



TRABAJOS FINALES DE MAESTRÍA

MAE20150408-01

Gestión del conocimiento como factor de competitividad en las pymes del Ecuador

Propuesta de artículo presentado como requisito parcial para optar al título de:

Magister en Administración de Empresas

Por la/el estudiante:

Stephanie Marcela DELGADO ESTRADA

Bajo la dirección de:

Diana Catalina CARDONA MENDOZA, MBA

Universidad Espíritu Santo
Facultad de Postgrados
Guayaquil - Ecuador
Abril de 2015

Gestión del conocimiento como factor de competitividad en las pymes del Ecuador

Knowledge management as a competitive factor in SMEs in Ecuador

Stephanie Marcela DELGADO ESTRADA¹
Diana Catalina CARDONA MENDOZA²

Resumen

Las condiciones del entorno empresarial que en la actualidad se imponen así como la fuerte competitividad y complejidad han hecho que la gestión del conocimiento se convierta en un pilar fundamental para la sostenibilidad de los negocios y empresas del mundo. La globalización de las relaciones comerciales y el rápido crecimiento de los sectores económicos orientan a la necesidad de obtener información y transformarla en un conocimiento útil de fácil incorporación a la empresa, pues el éxito en toda la organización dependerá siempre de la actividad de la fuerza de trabajo. Bajo esta perspectiva este trabajo pretende desde el punto teórico investigar sobre la importancia e influencia de la gestión del conocimiento en las pequeñas y medianas empresas en el Ecuador. Para tal fin, los temas desarrollados describen la importancia del conocimiento en la empresa, la gestión del capital humano y conocimiento de las pymes del Ecuador. En su mayoría la gestión del capital humano suele ser de manera informal, resultado de la falta de conocimiento de los empresarios y la poca valoración del recurso humano, tratado como sujeto operativo y no en una fuente estratégica para el cumplimiento de objetivos.

Palabras clave:

Gestión del conocimiento, Capital humano, Pymes, Competitividad.

Abstract

The conditions of the business environment that currently are imposed and the strong competitiveness and complexity have made knowledge management become fundamental to the sustainability of business and companies in the world pillar. The globalization of trade relations and the rapid growth of economic sectors oriented to the need for information and transform it into useful knowledge for easy incorporation into the company for success throughout the organization will always depend on the activity of the workforce. Under this perspective, this paper aims to investigate from the theoretical point about the importance and influence of knowledge management in small and medium enterprises in Ecuador. To this end, developed topics describe the importance of knowledge in business, human capital management and knowledge of SMEs in Ecuador. Mostly human capital management is often informally result of lack of knowledge of entrepreneurs and the low value of human resources, operating treated as subject and not a strategic resource for meeting objectives.

Key words

Knowledge Management, Human Capital, SMEs, Competitiveness.

Clasificación JEL
JEL Classification

M31

¹ Contadora Pública Autorizada, Universidad de Guayaquil – Ecuador. E-mail stephi_delgado@hotmail.com

² Master en Administración de Empresas. Ingeniera en Finanzas y Relaciones Internacionales. Profesora Universidad Espiritu Santo. Ecuador.

INTRODUCCIÓN

En la sociedad actual se observa que la gestión del conocimiento es el elemento principal de la competitividad en las empresas y que las estrategias gerenciales como competencias de la fuerza de trabajo y el desarrollo de la innovación van orientadas a este sentido. Para tal fin es necesario implementar nuevos procesos que creen cambios a la información, cultura organizacional y la capacitación o formación del personal, por ese motivo la generación del conocimiento se hace parte fundamental para el éxito de las organizaciones de alta competencia en el mundo (Cabrero Mendoza, Ziccardi, & Arce, 2005)

Actualmente las compañías se han direccionado a los activos intangibles siendo el más significativo la gestión del conocimiento, pues es el eje central de las negociaciones; organizaciones que no solo quieren permanecer en el mercado sino trascender a una nueva economía (Cabrera & Rincón, 2001). Basadas a estas ideas y desde el punto de vista tanto empresarial y académico, la competitividad y productividad son factores de vital importancia y su implementación proyecta fortalecer y mejorar actitudes a fin de obtener soluciones inmediatas a los problemas que se susciten dentro de la organización y el mercado.

