

Análisis de Competitividad y Gestión de Conocimiento en PyMES manufactureras: Estudio de Caso en Querétaro.

Oliver García Ramírez ¹ ; María Elena Díaz Calzada ² ; Gloria Zúñiga Chávez ³

RESUMEN

Las Pequeñas y Medianas Empresas (PYMES) tienen un papel fundamental en la economía de México, sin embargo, presentan serios problemas de competitividad, es por ello que la presente investigación pretende aportar al conocimiento de “La Competitividad de la PYME”, y comprobar la hipótesis de que “Los procesos de Gestión de Conocimiento inciden positivamente en la Competitividad”. El estudio analiza la relación que existe entre los procesos de gestión de conocimiento y la generación de ventajas competitivas, para lo cual la investigación se sustenta en la Teoría de Recursos y Capacidades y en la Teoría de Gestión de Conocimiento; por su importancia se seleccionó el sector manufacturero y por conveniencia el estudio se circunscribe a las ciudades de Pachuca de Soto y Santiago de Querétaro, en este artículo se describen los resultados del estudio de caso de la empresa con mayor índice de competitividad.

Palabras clave: Competitividad, Gestión de Conocimiento, PyME.

3. Doctor en educación, Tecnologías de la Información – Universidad Tecnológica del Valle del Mezquital, ORCID, ogarcia@utvm.edu.mx
4. Doctora en educación, Facultad de Contaduría y Administración – Universidad Autónoma de Querétaro
5. Doctora en educación, Universidad Tecnológica Latinoamericana

Fecha de recepción: 7 / 06/ 2024

Fecha de aceptación: 7/ 07/ 2024

Analysis of Competitiveness and Knowledge Management in manufacturing SMEs: A Study Case in Querétaro.

ABSTRACT

Small and Medium Enterprises (SMEs) play a fundamental role in the economy of Mexico, however, they face serious competitiveness problems. Therefore, the present research aims to contribute to the knowledge of "SME Competitiveness", and to test the hypothesis that "Knowledge Management processes have a positive impact on Competitiveness".

The study analyzes the relationship between knowledge management processes and the generation of competitive advantages, for which the research is based on the Resource and Capability Theory and the Knowledge Management Theory. Due to its importance, the manufacturing sector was selected, and for convenience, the study is confined to the cities of Pachuca de Soto and Santiago de Querétaro. This article describes the results of the case study of the company with the highest competitiveness index.

Keywords: Competitiveness, Knowledge Management, SMEs.

INTRODUCCIÓN:

De acuerdo al Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Información (INEGI), en 2020, las Pequeñas y Medianas Empresas (PYMES) representaban el 99.8% de las empresas en México y generaban el 62.9% del empleo en el país; de las cuáles el 42.2% de las PYMES se dedica al comercio, mientras que el 20.7% pertenece al sector de la manufactura (INEGI, 2020).

Otro estudio realizado por el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) señala que las PYMES en México enfrentan desafíos importantes en términos de financiamiento, capacitación, tecnología y acceso a mercados; según dicho informe solo el 17% de las PYMES mexicanas tiene acceso a financiamiento formal, y solo el 5% de las PYMES exporta sus productos (BID, 2021).

De acuerdo al Estudio sobre la Demografía de los Negocios (EDN), realizado por el INEGI en 2020, se calculó que nacieron 619,443 establecimientos, mientras que 1,010,857 cerraron sus puertas definitivamente (INEGI). La muerte de PYMES es un problema muy grave en México y se manifiesta de la misma manera en diversos países de Latinoamérica.

Considerando la gran importancia que tienen las PYMES para la economía de México y el resto de Latinoamérica, resulta fundamental conocer su comportamiento y los factores que influyen en su competitividad, ya que de su capacidad de ser competitivas depende su permanencia en el mercado, su capacidad para generar empleos y su contribución al PIB del país.

Objetivo

La presente investigación surge con el objetivo de profundizar en el conocimiento de la PYME manufacturera, en particular sobre los factores que influyen en su nivel de competitividad y comprobar si los procesos de Gestión de Conocimiento inciden positivamente en su Competitividad.

Planteamiento del problema

El informe de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) sobre las pequeñas y medianas empresas (PYMES) en México identifica varias problemáticas que enfrentan las PYMES en el país, entre los más importantes están: Acceso limitado a financiamiento; Competencia desleal; falta de innovación y productividad; así como problemas de acceso a mercados y cadenas de valor (CEPAL, 2020). El informe señala que muchas PYMES en México enfrentan desafíos para innovar y mejorar su productividad, en parte debido a la falta de acceso a financiamiento y capacitación adecuados; también enfrentan desafíos para acceder a mercados nacionales e internacionales, así como para integrarse en cadenas de valor. El informe también señala que las PYMES suelen tener menor capacidad para cumplir con estándares de calidad y regulaciones, lo que limita su acceso a mercados exigentes.

