



Revista de Administração da Unimep

E-ISSN: 1679-5350

gzograzian@unimep.br

Universidade Metodista de Piracicaba

Brasil

Larios-Gomez, Emigdio

La Gestión de la Competitividad en la MIPYME Mexicana: Diagnóstico Empírico desde la  
Gestión del Conocimiento.

Revista de Administração da Unimep, vol. 14, núm. 2, mayo-agosto, 2016, pp. 177-209

Universidade Metodista de Piracicaba

São Paulo, Brasil

Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=273746863008>

- Cómo citar el artículo
- Número completo
- Más información del artículo
- Página de la revista en redalyc.org

## **La Gestión de la Competitividad en la MIPYME Mexicana: Diagnóstico Empírico desde la Gestión del Conocimiento.**

***Management of the Mexican Micro, Small and Medium Enterprise Competitiveness:  
Empirical Diagnostics in Knowledge Management***

**Emigdio Larios-Gomez (Universidad de Guanajuato)** *herr.larios@gmail.com*

Endereço Eletrônico deste artigo: <http://www.raunimep.com.br/ojs/index.php/regen/editor/submissionEditing/1047>

---

### **Resumen**

Se trata de una investigación empírica (enfoque cuantitativo de tipo transversal, no experimental) basa en una encuesta, de una muestra por conveniencia de 305 empresas micro, pequeñas y medianas (MiPyMEs). El objetivo del presente fue 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 demanda. 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 en el mercado empresarial, destacando la interdependencia existente entre el conocimiento y el contexto organizacional y los factores externos que limitan el desarrollo de la PYMES, desde la capacidad 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?. 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, 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 (MSME). The aim of this was to identify the value created by the Poblanas MSMEs through the tacit and explicit knowledge transfer between individuals and the conversion of knowledge to fulfill its strategic mission. Taking into account their ability to produce, deliver and market innovative products or services and high added value, in the conditions, quantity and quality demanded by the market. The study and analysis is done from the perspective of knowledge management and its essential role in the emerging economic paradigm, and competitive factor in the enterprise market, highlighting the interdependence between knowledge and organizational context and external factors that limit development of SMEs, from the ability to manage knowledge. So in the present What degree of knowledge management in the Poblanas MSMEs, arises in relation to its competitiveness in the market? Do MSMEs in Puebla, develop knowledge management ?. The study reveals that Poblanas MSMEs in general, do not take as important knowledge generated in the organization, and Puebla 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, competitiveness , MSMEs.

---

Artigo recebido em: 14/01/2016

Artigo aprovado em: 10/08/2016

---

## **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). Sin embargo, los retos actuales de este modelo son el calentamiento global, la creciente escasez de materias primas y la gran desigualdad social y económica dentro de los países –y entre éstos (OCDE & CEPAL, 2012). México en su participación en el modelo económico internacional ha seguido pautas similares a las del resto del mundo, con la apertura económica al exterior después de una

**Emigdio Larios-Gomez**

política de sustitución de importaciones, que inició en 1986 con la entrada del país al Acuerdo General sobre Aranceles y Comercio (GATT), puede decirse que es la incursión de México a la Globalización. Esta política se reafirmó con la entrada en vigor 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, y a partir de ello la sociedad y las empresas se ha enfrentado a crisis financieras y políticas, que para críticos de la economía nacional, han impedido el proceso de modernización hacia una sociedad competitiva y eficiente (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