La gestión en sí permitirá adquirir nuevos conocimientos que logren enfrentar la velocidad de los cambios que se presenten en las empresas y su adaptación al entorno (Rodríguez, Hernández & Salazar, 2004), entonces el conocimiento no solamente es necesario sino que forma parte del activo de la empresa siendo muy importante como el de los activos tangibles y financieros, por medio del conocimiento y la experiencia adquirida del recurso humano; se propicia cambios positivos en la organización, entre los cuales se puede mencionar los procesos industriales, nuevos campos a explorar, alianzas estratégicas que conlleven mejores condiciones competitivas diseñadas al cumplimiento de objetivos (Argyris y Schön, 1978).

La gerencia del conocimiento es consecuencia de la fuerza de trabajo que innova, crea y genera mayor valor, resultado de ello es que viene a ser el bien más valorizado y por consiguiente debe buscarse donde reside. (Roman, 2004). Esto explica algunos cambios que se han suscitado en las pymes, las cuales están despertando ante las nuevas economías posmodernas en los países desarrollados y subdesarrollados. La economía se encuentra direccionada a una producción flexible, con fácil adaptación y apertura de espacios en el mercado, este esquema permite a las pequeñas empresas participar y vincularse con las grandes compañías compartiendo responsabilidades y ampliación de la producción como un camino para

su desarrollo empresarial (Collins, 1996). En el área empresarial las compañías pymes poseen algunas desventajas entre las cuales se detalla la falta de gestión en calidad, eficiencia y competencia, esto se debe a la falta de conocimiento gerencial sobre el recurso humano, convirtiéndolo de una ventaja competitiva a un obstáculo para los productos y servicios que ofrece (Bernal, A., & H.D., 2010). Tomar entonces al capital humano como el pilar que sostiene a toda la organización ayuda a la composición de una nueva imagen corporativa que otorgue renombre en el exterior y coadyuve con la construcción de una empresa líder dentro del ramo y a nivel mundial (Senge, 1992).

Las empresas pymes representan el mayor segmento económico a nivel mundial, de ahí la importancia de conocer este tipo de empresas y la relevancia de fortalecer su desempeño, al reincidir estas en el comportamiento global de la economía (Sastre & Aguilar, 2000). El conocimiento representa un papel de gran relevancia y según Drucker (1959) la aplicación y generación del mismo crea riqueza planteando la relevancia de la administración del conocimiento y la competitividad de las pymes, estudiadas en ésta investigación.

Dentro de este marco se suscitan varios cuestionamientos, cuya solución respalde a las pymes al diseño de estrategias que favorezcan a su desempeño económico, desenvolvimiento y mayor competencia empresarial. ¿Cuál es el grado de gestión del conocimiento alcanzado por las pymes?, ¿Cuáles son las prácticas de gestión del conocimiento en las pymes?, ¿Qué altura de competitividad han alcanzado las pymes al momento?, ¿Existe una relación entre el grado de gestión de conocimiento y la competitividad alcanzada por las pymes?

REVISION DE LITERATURA

En sus inicios la mayoría de los sistemas de información solamente se ocupaban de generar, ordenar y gestionar los datos y con el pasar del tiempo los esfuerzos se concentraron en entenderlos y analizarlos para convertirlos en información útil a la organización. Hoy en día existe mayor accesibilidad a una infinita cantidad de información lo cual crea valor en el conocimiento de las personas que forman parte de una sociedad aunque el reto indiscutiblemente se centra en equilibrarlo y gestionarlo (Arostegi, 2004). Por ese motivo a medida que se vaya leyendo este documento se conocerá el concepto conocimiento, como el gestionarlo es imprescindible en todas las organizaciones ya sean pequeñas, medianas o multinacionales pues ningún tipo de producto o servicio se puede desarrollar sin conocimiento (Benavides & Escribá, 2001).