El desarrollo económico y social de México depende en forma importante del dinamismo de la PYME, la cual constituye el 99.80% de las unidades económicas, contribuye con el 52% del PIB y genera el 78.5% del empleo, por lo que es indispensable el conocer su nivel de competitividad y los factores que influyen en la generación de ventajas competitivas en estas empresas.

La investigación se sustenta teóricamente en el conocimiento desarrollado en el área de la competitividad organizacional, principalmente en la Teoría de Recursos y Capacidades iniciada por Penrose (Penrose, 1959) y en la teoría de Gestión de Conocimientos, principalmente en el modelo propuesto por Nonaka y Takeuchi (Nonaka y Takeuchi, 1994).

Competitividad

La Teoría de los Recursos y Capacidades debe su origen principalmente a Penrose (1959), quien expuso la relevancia de los recursos intangibles en el crecimiento de las organizaciones; Selznick (1957), quien dio a conocer por primera vez el concepto de competencias distintivas y Andrews (s.f.), a través de su explicación de la estrategia a partir de los recursos intangibles.

Posteriormente contribuyen al desarrollo de la teoría desde el punto de vista de los recursos: Teece (1982), Wernelfelt (1984), Montgomery y Wernerfelt (1988), Peteraf (1990) y Barney (1976); y desde la perspectiva de las capacidades contribuyen: Nelson y Winter (1982), Rumelt (1991), Prahalad y Hamel (1990), Grant (1991), Amit y Schoemaker (1993) y Hamel (1994). A partir de los estudios de estos autores se fortaleció el postulado de que las empresas mediante el uso de sus recursos y procesos internos pueden generar ventajas competitivas, es decir que desde el centro de la organización se logra impulsar un crecimiento que se vea reflejado en el ambiente externo, como un paso delante de las empresas competidoras.

Gestión de Conocimiento

De manera explícita o implícita, la mayoría de las teorías económicas consideran al conocimiento como un factor importante en los fenómenos económicos. De acuerdo a Drucker (2003), el concepto de Gestión de Conocimiento surge en los años noventa bajo un enfoque de gestión orientado a obtener ventajas competitivas sostenibles y a posicionar a las empresas en los sectores a los que pertenecen. Desde este enfoque de gestión, el conocimiento es el centro de la estrategia que aporta valor y el medio para responder ante las exigencias cambiantes de los mercados y de las mismas estructuras sociales, económicas, culturales y políticas, las cuales transitaron de una era industrial a una sociedad del conocimiento (Aslesen y Isaken (2007); Bell (1976); Naisbitt (1983); Nonaka (1994); Nonaka y Takeuchi (1994); Sakaiya (1995); y Toffler (1989)).

La presente investigación se apoya en el modelo de Gestión de Conocimiento propuesto por Nonaka y Takeuchi (1994), el cual se enfoca en que la empresa debe movilizar el conocimiento tácito creado y acumulado de manera individual a toda la organización, para lo cual establece cuatro formas de conversión de conocimiento: socialización, exteriorización, combinación e interiorización; lo que permite llevar el conocimiento a niveles ontológicos cada vez más altos, a este proceso lo llaman “espiral del conocimiento”, donde la escala de interacción del conocimiento tácito y explícito se incrementa conforme se avanza por los niveles ontológicos. De esta forma, la creación de conocimiento organizacional es un proceso en espiral que inicia en el nivel individual y se mueve hacia adelante pasando por comunidades

de interacción cada vez mayores, cruzando los límites o fronteras de las secciones de la organización (departamentos, áreas, direcciones, etc.).

METODOLOGÍA:

Se seleccionaron las PYMES manufactureras debido a su importancia en la economía del país, considerando que de acuerdo a la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), la producción del sector de Industrias Manufactureras en México representa el 18.2% del PIB, con un valor de 206,840 millones de dólares (CEPAL, 2011).

Con el objetivo de lograr un análisis a mayor profundidad se decidió realizar la investigación en tres etapas:

-Etapa 1. Análisis de PYMES manufactureras en Pachuca de Soto, Hgo. (Lugar 62 del Índice de Competitividad emitido por el IMCO – 2016) y en Santiago de Querétaro, Qro. (Lugar 4 del Índice de Competitividad emitido por el IMCO - 2016). Los resultados fueron publicados en el artículo: “Análisis de la Competitividad y Gestión de Conocimiento de las Pequeñas y Medianas Empresas Manufactureras en los Estados de Hidalgo y Querétaro, México” (García y Zúñiga, 2018).