**Emigdio Larios-Gomez**

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.**

Existen definiciones distintas de pequeña y mediana empresa, aunque la clasificación de estas, en términos generales se basa en el número de ocupados por empresa y otra emplea el monto de ventas como factor para determinar el tamaño económico de las unidades productivas. El primer criterio ignora las diferencias sectoriales (y entre ramas de cada sector), generalmente muy importantes, y puede conducir a sobreestimar la participación de las PYMES. Sin embargo, este criterio es usado por los institutos nacionales de estadísticas, que a menudo proveen la información disponible en los países, mientras que las instituciones que diseñan y aplican las políticas adoptan la definición que emplea la variable del volumen de ventas para establecer el tamaño de las empresas (OCDE, 2012). Provocando que el estudio de la PYME se obstaculice, debido a que en los diferentes países latinos, la forma de clasificar a la PYME es muy diversa ya que puede medirse por número de empleados, ventas o inversiones. Sin embargo, el factor más utilizado para identificar el tamaño de la firma es el número de trabajadores (tabla 1). (Guaipatín, 2003; Ayyagari, Beck, y Demirguc-Kunt, 2007).

Como se puede observar, existe una gran disparidad en los países latinoamericanos, para clasificar a la PYME, incluso por número de trabajadores. En México, La Ley para el Desarrollo de la Competitividad de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa (2009), 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 2).

Las micro, pequeñas y medianas empresas (MIPyMEs) son un componente fundamental del tejido empresarial en América Latina. Su importancia se manifiesta de varias formas en la región, tales como su participación en el número total de empresas o en la creación de empleos, y en algunos países llega a extenderse a la participación en el Producto Interno Bruto (PIB). El 70% del producto interno bruto (PIB) mundial proviene de grandes empresas, mientras que en los países de la OCDE aproximadamente el 60% de la producción es generada por las PYMES. El elevado aporte al empleo combinado con el bajo aporte a la producción que caracteriza a las PYMES en América Latina, es reflejo de la estructura productiva heterogénea, la especialización en productos de bajo valor agregado y su reducida participación en las exportaciones (OCDE & CEPAL, 2013).

Tabla no. 1 Clasificación de empresas en América.

<b>País/Fecha dato</b>	<b>Micro</b>	<b>Pyme por No. de trabajadores/Fuente</b>
Argentina/1998	1 a 5	6 a 200/Banco Interamericano de Desarrollo
Brasil/1994	1 a 9	10 a 99/Censo 1994
Canadá/1996	Sin dato	Hasta500/Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE)
Chile/2001	Sin dato	Hasta 200/INE, Banco Estado
Colombia/2000	1 a 9	10 a 200/Encuesta Nacional de Microestablecimientos
Costa Rica/1999	1 a 4	5 a 70/Encuesta hogares de Propósito Múltiple
Ecuador/1994	Sin dato	200/Banco Interamericano de Desarrollo
El Salvador/1993	Sin dato	150/Banco Interamericano de Desarrollo
Guatemala/1999	1 a 10	11 a 200/Encuesta Nacional de Ingresos y Gastos Familiares
Honduras/1990	1 a 10	11 a 50/Banco Interamericano de Desarrollo
Panamá/1992	Sin dato	200/ Banco Interamericano de Desarrollo
Estados Unidos	Sin dato	500/Small Business Administration

Fuente: Elaboración propia con información de Guaipatín, 2003).

**Emigdio Larios-Gomez**

Tabla no. 2 Clasificación de las MIPyMEs en México.

Estratificación de la MIPYME				
Tamaño	Sector	Rango de Número de Trabajadores	Rango de monto de ventas anuales en millones de pesos	Tope máximo Combinado*
Micro	Todas	Hasta 10	Hasta \$4	4.6
Pequeña	Comercio	Desde 11 hasta 30	Desde \$4.01 hasta \$100	93
	Industria y Servicios	Desde 11 hasta 50	Desde \$4.01 hasta \$100	95
Mediana	Comercio	Desde 31 hasta 100	Desde \$100.01 hasta \$250	235
	Servicios	Desde 51 hasta 100		
	Industria	Desde 51 hasta 250	Desde \$100.01 hasta \$250	250

\*Tope Máximo Combinado = (Trabajadores) x 10 por ciento + (Ventas Anuales en millones de pesos) x 90 por ciento.

Fuente: Ley para el Desarrollo de la Competitividad de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa, 2009.

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).