Cabe indicar que existe una variedad de conceptos para este término de acuerdo al entendimiento y visión de cada autor, su definición ha sido citada y analizada por diferentes autores y en varias disciplinas como la Filosofía, Psicología, Informática (Almansa, Andreu, & Sieber, 2001), debido a esto en los países Inglaterra, Alemania, Francia e Italia se utilizó por algún tiempo la palabra epistemología por conocimiento.

El conocimiento se ve relacionado con el estado de la mente, de conocer y comprender algo, también puede ser definido como objetos que son almacenados y manipulados, los cuales influyen en su acción (Rosental & Ludin, 1973). Venzin, Von Krogh, & y Roos (1998) se refiere al conocimiento en tres epistemologías: la cognitiva, la conexionista y la constructiva. La epistemología cognitiva hace mención a la identificación, recolección y trasmisión de la información, principal actividad para el proceso y desarrollo del conocimiento. La epistemología de la conexión son las redes que conforman una relación y que son conducidas a través del tiempo por la comunicación. La epistemología constructiva se basa en la interpretación más no en la recolección de la información, es decir el conocimiento no puede ser transmitido a otro mientras primero no se interpreten los mismos.

Brown y Duguid (1998) recalca y hacen énfasis en que el conocimiento es fácilmente creado cuando se trabaja conjuntamente, comunidades pueden saber qué tipo de habilidad poseen, como lo hace y se relacionan entre sí. Es la capacidad que posee cada individuo para emitir juicios en referencia a una teoría, el emitir un juicio frente a diferentes situaciones que se presenten dentro de una organización y tomar buenas decisiones implica la habilidad que posee cada persona para distinguir, el intento de poder comprender y actuar ante la realidad que se suscite. (Tsoukas & Vladimirou, 2001). Por otro lado Teece (1998) apoya que el conocimiento está presente en un conjunto tanto individual y colectivo que adoptan las organizaciones y les permite desarrollar distintas capacidades. McGrath y Argot (2002), consideran que el conocimiento lo conforman tres elementos, las personas, las herramientas y las tareas, es decir las personas representan la parte humana de una organización, las herramientas es la tecnología y las tareas son los objetivos, intenciones y propósitos.

Teniendo pues en consideración la dificultad que requiere extraer en un solo concepto sobre el tema se puede citar que “el conocimiento en las organizaciones ha sido de gran relevancia para algunos, definidos por otros, comprendido por pocos pero perfectamente valorado por nadie”. (Vassiliades, Seufert, Back y Von Krogh (2000).

Entre otros autores como Nonaka y Takeuchi (1995), plantea que la gestión del conocimiento se basa en el fomentar y suministrar operaciones que

conviertan el conocimiento dando como resultado la innovación de los productos y servicios.

Rafael Andreu & Sandra Sieber (1999) definen a la gestión del conocimiento mediante el proceso que permanentemente desarrolla y certifica la aplicación de todos los tipos de conocimiento pertinentes en la compañía con el objetivo de mejorar la capacidad de resolver problemas y apoyar a la sostenibilidad de sus ventajas competitivas. Dalkir (2011) menciona en cambio que es un campo interdisciplinario que abarca las diferentes áreas del conocimiento. Malhotra (1998) específica a la gestión del conocimiento como la adaptación organizacional, la estabilidad y competencia en diversas etapas con cambios intermitentes, especialmente comprenden los procesos organizativos que investiga combinar de manera correcta la capacidad de procesamientos de información y tecnologías de la información así la habilidad de las personas en creatividad e innovación.

En general la gestión del conocimiento busca perfilar el diamante que posee cada organización a través del buen rendimiento de las personas y así potenciar sus capacidades para enfrentar los retos que se susciten preparadas para el continuo aprendizaje, adaptación y perdurabilidad en el tiempo (Ochoa, 2002). La gestión del conocimiento permite competir con éxito y continuo aprendizaje al ritmo de los cambios del mercado. (Molina & Marsal Serra, 2002). Se la conoce también como una disciplina emergente que va evolucionando a los nuevos sistemas económicos nacionales e internacionales (Peluffo & Catalán, 2002). La gestión del conocimiento busca fortalecer los espacios a fin de obtener mejores resultados a corto y largo plazo, esto implica administrar de manera correcta el aprendizaje organizacional por medio de estrategias de desarrollo. La gestión del conocimiento hace hincapié en desarrollar y explotar al máximo los activos del conocimiento que posee la organización para el cumplimiento de la misión. (Davenport & Prusak, 2001).

