha tenido el impacto que realmente pueda mejorar su posición en la competitividad.

No obstante conforme a lo planteado en la hipótesis 3, los costos sí ven reflejadas mejoras, es decir que dentro de la industria manufacturera y principalmente en las empresas pequeñas y medianas existe una mejora real sobre la reducción de costos productivos de tal manera que puede ser visto como una ventaja substancial para las compañías que implementen a la gestión del conocimiento dentro de sus procesos normales. Asimismo con respecto a las hipótesis 2 y 4 no existen elementos, estadísticamente hablando, que permitan observar una relación positiva entre la gestión del conocimiento y la tecnología y el desempeño financiero; este rechazo de las dos hipótesis hace pensar en la necesidad de incrementar en los diversos componentes que conforman a la gestión del conocimiento para visualizar cambios realmente trascendentales.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

El perfil empresarial pareciera determinante para el éxito o fracaso de las compañías, sin embargo el uso de herramientas administrativas que favorezcan la mejora competitiva a través de los bienes intangibles de la empresa debería ser la constante que propicie cambios reales y substanciales a las necesidades presentadas en el ambiente interno y externo de las organizaciones, sin embargo es reconocible que para las compañías pequeñas y medianas de la industria manufacturera los retos que se presentan aún son bastantes, sin embargo cabe mencionar que aun utilizando de manera no cotidiana, o empírica, modelos de aprovechamiento del conocimiento puede ser observado una transformación seccional que verdaderamente coadyuve con el crecimiento competitivo de las organizaciones, es así como los esfuerzos realizados no deben perderse, sino fortalecerse a través de

la revisión continua de los indicadores que permitan saber el nivel de funcionamiento que conforme a lo presentado en la investigación resulta natural y eficiente.

Es entonces indispensable marcar que el uso de la gestión del conocimiento debe ser la base del crecimiento para las organizaciones sin importar su tamaño, con lo cual se puedan mejorar las áreas que conforme al estudio quedaron pendientes, tales como el proceso tecnológico y el desempeño financiero, los cuales tienen la capacidad de generar mejoras reales a la organización, sin embargo el freno principal es el desconocimiento sobre el uso de los elementos intangibles y la falta de visión dentro de los planes organizaciones sobre la manera de actuar bajo criterios pronosticados o por lo menos planificados.

Cabe mencionar que el caso estudiado requiere que las organizaciones se esfuercen en mejorar la relación con su entorno interno y externo y al mismo tiempo aproveche al máximo los recursos humanos y su talento para que pueda ser aprovechado al máximo lo que la experiencia y la recopilación de datos e información les ofrecen para lograr su fácil acceso y desarrollo en los mercados, el desarrollo de procesos y la innovación en todos los ámbitos para que establezcan procesos de ventaja competitiva sustentables que favorezcan el crecimiento organizacional y al mismo tiempo desarrolle potencial para competir con mercados más grandes.

1780

Se recomienda que la investigación trascienda realmente hacia la mejora continua de las organizaciones y que se les muestre a los tomadores de decisiones que:

- La ventaja competitiva a través de los activos intangibles de la organización promueve el uso de recursos ociosos, con lo cual se disminuye el costo de operación y se maximiza el flujo de elementos financieros a través de un mejor retorno de inversión.
- Los activos intangibles se encuentran ya en la empresa y no representan riesgos financieros, por lo que conviene realizar la activación de los mismos para lograr un crecimiento real de la organización sin poner en peligro la operación de la empresa.
- La gestión del conocimiento utiliza el ya existente en los miembros de la organización, capitalizándolo y traduciéndolo en dinero.
- La operación a través de mejoras tecnológicas facilita que el conocimiento se distribuya y al mismo tiempo vuelve más eficientes los procesos de la organización.