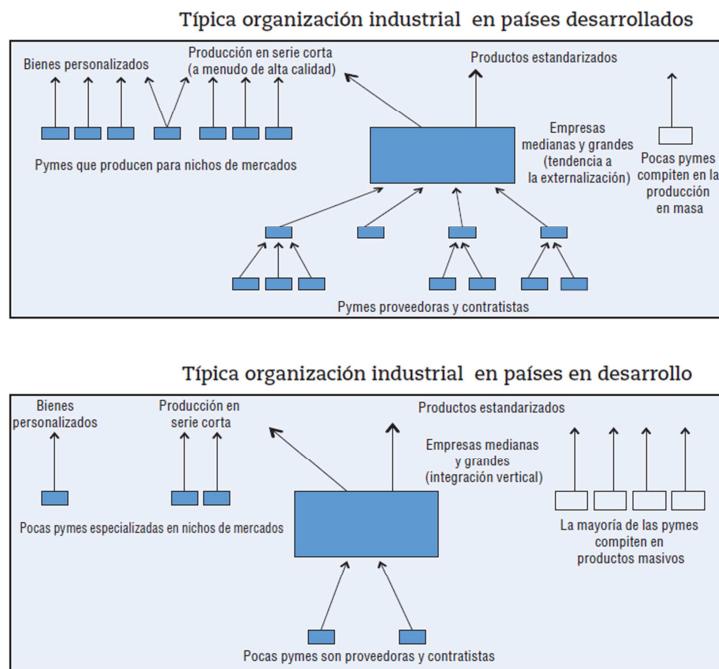
Como se puede observar en la figura no. 1, las PYMES en países desarrollados funcionan de soporte y proveen a las grandes empresas y otras ofertan bienes y servicios personalizados para no competir con los masivos de las grandes. Caso contrario, sucede en las

**Emigdio Larios-Gomez**

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).

En México existen alrededor de cuatro millones de empresas, de éstas sólo 6 700 son empresas grandes, el resto las micro, pequeñas y medianas 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.

Figura no. 1 Organización Industrial de las PYMES



Fuente: Altenburg y Eckhardt (2006).

La Gestión de la Competitividad en la MIPYME Mexicana: Diagnóstico Empírico desde la Gestión del Conocimiento.

**Emigdio Larios-Gomez**

Tabla. No.3 Categorías FONDO PYME Fuente:  
FONDO PYME, (2007)

Categoría	Sub-categorías
1. Formación de Emprendedores y Creación de Empresas	1. Formación de emprendedores 2. Incubadoras 3. Desarrollo de franquicias 4. Servicios para PyMEs 5. Desarrollo de conocimientos 6. Formación de consultores 7. Promoción y realización de eventos
2. Innovación Tecnológica	1. Apoyo a la innovación en: a) Valor Agregado en empresas b) Adquisición y transferencia de tecnología c) Desarrollo de Prototipos d) Protección de innovaciones e) Innovaciones en la gestión f) Apoyo para parques científicos g) Consultoría para innovación
3. Gestión Empresarial	1. Apoyo a organismos intermedios y SARE 2. Capacitación y consultoría para cadenas productivas 3. Metodologías y contenidos para capacitación y consultoría 4. Formación de instructores en gestión empresarial 5. Elaboración de estudios 6. Realización de eventos de promoción
4. Fortalecimiento Empresarial	1. Creación y fortalecimiento de CAPs 2. Apoyo a aceleradoras de negocios 3. Apoyo a Centros de Atención a PyMEs 4. Bancos de información 5. Comercialización y distribución de productos de PyMEs 6. Oferta Exportable 7. Consultores en acceso a mercados 8. Estudios de acceso a mercados 9. Eventos de promoción de acceso a mercados
5. Proyectos Productivos	1. Apoyo destinados a proyectos productivos 2. Infraestructura productiva
6. Acceso al Financiamiento	1. Extensionistas Financieros 2. Fondos de Garantía 3. Intermediarios Financieros no bancarios 4. Financiamiento a PyMEs de creación reciente 5. Clubes de Inversionistas 6. Fondos de Capital 7. Acceso al Mercado de Valores 8. Constitución de reservas 9. Capacitación y Consultoría 10. Materiales para Capacitación y Consultoría 11. Formación de instructores en capital semilla 12. Estudios sobre inversión 13. Financiamiento para la modernización las PyMEs
7. Realización de eventos PyME	1. Realización de foro y semanas PyME