Por otro lado el éxito de una empresa se encuentra más en sus capacidades intelectuales y sistemas que en sus propios activos fijos, es una técnica el poder gestionar el intelecto humano y convertirlo propiamente en producto útil para que la empresa surja a gran velocidad (Quinn, Anderson, Finkelstein, 1996). Éste concepto se ha insertado en el léxico de la alta dirección, por ejemplo tiene como función el planificar, coordinar y controlar los flujos de conocimiento que se producen en la empresa (Bueno, 2003).

La otra variable que hace referencia el documento es la competitividad, la cual ha sido analizada desde diferentes enfoques y distintos niveles de economía. Si bien ha sido considerada la competitividad de gran relevancia para el crecimiento de los países, no está definida de manera clara sino que existe diversidad de

factores que influyen en su conceptualización. En este sentido la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL, 1996), hace énfasis en que la mayoría de los casos no hay una definición exacta sobre la competitividad, de igual manera Porter (1990), reconoce que el concepto puede variar de acuerdo a la especialidad o enfoque que se lo defina.

El concepto de competitividad tiene sus inicios en el siglo XVII por las teorías de comercio internacional analizadas por los principales economistas de la época, la misma que se encuentra definida en aspectos económicos (Lombana & Rozas, 2008). Otra de las teorías específica que la clave está en reducir los costos absolutos en relación a sus competidores y en caso de que existan bienes con características similares solo la intensidad de los factores de producción hace la diferencia (Hatzichronoglou, 1996).

Bruce Scott (1985), define que la competitividad nacional es la habilidad de un estado para producir y proporcionar bienes en la economía internacional en relación con bienes y servicios producidos en otros países, estimando mejorar el nivel de vida de la nación (Scott, Bruce, & George, 1985). Desde otra perspectiva para que una empresa se considere competitiva es preciso que el nivel de sus costos unitarios sean por lo menos igual al de sus competidores (Markusen, 1992).

La globalización ha sido decisiva para crear presiones constantes en el mercado empresarial, con la finalidad que todos los países puedan integrarse y presentar su oferta de manera atractiva para participar de la economía mundial, esta integración real crea ventajas competitivas en todas las áreas del mismo. (Rumelt, 1991)

La ventaja competitiva es entonces la fortaleza o capacidad que posee cada empresa para el cumplimiento de sus metas, permite diferenciar a una empresa ante sus competidores y generalmente es la razón de permanecer del negocio (Esser, Hillebrand, Messne, & Meyer - Stamer, 1996). De acuerdo al diccionario de la Lengua Española, la competitividad es la capacidad de competir y la llave para la perpetuidad de las organizaciones mientras que el diccionario Pierre y Santandreu menciona que es la unión de ventajas que marca la diferencia de sus competidores. (Vega, 2006).

Este concepto se deriva del valor que una empresa logra crear para los clientes, proveedores, por la calidad de servicios y bienes que ofrezca a la sociedad, tomando siempre en consideración la satisfacción de sus demandantes (Porter, 2008), pues los negocios en general tienen como objetivo estratégico alcanzar su ventaja competitiva. Según Porter (1980), para que una empresa alcance ventaja competitiva es necesario que obtenga rendimiento superior, es decir exceda el costo de

oportunidad de los recursos empleados o por lo menos recupere el monto de inversión. (Collins & Montgomery, 1995)

El conocimiento que posee cada miembro de la organización hace que la ventaja competitiva se convierta en un ideal para todas las empresas a corto o largo plazo y añade un plus a la misma. (Hill, 1997). Para poder identificarla es necesario conocer como es y cuál es la herramienta básica para poder diagnosticar, crear y mantenerla a través de estrategias que agreguen valor a los productos y servicios que ofrece la compañía frente a sus competidores. (Porter, 2008).