REFERENCIAS

- Acorn, F. A. (2000). *Introduction to quantitative research*. London: Sage Learning.
- Cotora, L. (2007). Managing and measuring the intangibles to tangibles value flows and conversion process: Romanian Space Agency case study. *Measuring Business Excellence*, 11(1), 53 – 60.
- Cuadras, C. M. (2014). *Nuevos métodos de análisis multivariante*. Barcelona: MANACOR.
- Foss, N. J. & Mahnke, V. (2003). *Knowledge management: what can economics management contribute?* The Blackwell companion to organizational learning and knowledge management, Oxford: Blackwell.
- González, E. (2001). *Estadística multivariante: un enfoque práctico en las ciencias sociales*. México: Universidad Veracruzana.
- Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática. (2010). *Censo de población y vivienda 2010*. Recuperado de <http://goo.gl/z2v4im>
- Kothari, C. R. (2004). *Research Methodology: An Introduction*. Research Methodology: Methods and Techniques. United States: New Age Publishers.
- Krzakiewicz, K. (2013). Dynamic capabilities and knowledge management. *Management*, 17(2), 1-15. Doi: 10.2478/manment-2013-0051.
- Luiza, D. & Daniela, G. (2014). Knowledge management in the competitive control of food manufacturing. *Annals of the university Dunarea of Jos of Galati: Fascicle XIV, Mechanical Engineering*, 1, 13-16.
- McIver, D., Lengnick-Hall, C. A. & Ramachandran, I. (2013). Understanding work and knowledge management from a knowledge in practice perspective. *Academy of management review*, 38(4), 597 – 620.
- Meireles, A., Cardoso, L. & Albuquerque, A. (2010). The Second Generation of Knowledge Management: an Analysis of the Relationship Between Professional Training and Knowledge Management. *Proceedings Of The European Conference On Intellectual Capital*, 440-449.
- Mogalakwe, M. (2006). The use of documentary research methods in social research. *African Sociological Review*, 10(1), 221 – 230.
- Morales, A. (2015). *Fundamentos de investigación documental y la monografía*. México D. F.: UNAM.
- Mousavizadeh, M., Harden, G., Ryan, S. & Windsor, J. (2015). Knowledge Management and the Creation of Business Value. *Journal of Computer Information Systems*, 55(4), 35-45.
- Navarrete-Báez, F. E. (2012). La toma de decisiones en las Micro, Pequeñas y Medianas empresas de Jalisco: un proceso de cambio basado en su cultura organizacional. *Centro de Investigaciones Internacionales*, 1(1), 12–14.

- Perez-Soltero, A., Zavala-Guerrero, A. G., Barcelo-Valenzuela, M., Sanchez-Schmitz, G. & Meroño-Cerdan, A. L. (2015). A Methodology for the Development and Implementation of Knowledge Management Strategy in a Mexican SME Trading Company. *IUP Journal Of Knowledge Management*, 13(2), 25-44.
- Petrakis, P. E. & Kostis, P. C. (2013). The role of knowledge management and trust in SME's. *Journal of the Knowledge Economy*, Doi: 10.1007/s13132-012-0115-6
- Petrakis, P. E., Kostis, P. C. & Valsamis, D. G. (2015). Innovation and competitiveness: culture as a long-term strategic instrument during the European Great Recession. *Journal of Business Research*, 68(1), 1436 – 1438.
- Rivero, S. (2002). *Claves y pautas para comprender e implantar la gestión del conocimiento*. Madrid: Fundación Escuela de Ingenieros de Bilbao-Socintec.
- Stribu, O. M. (2014). Knowledge based management trends in IT Companies. *Review of International Comparative Management*, 15(4), 514 – 526.
- Suraj, O. A. & Ajiferuke, I. (2013). Knowledge Management Practices in the Nigerian Telecommunications Industry. *Knowledge y Process Management*, 20(1), 30 – 39.
- Úbeda-García, M. (2012). There is an interrelationship between human resource management, training & knowledge management?. Empirical evidence. *Human Systems Management*, 31(3/4), 231-240.
- UNAM. (2000). *Cuadernos de introducción a la estadística*. México: UNAM.
- Universidad de Buenos Aires. (2000). Análisis Cuantitativo. *Cuadernos de Metodología Económica*, 1–12.
- Universitat de Valencia. (2006). Formación del Análisis estadístico de datos.
- Urbancová, H. & Vnoučková, L. (2015). Application of talent and knowledge management in the Czech and Slovak republics: first empirical approaches. *Ekonomski Anali / Economic Annals*, 60(205), 105-137. DOI:10.2298/EKA1505105U
- Williams, K. (2015). *Research Methodology*. Introduction to Science Research. United States: New Age Publishers.
- Wolak, F. A. (2015). Measuring the competitiveness benefits of a transmission investment policy: The case of Alberta electricity market. *Energy Policy*, 85(1), 426 – 444.
- Foss, N. J., Lyngsie, J. & Zahra, S. A. (2013). The role of external knowledge sources and organizational design in the process of opportunity exploitation. *Strategic Management Journal*, 34(12), 1453-1471. doi:10.1002/smj.2135
- Oviatt, B. M. & MacDougall, P. P. (2005). Managing foreign subsidiaries: agents of headquarters, or an independent network?. *Strategic management journal*, 21(5), 225 – 248.

Kang, K. H. & Kang, J. (2014). Do External Knowledge Sourcing Modes Matter for Service Innovation? Empirical Evidence from South Korean Service Firms. *Journal of Product Innovation Management*, 31(1), 176-191. doi:10.1111/jpim.12087

Bello, O. W. & Oyekunle, R. A. (2014). Attitude, Perceptions and Motivation towards Knowledge Sharing: Views from Universities in Kwara State, Nigeria. *African Journal of Library, Archives & Information Science*, 24(2), 123-134.

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



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