- Etapa 2. Análisis comparativo entre las PYMES manufactureras en Pachuca de Soto, Hgo. y Santiago de Querétaro, Qro. Los resultados se publicaron en el artículo: “Análisis comparativo de la competitividad y gestión de conocimiento de las Pequeñas y Medianas Empresas manufactureras en Santiago de Querétaro y Pachuca de Soto, México” (García y Zúñiga, 2020).

- Etapa 3. Análisis del caso con el índice de competitividad más alto. En la Etapa 3 se optó por el estudio de caso ya que es una metodología que permite analizar el fenómeno objeto de estudio en su contexto real, utilizando múltiples fuentes de evidencia, las cuáles pueden ser cuantitativas y/o cualitativas simultáneamente. En palabras de Yin (1989), un estudio de caso es “una investigación empírica que investiga un fenómeno contemporáneo en su contexto real, donde los límites entre el fenómeno y el contexto no se muestran de forma precisa, y en el que múltiples fuentes de evidencia son usadas”. Los resultados de esta etapa se exponen en el presente artículo.

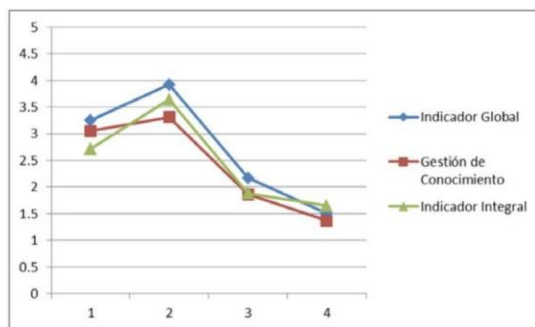
RESULTADOS:

Para el desarrollo de la fase cuantitativa de la investigación se establecieron tres indicadores (García y Zúñiga, 2018).

- **Indicador Integral de Competitividad**, que contempla: Dirección o Gerencia, Planeación Estratégica, Producción y Operaciones, Aseguramiento de la Calidad, Contabilidad y Finanzas, Recursos Humanos, Gestión Ambiental, Sistemas de Información y Gestión de Conocimiento.
- **Indicador Global**, que incluye: rentabilidad, número de empleos e innovación en productos, servicios y mercados.
- **Indicador de Gestión de Conocimiento**, que comprende: familiaridad con el concepto, actitudes, actividades, madurez y no implementación.

En la **Etapa 1** de la investigación se estudiaron PYMES manufactureras de la ciudad de Pachuca de Soto, en el Estado de Hidalgo, México; una vez realizado el cálculo, el coeficiente de correlación lineal “r” fue igual a 0.9464, lo que demostró una correlación positiva muy alta entre las variables “Gestión de conocimiento”, el “Indicador Global de Competitividad” y el “Indicador Integral” (García y Zúñiga, 2018), como se puede apreciar en la **Figura 1**.

Figura 1. Correlación entre la Gestión de Conocimiento y los Indicadores de Competitividad.



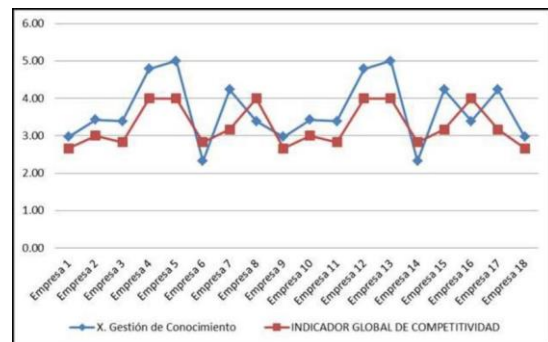
Fuente: García y Zúñiga (2018).

En la **Etapa 2** de la investigación se estudió una muestra representativa de las PYMES manufactureras de la ciudad de Santiago de Querétaro, Estado de Querétaro, México; con el objetivo de comprobar si existe una relación entre la Gestión de Conocimiento y la Competitividad de dichas empresas, para lo cual se utilizó el método cuantitativo con un diseño de tipo correlacional, al final se realizó una comparación entre el nivel competitivo de las empresas de Santiago de Querétaro y de Pachuca de Soto.

Con el objetivo de determinar si existe relación entre la “Gestión de Conocimiento” y la “Competitividad” de las PYMES estudiadas, se calculó el coeficiente de correlación lineal “r”, entre la variable independiente: “Gestión de Conocimiento” y la variable dependiente:

“Indicador Global”. Una vez realizado el cálculo, el coeficiente de correlación “r” es igual a 0.8821, lo que significa que existe una correlación positiva muy alta. En la **Figura 2** se puede apreciar más claramente la correlación entre la variable “Gestión de Conocimiento” y el “Indicador Global de Competitividad” (García y Zúñiga, 2020).