Al analizar la visión de Porter se puede resumir que en el momento que una organización se crea debe plantear y analizar cuáles son las posibles ventajas que lo harán competitivo en el mercado, cuales son las herramientas, recursos y medios necesarios para crear una planeación estratégica (Calderón, 2000). En un análisis exhaustivo de la cadena de valor se la define como una herramienta que permite dividir a una compañía en sus actividades relevantes para entender el comportamiento de los costos, es decir la planeación estratégica para que las personas que conforman la organización creen productos o servicios de mejor y mayor calidad, lo que es traducido a mayores ventas, nivelación en producción y por consiguiente obtener una ventaja competitiva en costo y producto. (Bonache, 1999).

Las nuevas reformas y condiciones obligan a las empresas a formar parte de un juego de competidores que los obliga a estar preparados y desarrollar estrategias que le permitan sobrevivir, es por eso que algunos autores indican que la estrategia es el arma más eficaz que puede tener una empresa para el progreso de sus capacidades lo cual solo es posible si se implementa un sistema de gestión del conocimiento, tener la capacidad de poder adquirir el conocimiento y utilizarlo correctamente es la clave principal para el perfeccionamiento de las pymes (Cohen & Levithal, 1990).

Tipos de conocimiento

El conocimiento es un flujo que reúne la información, experiencias, valores, contexto y visión globalizados para incorporarlos a la organización, en este sentido existen seis tipos de conocimiento (Blacker, 1995).

Conocimiento tácito, el cual permanece a las personas y no es representable por medios externos. Conocimiento explícito, se lo identifica por medios externos, se puede formalizar, codificar, almacenar y transmitir. Conocimiento personal, posee cada individuo de manera independiente. Conocimiento colectivo se refiere al que posee en general la organización, es decir el trabajo en equipo. El conocimiento externo es el que se desarrolla observando el entorno a la organización y el conocimiento interno se

encuentra dentro de la organización (Escribá & Roig, 2002)

La sociedad del conocimiento

Este término tiene sus orígenes en el año de 1960 cuando se presentaron los cambios en la sociedad industrial donde Drucker P. (1959) anunció la llegada de una capa social de trabajadores y una nueva sociedad de conocimiento la cual está caracterizada bajo una estructura en que el conocimiento ha substituido a la materia prima y capital, parte primordial de la productividad. Sin embargo Bell D. (2001), se refiere al cambio de una economía de productos a una economía en servicios respaldada por un personal técnicamente cualificado, encaminado a un progreso tecnológico intelectual para la toma de decisiones.

Al final de los años 1970 la sociedad moderna se centró en tres aspectos: 1) La apertura de investigaciones estatales y privadas como base para la identificación de los sectores industriales. 2) Aumentaron las actividades económicas en base al conocimiento. 3) La estructura profesional debía contar con trabajadores profesionalizados y con preparación académica (Castell M. 1998). La (Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo) ENOE, muestra que el número de profesionales ocupados en el país es de 7.5 millones de personas, cifra que representa tan sólo el 15.1 % del total de la población. De este porcentaje las pymes cuentan con un 34,5% aproximadamente de profesionales calificados ocupados en las áreas de Administración, Contabilidad, Ingeniería, Educación y Salud.

A comienzos del año 1990 el concepto de sociedad del conocimiento reapareció tanto en la política como en las ciencias sociales (Lundvall, 1995). Heidenreich (2003) la define en la noción que sobresale ante nuevas formas de producir conocimiento y hace hincapié en los cambios que se presentan en las áreas tecnológicas, económicas, formación, educación y en el entorno de la organización (gestión del conocimiento). Entonces la sociedad del conocimiento crea un abandono a una sociedad estrictamente industrial ya que la mayoría de las fuentes de trabajo son generadas por el conocimiento (Lloria, 2001) .

Las empresas no se encuentran ajenas a estos cambios, una de las principales consecuencias de la sociedad del conocimiento es la excesiva fuente de información que diariamente enfrentan las organizaciones (Stehr, 1994).

Relación de la Gestión del Conocimiento con las diversas áreas de una pyme.