**Emigdio Larios-Gomez**

Los programas y políticas públicas que contribuyen a la vinculación, financiamiento, capacitación e innovación en las micro, pequeñas y medianas empresas son instrumentos para mejorar la competitividad. En el 2002 el Diario Oficial de la Federación publicó la Ley para el Desarrollo de la Competitividad de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa. A casi una década de firmar el TLC se publicó la primera ley para apoyar a la micro, pequeña y mediana empresa en México. La ley tiene como objetivo “promover el desarrollo económico nacional a través del fomento a la creación, de micro, pequeñas y medianas empresas y el apoyo para su viabilidad, productividad, competitividad y sustentabilidad” (DOF, 2002). Surge el Fondo PyME, como instrumento principal de los distintos niveles de gobierno para impulsar y apoyar la competitividad de las MiPyMEs.

El fondo tiene como objetivo general “promover el desarrollo económico nacional a través del otorgamiento de apoyos... a las micro, pequeñas y medianas empresas, y las iniciativas de los emprendedores...” (FONDO PYME, 2007). De acuerdo con sus reglas de operación, el Fondo PyME tiene siete categorías de apoyo para las PyMEs. Cada una de ellas con distintas subcategorías (véase la tabla 3). El aumento de la competitividad de las PyMEs beneficia a todos. Ya que no sólo representan la mayoría de las empresas y más de la mitad del PIB nacional, sino que representan también la oportunidad de muchos mexicanos para acceder a mejores niveles de vida.

Los países más competitivos del mundo cuentan con programas efectivos y eficientes de apoyo a PyMEs. Tanto Irlanda como España, países que han aumentado sus niveles de competitividad y desarrollo de forma considerable, implementaron programas pro-activos de apoyo a PyMEs (OCDE & CEPAL, 2013), que en tan sólo unos años se convirtieron en grandes empresas. Proceso que vivieron, además del apoyo recibido de los programas de apoyo a la empresa, con la gestión del conocimiento, a través de identificar cuáles eran las acciones que generaban valor en la empresa y la transferencia de ideas, vivencias y conocimiento explícito, a tácito en la operación diaria de las estrategias. Los programas de apoyo a MiPyMEs bien diseñados, con indicadores medibles y objetivos claros tienen un impacto positivo en el desarrollo de la empresa, del país.

Por todo esto, es necesario que las MIPYMEs cuenten con ellos, que los gobiernos los implementen, que la empresa lo vea con beneficio y que se identifiquen las acciones

**Emigdio Larios-Gomez**

(conocimiento y experiencias) que provocaron el desarrollo competitivo, en términos generales, la competitividad de la empresa. Siendo también, para algunos autores, la competitividad de un país. Con base en el Anuario de Competitividad Mundial (2003), “La competitividad de las naciones es un campo del conocimiento económico que analiza los hechos y políticas que determinan la capacidad de una nación para crear y mantener un entorno que sustente la generación de mayor valor para sus empresas y más prosperidad para su pueblo”, además de que “La competitividad de las naciones se relaciona con la forma en que ellas crean y mantienen un entorno que sustente la competitividad de sus empresas.” Porter (1998) describe que:

“La competitividad implica elementos de productividad, eficiencia y rentabilidad, pero no constituye un fin ni un objetivo en sí misma. Es un medio poderoso para alcanzar mejores niveles de vida y un mayor bienestar social —una herramienta para el logro de objetivos. Al aumentar la productividad y la eficiencia en el contexto de la especialización internacional, la competitividad brinda a nivel mundial la base para incrementar los ingresos de las personas sin generar inflación. Debe considerarse la competitividad como un medio básico de mejorar el nivel de vida, crear empleos para los desempleados y erradicar la pobreza”.