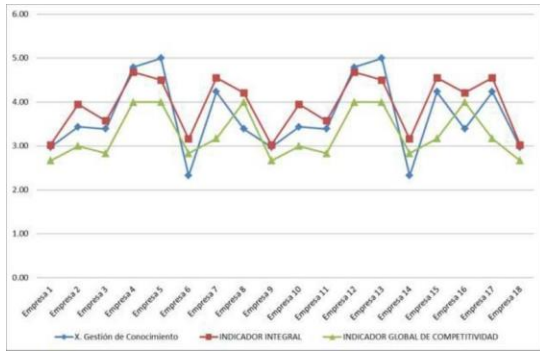
Figura 2. Correlación entre la Gestión de Conocimiento y el Indicador Global de Competitividad.



Fuente: García y Zúñiga (2020).

Con el objetivo de determinar si existe una relación entre la “Gestión de Conocimiento” y el “Indicador Integral de Competitividad” calculado a partir de las variables independientes: Dirección, Planeación Estratégica, Producción y Operaciones, Aseguramiento de la Calidad, Comercialización, Gestión Ambiental, Sistemas de Producción y Gestión del Conocimiento; se calculó el coeficiente de correlación lineal entre la variable “Gestión de Conocimiento” y el “Indicador Integral”. Una vez realizado el cálculo, el coeficiente de correlación lineal “r” es igual a 0.7178 lo que significa que existe una correlación positiva. En la **Figura 3** se puede apreciar claramente la relación que existe entre la variable “Gestión de Conocimiento” y las variables “Indicador Global” e “Indicador Integral” (García y Zúñiga, 2020).

Figura 3. Correlación entre la Gestión de Conocimiento y el Indicador Global de Competitividad.



Fuente: García y Zúñiga (2020).

La evaluación integral de la competitividad de las PYMES de Pachuca de Soto fue de 2.72, la evaluación general de la Gestión de Conocimiento fue de 2.40, el Indicador Global de Competitividad fue de 2.71 (García y Zúñiga, 2018). Mientras que en el caso de las empresas de Santiago de Querétaro los resultados fueron mayores: Evaluación Integral de Competitividad fue de 4.08, la evaluación general de la Gestión de Conocimiento fue de 3.69 y el Indicador Global de Competitividad fue de 3.27, como se puede apreciar en la **Tabla 1**.

Tabla 1. Análisis comparativo entre las PYMES manufactureras de Pachuca de Soto y las de Santiago de Querétaro.

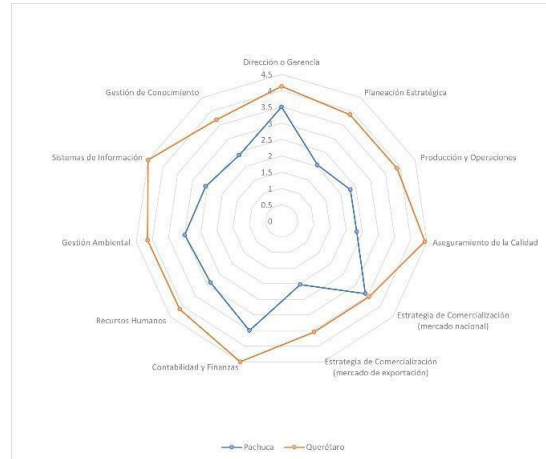
CIUDAD	A) GESTIÓN DE CONOCIMIENTO	B) EVALUACIÓN INTEGRAL DE COMPETITIVIDAD	C) INDICADOR GLOBAL DE COMPETITIVIDAD	r (A-B)	R (A-C)
Pachuca	2.40	2.72	2.71	0.64	0.89
Querétaro	3.69	4.08	3.27	0.81	0.78

Fuente: García y Zúñiga (2020).

En la **Figura 4** se puede apreciar como las PYMES de la ciudad de Santiago de Querétaro son significativamente más

competitivas en relación con las de Pachuca de Soto.

Figura 4. Análisis comparativo de la competitividad de las PYMES manufactureras de Pachuca de Soto y Santiago de Querétaro.



Fuente: García y Zúñiga (2020).