La gestión del conocimiento afecta en su totalidad a la empresa, a continuación se detallan tres distintas áreas:

Recursos Humanos, en más alto porcentaje pues esta relacionada con el impulso de la formación, el clima laboral y gestión de competencias en

general. Contabilidad, trata de reflejar de manera real y fiel el valor o situación de la empresa a tiempo y de manera oportuna que permita la toma de decisiones, resultado de contar con un personal capacitado. Sistemas de información, es necesario contar con las herramientas tecnológicas necesarias que ofrezcan agilidad y faciliten la comunicación entre las personas, rompiendo barreras espaciales y temporales. Los nuevos sistemas de información y las tecnologías modernas no sólo procesan información sino que gestionan "conocimiento". Estos sistemas facilitan el desarrollo, almacenamiento y flujo del conocimiento. (Álvarez de Mon, 2001).

Diagnóstico de los procesos de la gestión de conocimiento

Para poder tener un entendimiento de los procesos de la gestión del conocimiento es necesario mantener y conocer los diferentes ciclos como lo menciona Dalkir (2001) y diversos autores, Wiig (1993), McElroy (1999), Rollet (2003), Bukowitz y Willian (2003), entre otros.

El ciclo que propone Probst, Raub y Romhardt (2001) examina los aspectos estratégicos de las pymes así como la medición y valoración del conocimiento que sirve a manera de retroalimentación dentro de ella, entre las cuales se puede detallar las siguientes: 1) El objetivo principal lo determina la dirección y es la que especifica las actividades que influyen en el comportamiento de sus empleados, es necesario identificar y crear objetivos normativos, estratégicos y de operación que sean aprovechados y practicados por toda la empresa; 2) Identificar y localizar el conocimiento externo, permite analizar el entorno donde se desenvuelve la organización y trazar estrategias que sean aplicables para el desempeño de la empresa; 3) La adquisición y aprendizaje del conocimiento se lo adquiere a través de los clientes, proveedores, competidores e incluso los socios, presentando proyectos con la finalidad de adquirir conocimientos que muy pocas veces son aprovechados por el personal. (León, Ponjuán, & Rodríguez, 2012); 4) La creación del conocimiento nace en el individuo y se refiere a todas las actividades y destrezas que se realizan dentro de la organización, por lo general se desarrolla continuamente. (Choo, 1998); 5) La transferencia del conocimiento, los miembros de una estructura consideran que se transmite por acciones personales, es decir dentro de un centro de distribución hacia uno o varios grupos; 6) Utilización del conocimiento, lo importante de esta etapa es tratar al máximo de que el conocimiento sea bien utilizado y encaminado en beneficio de la empresa, es necesario una actitud proactiva ante los retos o barreras que surgen en el entorno empresarial, creando un ambiente de aprendizaje y adaptación. (Carvalo & Pereira, 2005); 7) Mantenimiento del conocimiento, en

general es muy útil contar con estrategias que permitan guardar experiencias e ideas más allá del momento donde ocurran de modo que puedan recuperarse, una de las formas de depositar el conocimiento es a través de documentos que se puedan almacenar y recuperar fácilmente para estructurar conocimientos un poco complejos en tiempos más reducidos; 8) Valoración del conocimiento, por este proceso se puede conocer el cumplimiento de los objetivos y se puede verificar si realmente ha aumentado el capital intelectual de la organización. (Méndez, 2002).

Facilitadores y Barreras de los procesos de la Gestión del Conocimiento en las Pymes del Ecuador

De Long (2000) a través de un estudio plantea algunos facilitadores respecto a la influencia que tengan para la obtención del éxito de una pyme basado en la gestión del conocimiento tales como:

1) Cultura organizacional, este incluye el lugar donde se encuentra la organización, el cual esta conformado de las personas, estilos o puestos de trabajo, condiciones laborales, ambiente laboral, integración de equipo de trabajo, actitudes, manejo de conflictos, desempeño laboral, entre otros; 2) El espacio físico, es la infraestructura, el lugar de trabajo y orden jerárquico dentro de la organización; 3) Estilo directivo, es el tipo de liderazgo, la que generalmente facilita o entorpece los proyectos para mejorar su compromiso y formalidad; 4) Medios de comunicación, información y tecnología con que cuenta la organización para un mejor rendimiento entre los colaboradores; 5) Motivación personal, es el grado de motivación o satisfacción que posean las personas, dependerá mucho no sólo de la dirección de la organización sino también del interés y compromiso de las personas para obtener resultados exitosos. 6) Oportunidad de aprender, es el tiempo y la fuerza invertido en el personal con la finalidad de estar constantemente actualizado y preparado, ésta es una gran inversión para la organización ya que a mayor conocimiento mejores resultados; 7) Internos y externos, dentro de los facilitadores internos se encuentra la cooperación y participación del personal de manera positiva y sensible al crecimiento, la disponibilidad de los empresarios para participar perceptivos a las necesidades de la empresa; los externos se refiere a las decisiones, reformas y estancias gubernamentales, estrategias de crecimiento y políticas. (Meyer & Zack, 1996)

Las principales barreras para la implementación de la gestión del conocimiento en pymes son: 1) Resistencia cultural, cambio de directiva organizacional, factor de mayor riesgo al fracaso. (Mcelroy, 1999); 2) Inmadurez tecnológica, el manejo nulo o poco del manejo de la tecnología de información, el desconocimiento entorpece y retrasa totalmente la elaboración de un proyecto de gestión del conocimiento; 3) Inmadurez de la

organización, las deficiencias y falta de experiencia ante las contingencias externas como la falta de planeación estratégica; 4) Los costos y ausencias de necesidades, la falta de indicadores e inversión para identificar o medir las mejoras; 5) Barreras internas, remuneraciones económicas en trabajo extras laborales, resistencia al cambio tecnológico, duplicidad de mando, sin inversión de utilidades en maquinarias o equipos de producción, escasez de personal capacitado por no poder cancelar salarios competitivos (Baena & Botero, 2003); 6) Las barreras externas, falta de apoyo de financiamiento o créditos, la falla de adaptación de los clientes y proveedores a un nuevo modelo basado a la gestión del conocimiento, problemas de impuestos, etc (Vargas, 2004).

Relación entre la Gestión del Conocimiento y la Competitividad

En efecto algunos gerentes han identificado que tanto la información y la administración del conocimiento puede ser el apoyo para sus pymes. El conocimiento tácito es considerado de mayor valor en la organización, por ser fácilmente comunicable y difícil de imitar por parte de los competidores. Algunos investigadores concuerdan que la administración del conocimiento va ligada al concepto de innovación (Dove, 1999).

La administración del conocimiento beneficia a las pequeñas empresas y la motivación de la gestión del conocimiento va dirigida a la colaboración y al intercambio de conocimiento, ideas y experiencias de las personas que conforman este tipo de compañías (Lim & Klobas, 2000).

Cabrera (2001) explica sobre las dos variables de esta investigación y menciona que la economía industrial del siglo XX giraba en torno de los recursos físicos, lo contrario a la nueva economía que está inclinada a la información, de este modo el conocimiento es el recurso más valioso que posee una pyme y su principal fuente de ventaja competitiva (Cabrera & Rincón, 2001).

En otras palabras no puede haber competitividad sin la adecuada gestión del conocimiento en la organización como en las personas que forman parte de ella. La práctica de la gestión del conocimiento denominada gestión de la creatividad es la fuente de generación de nuevos conocimientos que se traducen en ventajas competitivas, que sin duda aportan valor a las pequeñas y medianas empresas, crean nuevos servicios, identifican mercados para los productos y servicios que existen, crean fuentes de recursos (Sánchez, Hernández, & Haro, 2008)

Las pymes del Ecuador

La organización emprendedora ha ido evolucionando a través del tiempo, creciendo y perfeccionándose por las múltiples barreras y cambios que se suscitan en el entorno. Durante los años la cultura de las organizaciones han

cambiado así como la actitud de poder enfrentar situaciones que podrían poner en peligro la trayectoria a través de las generaciones y desarrollo del plan de negocios generando una posible inquietud entre los socios y colaboradores. Una organización no se forma con una sola persona sino que va encaminada y formada por un grupo constante y fortalecido a un mismo fin, es el espejo de todo un trabajo que será mejorado a través del tiempo (Gómez, 1994).