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.

**Emigdio Larios-Gomez**

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 interempresariales 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, se presenta en la tabla no. 3.1, los indicadores propuestos, que se han tomado en cuenta para medir la competitividad de la empresa.

**Emigdio Larios-Gomez**

Tabla no. 3.1 Indicadores de Competitividad Empresarial.

Indicador/Autor	Rubio y Aragón (2006)	De la Cruz, Morales y Carrasco (2006)	Solleiro y Castaño (2005)	OCDE (1992)	Quiroga (2003)	Martínez, Santero, Sánchez y Marcos (2009)
Indicadores externos			X		X	X
Tecnología	X	X	X		X	X
Innovación	X					X
Mercadotecnia	X	X	X	X		
Recursos Humanos	X	X	X	X	X	X
Capacidades directivas	X				X	X
Recursos Financieros	X	X	X		X	
Cultura	X					
Calidad	X		X		X	
Producción		X		X	X	X
Logística		X				
Organización interna			X		X	
Compras			X	X	X	
Investigación y desarrollo			X	X	X	X
Interacción con proveedores y clientes				X		
Internacionalización						X
Financiamiento						X

Fuente: Elaboración propia con base en los autores citados.

Fuente: Saavedra, Milla y Tapia (2013).

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 apropián 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 MIPyMEx.**

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 3.2, 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 no. 3.2 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, llenando 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.

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

**Emigdio Larios-Gomez**

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).

**Emigdio Larios-Gomez**

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 basa 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,

**Emigdio Larios-Gomez**

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.

**Objetivos del conocimiento.** Los objetivos de la empresa determinan la dirección general en la que se desarrollan sus actividades, al influir, sobre todo, en el comportamiento de los empleados. Aquí es donde debe considerarse qué áreas del conocimiento deben desarrollarse en la organización. Es importante establecer objetivos del conocimiento normativos, estratégicos y de operación para que sean aprovechados a lo largo y ancho de la organización para que contribuyan de manera conjunta a la realización de los objetivos de la empresa (Probst et al., 2001).

**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 veces 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

**Emigdio Larios-Gomez**

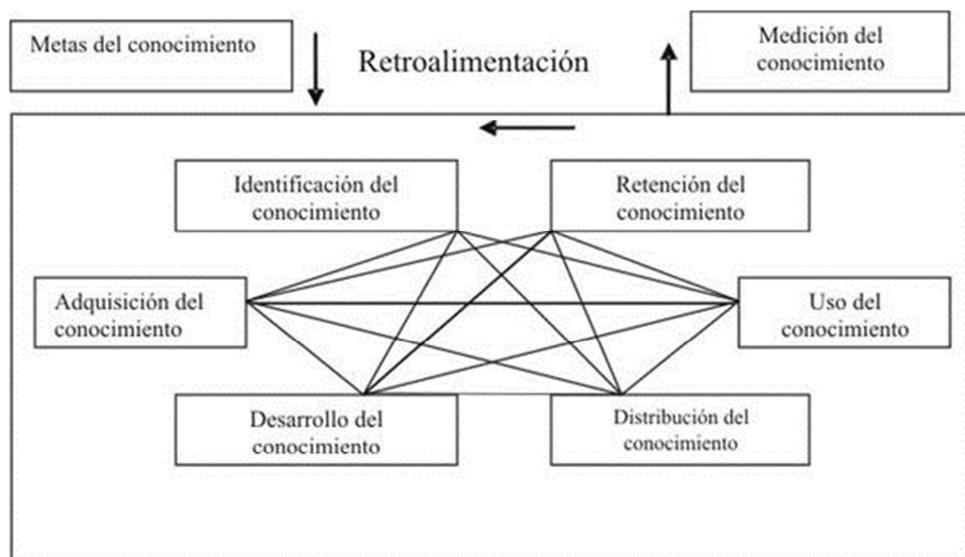
organizacional cada día más complejo y cambiante. También deben aceptarse los retos y fomentar el aprendizaje. El conocimiento en la organización constituye un recurso cuyo uso proporcionará grandes beneficios (León et al., 2009).