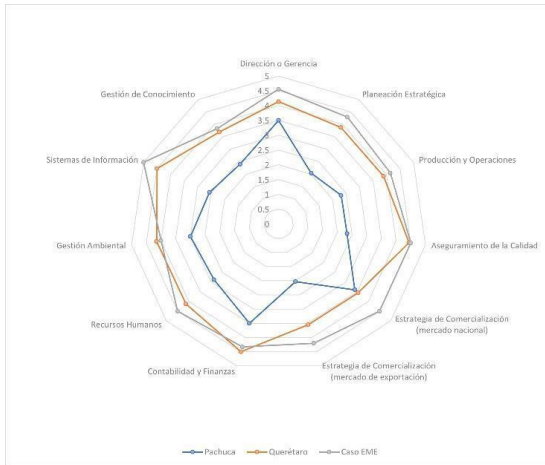
En la evaluación integral de la competitividad de las PYMES realizada en las Etapas I y II, se detectó a la Empresa Mejor Evaluada (Caso EME), la cual obtuvo un índice de 4.35, en la **Tabla 2** se pueden apreciar los resultados de la empresa en relación con el promedio de las empresas de Pachuca de Soto y Santiago de Querétaro.

Tabla 2. Evaluación Integral de Competitividad de la Empresa Mejor Evaluada (Caso EME).

VARIABLES	Pachuca	Querétaro
Dirección o Gerencia	3.5	4.5
Planeación Estratégica	2.04	3.5
Producción y Operaciones	2.32	3.5
Aseguramiento de la Calidad	2.33	3.5
Estrategia de Comercialización (mercado nacional)	3.4	3.5
Estrategia de Comercialización (mercado de exportación)	2.03	3.5
Contabilidad y Finanzas	3.5	3.5
Recursos Humanos	2.88	3.5
Gestión Ambiental	3	3.5
Sistemas de Información	2.56	3.5
Gestión de Conocimiento	2.4	3.5
PROMEDIO	2.72	3.27

Fuente: elaboración propia.

Figura 5. Evaluación Integral de Competitividad.



Fuente: elaboración propia.

Con el objetivo de profundizar en el conocimiento de los factores que le permiten a la Empresa Mejor Evaluada (EME) ser más competitiva que las demás que se analizaron en la investigación, se realizó un estudio cualitativo a través de entrevistas y observación. A continuación se muestran los resultados del análisis cuantitativo y cualitativo.

Gerencia

En el análisis cuantitativo la empresa obtuvo 4.55 puntos en el rubro de Gerencia, siendo algunos de los rubros más importantes para la Gerencia la reputación de la empresa, la calidad de sus productos y servicios, la preparación de su personal, el servicio al cliente y ofrecer un precio menor al de la competencia.

Los elementos más sobresalientes del análisis cualitativo de la Gerencia fueron: el Gerente es mayor a 50 años, cuenta con estudios de posgrado, tiene más de 20 años de experiencia en el ramo y más de 10 años en la compañía, ha ocupado varios puestos dentro de la compañía, considera

indispensable la formación y actualización del personal, así como la modernización de la compañía (infraestructura, equipamiento, procesos, etc.).

Planeación Estratégica

A través del análisis cuantitativo la empresa obtuvo 4.29 puntos en Planeación Estratégica, siendo los aspectos más relevantes: la definición de objetivos específicos, que los objetivos sean cuantificables y medibles, así como que el personal está involucrado en el logro de los objetivos; el aspecto más débil fue la realización de Benchmarking.

El análisis cualitativo permitió identificar que para la empresa es muy importante el realizar un Plan Estratégico por lo menos cada cuatro años y darle seguimiento de manera mensual y una revisión más minuciosa cada año, en ocasiones actualizando algunos objetivos y/o metas en esas revisiones anuales. La planeación estratégica se realiza por la alta dirección dejando un poco relegada a la parte operativa. También se detectó que la empresa no acostumbra realizar benchmarking, por lo que se abre un área de oportunidad muy importante para la empresa en este sentido.

Producción y Operaciones

Mediante el análisis cuantitativo la empresa obtuvo un puntaje de 4.14, que aunque es muy alto, es uno de los rubros más bajos de esta empresa en particular. El aspecto que sobresalió fue la Ubicación e infraestructura.

En el análisis cualitativo se pudo apreciar que la empresa se preocupó por ubicarse en uno de los principales parques industriales de la ciudad de Santiago de Querétaro, cada año invierte lo más posible en infraestructura de producción, en automatizar sus procesos productivos y utilizar la mejor tecnología que esté a su alcance. Un área de oportunidad es la

retroalimentación entre el área de producción y las demás áreas.

Aseguramiento de la Calidad

En el análisis cuantitativo la empresa obtuvo 4.5 en aseguramiento de calidad, donde los aspectos más altos fueron cumplir con las normas para el sector, el Sistema de Calidad (SC) identifica las necesidades del cliente, los defectos y sus causas.

A través del análisis cualitativo se pudo evidenciar la gran importancia que la empresa le da al Sistema de Calidad, así como a las normas y estándares del sector, un área de oportunidad puede ser el promover la cultura de calidad a sus proveedores.

Estrategias de Comercialización

En el análisis cuantitativo del Mercado Nacional, la empresa obtuvo un índice de 4.5, en donde sobresalen aspectos como que la empresa cuenta con un Plan de Mercadotecnia, cuenta con un sistema que le permite obtener información de sus clientes, sus productos nuevos han generado un porcentaje importante de las ventas y el personal que tiene contacto con el cliente está consciente de su responsabilidad.

Mediante el análisis cualitativo se pudo comprobar el gran interés de la empresa por su sistema de administración de relaciones con los clientes o CRM (Customer Relationship Management), el cual le brinda una gran cantidad de información sobre sus clientes, sus necesidades y compras. La empresa tiene muy poco personal en el área de marketing en comparación con otras áreas, lo que podría considerarse como un área de oportunidad.

En el análisis cuantitativo del Mercado Exterior la empresa obtuvo un índice de 4.2, ligeramente menor al índice obtenido

en Mercado interior, resaltando el aspecto del producto.

A través del análisis cualitativo se pudo detectar que la empresa se enfoca a sus clientes nacionales, de los cuáles la mayoría son empresas transnacionales, pero la empresa no ha realizado esfuerzos significativos, hasta el momento, para comercializar directamente sus productos en el exterior, lo que se abre como una oportunidad de crecimiento.

Técnicas Contables y Financieras

Mediante el análisis cuantitativo la empresa obtuvo un índice bastante alto (4.33), en relación a sus técnicas contables y financieras, sobresaliendo una administración financiera estable.

En el análisis cualitativo se pudo apreciar que la empresa se ha preocupado por contar con un área contable y financiera fuerte y bien equipada, donde se desempeña personal preparado y utilizan software contable armonizado con el software de administración de recursos de la empresa (ERP) y el software de administración de las relaciones con clientes (CRM).

Recursos Humanos

En relación a los Recursos Humanos en el análisis cuantitativo la empresa salió muy bien evaluada, obteniendo un índice de 4.5, sobresaliendo su cultura organizacional.

Mediante el análisis cualitativo se pudo observar que la alta gerencia valora mucho a los Recursos Humanos, su capacitación y desarrollo; por su parte los trabajadores desde operativos hasta mandos medios tienen un gran sentido de pertenencia y afiliación con la empresa.

Gestión Ambiental

Aunque en el análisis cuantitativo la empresa obtuvo una puntuación alta en materia ambiental (4), es uno de los

aspectos más bajos en esta organización en particular.

Mediante el análisis cualitativo se pudo observar que la empresa cumple con las Normas de Seguridad y Ambientales que le demanda el sector. Cuentan con la Certificación en ISO 14001, sin embargo, consideran que deben de trabajar también para certificarse en la ISO 45001.

Sistemas de Información

Mediante el análisis cuantitativo se pudo detectar que el área de Sistemas de Información es una de las más fuertes, obteniendo la máxima puntuación de 5.

En el análisis cualitativo se pudo apreciar la preocupación de la alta Dirección por fortalecer su infraestructura de Tecnología de Información y Comunicaciones (TIC), cuenta con una red corporativa con un servidor robusto y 32 terminales conectadas, una Intranet, página web, un Sistema de Administración de los Recursos de la Empresa (ERP) con un módulo Contable con registro de ventas, compras, generación de facturas, nómina y bancos; así como un Sistema de Administración de Relaciones con los Clientes (CRM), todos interconectados entre sí.

Gestión de Conocimiento

De manera paralela a la evaluación de la competitividad también se analizó la Gestión de Conocimiento de manera cuantitativa y cualitativa, obteniéndose los siguientes resultados:

Actitudes

En materia de Actitudes el análisis cuantitativo arrojó un buen puntaje de 4.29, sobresaliendo que “los empleados están altamente motivados y comprometidos con sus labores” y que “todos los empelados juegan un papel importante en la innovación en nuestro

negocio al ser considerados sus conocimientos e ideas.

A través del análisis cualitativo se pudo detectar que los trabajadores están comprometidos con la empresa, hay una alta participación de los trabajadores en proyectos y generalmente se trabaja en equipo. Existe alta lealtad a la marca y consideran que la empresa les brinda buenas oportunidades de crecimiento, la mayoría de los mandos medios y superiores tienen más de cinco años en la empresa y han crecido profesionalmente dentro de la misma.

Actividades

Se evaluaron independientemente las actividades de Socialización, Exteriorización, Combinación e Interiorización, los resultados se presentan a continuación.

Actividades de Socialización

El análisis cuantitativo arrojó un índice relativamente bajo (3.33) en relación a las actividades de socialización del conocimiento (tácito – tácito), principalmente porque la empresa no ha “buscado visitar a los competidores” y no “se permite y se alienta la simulación y diseño de procesos o productos como resultado de la observación hecha a los expertos de otra empresa”.