**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 recuperar 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.

**Emigdio Larios-Gomez**

Figura no. 2 Ciclo de la Gestión del Conocimiento.



Fuente: Probst et al., 2001.

## 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.

**Emigdio Larios-Gomez**

Tabla no. 4 Fiabilidad de las Variables.

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

Fuente: Elaboración propia.

Como se puede observar en la tabla 4, 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, Directories, Catálogos). Los demás obtuvieron un valor mayor a 0.769, clasificados como aceptables a buenos.

### Análisis de Frecuencias.

Como se puede observar en la tabla no. 5, 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 empresas (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

**Emigdio Larios-Gomez**

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 no. 5 Empresas de la muestra según tamaño y sector.

Tamaño	Sector						Total
	Comercio	Servicios	Industrial	Construcción	Otros		
Micro	79	12	1	12	5		109
Pequeñas	25	35	21	15	6		102
Medianas	28	26	18	15	7		94
Total	132	73	40	42	18		305

Tamaño	Sector								Total
	Comercio		Servicios		Industrial		Construcción		
Micro	79	26%	12	4%	1	0%	12	4%	5 2% 109
Pequeñas	25	8%	35	11%	21	7%	15	5%	6 2% 102
Medianas	28	9%	26	9%	18	6%	15	5%	7 2% 94
Total	132	43%	73	24%	40	13%	42	14%	18 6% 305

Tamaño	Sector							Total	Total
	Comercio		Servicios		Industrial		Construcción		
Micro	72%		11%		1%		11%		5% 109 100%
Pequeñas	25%		34%		21%		15%		6% 102 100%
Medianas	30%		28%		19%		16%		7% 94 100%
<b>Total</b>	<b>43%</b>		<b>24%</b>		<b>13%</b>		<b>14%</b>		<b>6% 305 100%</b>

. Fuente: Elaboración propia.

### Análisis Descriptivo.

En la tabla no. 6, 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.

**Emigdio Larios-Gomez**

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 esté ultimo 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

**Emigdio Larios-Gomez**

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 no. 7). 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 no. 7).

Finalmente, la variable Medición/valoración del conocimiento (tabla no. 6 y figura no. 3), 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 c<sup>o</sup>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).

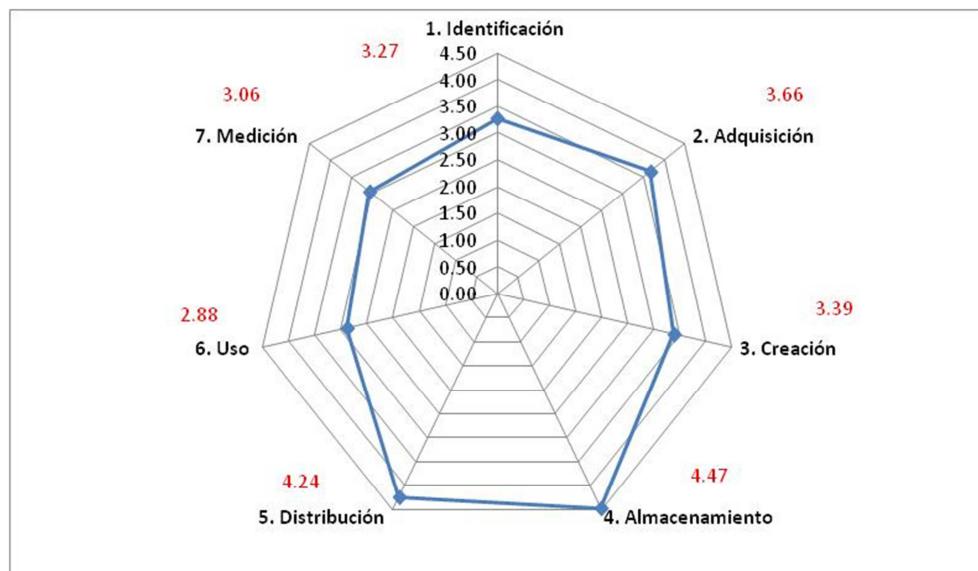
La Gestión de la Competitividad en la MIPYME Mexicana: Diagnóstico Empírico desde la Gestión del Conocimiento.