Mediante el análisis cualitativo se pudo apreciar que aunque se documentan las sugerencias de los clientes no se promueven las visitas de los clientes a las instalaciones y el recorrido por las instalaciones. Tampoco se promueven relaciones con otras empresas del mismo giro o de diferente para hacer recorridos por sus instalaciones en búsqueda de áreas de oportunidad, es decir no se promueve el Benchmarking. Sin embargo, la empresa si promueve la capacitación y asesoría entre pares, así como el trabajo en equipo.

Actividades de Exteriorización

El análisis cuantitativo arrojó un índice alto en las actividades de Exteriorización de la empresa (4.33), las actividades que fueron principalmente altas fueron que “la opinión subjetiva es permitida en todos los niveles” y “se cuenta con una Base de Datos de productos y procesos que se actualiza constantemente”.

Por su parte el análisis cualitativo mostró que existe una buena comunicación entre el personal, de manera horizontal y vertical, se permite el externar diferentes puntos de vista y se documentan las propuestas y sugerencias del personal de todos los niveles para su evaluación y en ocasiones surgen mejoras o proyectos derivados de esta práctica.

Actividades de Combinación

En el análisis cuantitativo la empresa obtuvo un índice de 3.88 en actividades de combinación (explícito – explícito), siendo las acciones más altas “el diálogo con los clientes y la documentación de quejas y sugerencias”, así como el que “se publica continuamente información de la empresa para todos los empleados”; por otro lado, las actividades peor evaluadas fueron “la empresa busca el diálogo con sus competidores” y “se publica información de la empresa para el público en general”.

Mediante el análisis cualitativo se pudo apreciar que en la empresa existe una buena comunicación con sus clientes, se les hace llegar información sobre productos y servicios, y se documentan las sugerencias y propuestas de éstos, sin embargo, no se difunde información de la empresa a la sociedad en general. Existe también una buena comunicación interna, se difunde información en general de la empresa a todos los empleados; se promueve la capacitación y actualización y se documentan los cursos y talleres que se imparten por personal interno y externo.

Actividades de Interiorización

En el análisis cuantitativo la empresa obtuvo 3.33 puntos en actividades de interiorización (explícito – tácito), saliendo particularmente baja en “la simulación y/o experimentación con métodos y procedimientos de otros competidores (benchmarking) es habitual en la empresa.

A través del análisis cualitativo se pudo apreciar que en la empresa documentan proyectos, cursos de capacitación e incluso sugerencias de trabajadores y clientes, para su posterior uso interno; sin embargo, no existen experiencias con otras empresas o instituciones, nunca se ha intentado realizar un ejercicio de benchmarking con otra empresa.

DISCUSIÓN:

Una vez realizado el análisis cuantitativo sobre Gestión de Conocimiento la empresa obtuvo una puntuación de 3.83 puntos, que aunque no rebasó los 4 puntos fue la más alta de todas las empresas que participaron en el estudio en las dos ciudades (Santiago de Querétaro y Pachuca de Soto). Las variables mejor evaluadas fueron las Actividades de Exteriorización y las Actitudes, como se puede apreciar en la

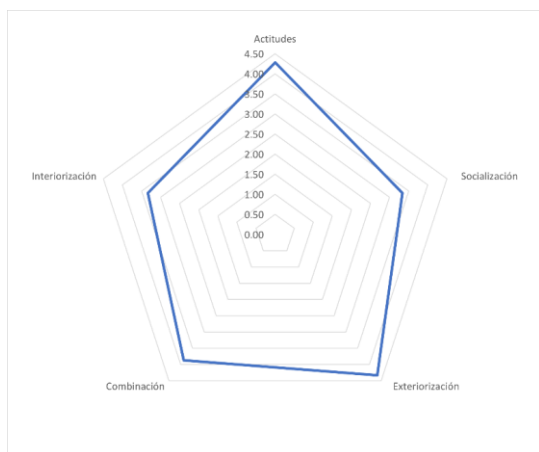
Tabla 03 y en la **Figura 6**.

Tabla 03. Concentrado del Análisis de Gestión de Conocimiento

VARIABLE	VALOR
Actitudes	4.29
Actividades	
<i>Socialización</i>	3.33
<i>Exteriorización</i>	4.33
<i>Combinación</i>	3.88
<i>Interiorización</i>	3.33
PROMEDIO =	3.83

Fuente: elaboración propia.

Figura 6. Concentrado del Análisis de Gestión de Conocimiento.



Fuente: elaboración propia.