**Emigdio Larios-Gomez**

Tabla no. 6 Gestión del Conocimiento en las MIPYMES Poblanas. Fuente: Elaboración propia.

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

Figura no. 3 Gestión del Conocimiento en las MIPYMES Poblanas.



Fuente: Elaboración propia.

La Gestión de la Competitividad en la MIPYME Mexicana: Diagnóstico Empírico desde la Gestión del Conocimiento.

**Emigdio Larios-Gomez**

Tabla no. 7 Descripción de medias por sector y sub-variable.

Variable	Sector					
	Comercio	Servicios	Industrial	Construcción	Otros	Global
<b>1. Identificación</b>	<b>3.07</b>	<b>3.73</b>	<b>3.71</b>	<b>3.29</b>	<b>2.57</b>	<b>3.27</b>
Participación en el mercado	2.50	2.98	3.45	2.79	1.50	2.64
Rentabilidad y Productividad	3.80	3.50	4.45	3.80	1.33	3.38
Satisfacción de los clientes	2.90	4.70	3.23	3.29	4.89	3.80
<b>2. Adquisición</b>	<b>2.16</b>	<b>4.36</b>	<b>4.06</b>	<b>3.87</b>	<b>3.85</b>	<b>3.66</b>
Alianzas Estrategias	3.99	4.50	4.89	4.90	5.00	4.66
Benchmarking	1.40	3.56	4.34	3.50	1.40	2.84
Formación y Capacitación	2.00	4.50	2.45	2.30	3.99	3.05
Permanencia del personal	1.23	4.89	4.56	4.78	4.99	4.09
<b>3. Creación</b>	<b>2.39</b>	<b>4.12</b>	<b>3.87</b>	<b>3.08</b>	<b>3.48</b>	<b>3.39</b>
Investigación y Desarrollo	1.20	3.10	3.70	2.80	1.00	2.36
Motivación del Capital humano	3.40	4.70	3.55	3.22	4.89	3.95
Desarrollo de ideas	2.56	4.55	4.35	3.22	4.55	3.85

<b>4. Almacenamiento</b>	<b>4.76</b>	<b>4.94</b>	<b>4.17</b>	<b>4.00</b>	<b>4.49</b>	<b>4.47</b>
Bases de datos	4.55	4.89	3.56	3.45	4.88	4.27
Manuales, Directories, Catálogos	4.97	4.99	4.78	4.55	4.10	4.68
<b>5. Distribución</b>	<b>3.43</b>	<b>4.53</b>	<b>4.79</b>	<b>3.80</b>	<b>4.65</b>	<b>4.24</b>
Transferencia de las mejores prácticas	3.45	4.56	4.78	3.60	4.80	4.24
Share ideas, experiencias y conocimientos	3.40	4.50	4.80	4.00	4.50	4.24
<b>6. Uso</b>	<b>1.86</b>	<b>3.00</b>	<b>4.03</b>	<b>2.78</b>	<b>2.75</b>	<b>2.88</b>
Creación de nuevos productos	1.00	3.70	4.60	3.70	3.00	3.20
Solución de problemas	2.45	3.99	4.50	3.20	4.00	3.63
Creación de marcas	3.00	3.30	3.60	3.20	3.00	3.22
Desarrollo de inventos, patentes	1.00	1.00	3.40	1.00	1.00	1.48
<b>7. Medición</b>	<b>1.37</b>	<b>3.53</b>	<b>3.93</b>	<b>2.60</b>	<b>3.86</b>	<b>3.06</b>
Evaluación del aprendizaje	2.10	3.40	3.90	2.00	3.70	3.02
Identificación de los logros Vs objetivos planeados	1.00	2.90	3.20	2.30	3.10	2.50
Reducción de problemas	1.00	4.30	4.70	3.50	4.77	3.65

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 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.