A través del análisis cualitativo, se pudo profundizar en la comprensión de cómo se realiza la gestión de conocimiento en la empresa. Al interactuar con los Directivos y gran parte de las personas que laboran en la empresa, se pudo apreciar cómo han desarrollado una buena cultura empresarial enfocada a la mejora continua y a la innovación, existe una buena comunicación interna, se fomenta la capacitación y actualización, así como la participación de los trabajadores de todos los niveles en la generación de ideas de mejora y nuevos proyectos, sin embargo, la empresa todavía no se ha abierto a la posibilidad de vincularse con otras empresas para compartir experiencias, detectar oportunidades de mejora y realizar proyectos conjuntos con otras organizaciones.

CONCLUSIONES:

El objetivo de la presente investigación fue el profundizar en el conocimiento de la PYME manufacturera, en particular sobre los factores que influyen en su nivel de competitividad y comprobar si los procesos de Gestión de Conocimiento inciden positivamente en su Competitividad.

Mediante la primera y segunda etapa de la investigación se pudo comprobar que existe una correlación entre la Gestión de

Conocimiento y la Competitividad de las PYMES estudiadas; en la tercera etapa se profundizó en el análisis de la Empresa Mejor Evaluada (EME) y se presentaron los resultados detallados de los análisis cuantitativo y cualitativo, en la evaluación integral de competitividad la empresa sobresalió en los rubros de: Sistemas de Información, Dirección o Gerencia, Aseguramiento de la Calidad, Estrategia de Comercialización (en el mercado nacional) y Recursos Humanos, mientras que en la evaluación de la Gestión de Conocimiento sobresalieron los aspectos de Actitudes y las Actividades de Exteriorización y Combinación.

Una vez confirmada la correlación entre la Gestión de Conocimiento y la Competitividad, se evidencia la importancia que deben de dar las empresas a las actividades de Gestión de Conocimiento dentro de las mismas, de la misma forma se comprueba la relevancia que tiene la Alta Dirección, la Gestión y Desarrollo del Talento Humano, así como los Sistemas de Información y la infraestructura de Tecnologías de Información para la eficiente comunicación y flujo de información en la organización, lo que es la base para la generación de conocimiento y su adecuada gestión.

Sin lugar a dudas queda mucho por aprender sobre la Gestión de Conocimiento en las empresas y su impacto en la competitividad de las mismas, sin embargo, a partir de los resultados obtenidos se pretende proponer un modelo de gestión de conocimiento, implementarlo en una de las PYMES participantes en el estudio y evaluar su

desempeño un año después de haber implementado dicho modelo.

REFERENCIAS:

- Amit, & Shoemaker. (1993). Strategic assets and organizational rent.
- Amit, & Shoemaker. (1993). Strategic Assets and Organizational Rent.
- Andrews. (s.f.). The concept of corporate strategy.
- Aslesen, H., & Isaken, A. (2007). New perspectives on knowledge-intensive services and innovation. 89.
- Barney. (1976). Firm resources and sustained competitive advantage.
- Bell, D. (1976). The coming of Post-Industrial Society. New York: Basic Books.
- BID. (2021). Banco Interamericano para el Desarrollo. Recuperado el 2023, de <https://www.iadb.org/es/temas/pymes/pymes-en-mexico>
- CEPAL. (2011). Comisión Económica para América Latina y el Caribe. Obtenido de https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/981/26/Mexico_es.pdf
- CEPAL. (2020). Comisión Económica para América Latina y el Caribe. Recuperado el 2023, de <https://repositorio.cepal.org/handle/11362/45788>
- Drucker, P. (2003). La Gestión del Conocimiento. Madrid: Ediciones DEUSTO.
- García, O., & Zúñiga, G. (2020). Análisis comparativo de la competitividad y gestión de conocimiento de las pequeñas y medianas empresas manufactureras en Santiago de Querétaro y Pachuca de Soto, México. 276, 35 - 50.
- García, O., & Zúñiga, G. (2018). Análisis de la Competitividad y Gestión de Conocimiento de las Pequeñas y Medianas Empresas Manufactureras en los Estdos de Hidalgo y Querétaro, México. 11(1), 81 - 96.
- Grant. (1991). The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulations.
- Hamel. (1994). Competing for the future. 4(72).
- INEGI. (2020). INEGI. Recuperado el 2023, de <https://www.inegi.org.mx/contenidos/sala-deprensa/aproposito/2020/pymes0.pdf>
- INEGI. (s.f.). Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Información. Obtenido de <https://www.inegi.org.mx/contenidos/programas/edn/2021/doc/EDN2021Pres.pdf>
- INEGI. (s.f.). Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática. Obtenido de https://www.inegi.org.mx/contenidos/programas/ce/2019/doc/pro_ce2019.pdf
- Montgomery, & Wernerfelt. (1988). Diversification, ricardian rents, and tobin's q.