## **Bibliografía:**

- 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. y U. Eckhardt (2006), Productivity Enhancement and Equitable Development: Challenges for SME Development, UNIDO, Viena.

**Emigdio Larios-Gomez**

- Aragón, A. y Rubio, A. (2005): Factores explicativos del éxito competitivo: el caso de las PyMEs del Estado de Veracruz, Contaduría y Administración, 216, pp. 35-69.
- Ayyagari, M. Beck, T. y Demirguc-Kunt, A. (2007): “Small and Medium Enterprises Across the World”, Small Business Economics, Vol. 29, pp. 415-434.
- Bukowitz, W.; Williams, R. (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, Y. (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. (2011). Knowledge management in theory and practice, Second Edition, USA: The MIT Press.
- Davenport, T. H., & Prusak, L. (2001). Conocimiento en acción. Cómo las organizaciones manejan lo que saben. Buenos Aires: Prentice Hall.
- Davenport, T.; Prusak, P. (2001). Conocimiento en acción: Como las organizaciones manejan lo que saben. Traducido del Inglés por Moreno J.M. Buenos Aires 1<sup>a</sup> Ed: Pearson Education, S.A.
- De la Cruz, Morales y Carrasco (2006). Determinación de la competitividad en la PYME Latinoamericana, Revista de investigación Institucional, pp. 3. Referencia en Línea. <http://www.alafec.unam.mx/docs/pymes.pdf>
- Dini, M. y G. Stumpo (coords.) (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.

**Emigdio Larios-Gomez**

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, No. 19, Segunda Sección, 28 de febrero de 2007, pp. 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 (2002) Investigación del Comportamiento, McGraw Hill: México.

La Ley para el Desarrollo de la Competitividad de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa (2009), México.

León, M.; Ponjuán, G.; Torres, D. (2009). Panorámica sobre la medición del conocimiento organizacional. ACIMED, 19(6).

León, S.; Ponjuán, D.; Rodríguez, C. (2006). Procesos estratégicos de la gestión del conocimiento. Disponible en: <http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2161210>

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.; ZACK, M. (1996). The design and implementation of information products. Sloan Management Review, 37(3): 43–59.

Nagles G., Nofal (2007). La Gestión Del Conocimiento Como Fuente De Innovación, Revista Escuela de Administración de Negocios, <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=20611495008>

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

**Emigdio Larios-Gomez**

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, N. (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.; 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, págs. 39-73, Harvard Business Review Book Series. Boston: Harvard Business School Press.

Probst, G.; Raub S.; Romhardt, K. (2001). Administre el Conocimiento: Los Pilares del éxito. Traducido del (Ingles) 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: Corporación Universitaria Autónoma 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, Milla y Tapia (2013). Determinación de la competitividad de la PYME en el nivel micro: El caso de del Distrito Federal, México.

Solleiro y Castañón (2005). Competitividad y sistemas de Innovación: Los retos para la inserción de México en el Contexto Global. Revista Iberoamericana, vol. 5, pp. 15. Referencia en Línea. <http://www.oei.es/salactsi/solleiro.pdf>

Strategic Management Journal, vol. 18, no. 7, pp. 509-533.

La Gestión de la Competitividad en la MIPYME Mexicana: Diagnóstico Empírico desde la Gestión del Conocimiento.

**Emigdio Larios-Gomez**

Teece, D. J., Pisano, G., y 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. (1993). Knowledge management foundations. Arlington, TX: Schema Press.

---