De las grandes organizaciones nacen las pymes, conjunto de pequeñas y medianas compañías, calificadas de acuerdo al volumen de ventas, número de trabajadores, capital social, nivel de producción o activos en general (Romero, 2006). La mayoría de las pymes que se han formado en Ecuador realizan diversidad de actividades económicas como transporte, agricultura, industrias manufactureras, comercialización de bienes y servicios prestados por lo que representa un factor fundamental para la generación de riqueza y empleo en el país (Servicio de Rentas Internas)

Estas compañías poseen características similares pues son fundamentales para la vida económica de una nación, responden a las demandas del consumidor y poseen flexibilidad en la diversidad y dirección de producción y comercialización (Urbano & Toledano, 2008). Aunque no existe ningún tipo de definición universal para conceptualizar a las pymes, ya que difiere el criterio utilizado por cada país, la mayoría las cataloga por el tamaño, número de empleados, valor de capital, capacidad de innovación y aporte a la sociedad (Concamin, 2009).

De acuerdo a las cifras dada por la (Fundación para el Desarrollo Sostenible) Fundes, firma de consultoría que incentiva a las pymes en Latinoamérica, existen aproximadamente 716 mil pequeñas empresas y 145 mil medianas generando un alrededor del 88% de empleos. La información proporcionada por el Servicio de Rentas Internas (SRI), en 2011 señala que hay 27.646 Pymes, de las cuales 13.332 pertenecen a los sectores que se han tomado en cuenta en el presente análisis: 4661 medianas (34,96%) y 8671 pequeñas (65,04%).

A nivel de concentración, Pichincha y Guayas siguen siendo las provincias que agrupan la mayor cantidad de pymes. En la primera provincia se estima que existen 43,29% y en Guayas 40,46%, esto debido a la concentración de la población en estas localidades así como de las empresas más grandes, a las que las pymes proveen de bienes y servicios, en gran medida especializados (Servicio de Rentas Internas).

Ante esta problemática las pymes se enfrentan a una demanda mayor por un mercado competitivo y cambiante ya que las decisiones de producción, administrativas y organizacionales no están regidas bajo un modelo gerencial que les brinde el

apoyo y las respuestas ante el saber y el hacer. De allí la importancia de conocer y explorar el capital humano en éstas organizaciones, plantear las ventajas y desventajas con que cuenta las pymes del Ecuador y cómo la implementación de la gestión del conocimiento en ellas favorece a la estabilidad, supervivencia y competitividad de las mismas (Caamacho, 2008).

Hoy en día para mantener el crecimiento y sostenibilidad de las pymes es necesario perfeccionarse en el mercado, asumir nuevos retos y generar ventajas competitivas a través de la innovación (Baena & Botero, 2003). Los efectos de la gestión del conocimiento en las pymes son de carácter positivo, entre los beneficios que pueden obtener está el poder utilizar y aprovechar la materia prima, bienes intangibles y tangibles, mejorar procesos de administración y negociación que acompañada de la innovación generen valor (Pérez, Bartolomé, & Carrillo, 2000). El no gestionar el conocimiento en las organizaciones traerá como consecuencia una falta de visión, nula expansión e insatisfacción por parte de los clientes (Guadamillas, 2001).

Las pymes en Ecuador deben estar capacitadas a los cambios y estar sujetas al continuo aprendizaje para poder evolucionar y responder a las exigencias del entorno general donde se desarrolla (Maturama, 2002). Estas compañías poseen un proceso de generación de conocimiento de manera más informal que las grandes empresas y enfrentan dificultades para mejorar los procesos de innovación que apunta a generar nuevos productos o inversiones importantes de gran valor (Albornoz, 2000). Expresado lo anterior se establece que se puede añadir precio a una organización pyme a través de la gestión del conocimiento, es decir, relacionar la estrategia y funcionamiento de la empresa mediante la creación, difusión y apropiación del conocimiento (Prusak, 1997). Debido a esto muchas pymes se enfrentan a una serie de debilidades y limitaciones que impiden su acceso a los mercados, su financiamiento y tecnología lo que conlleva a una baja productividad y competencia. En ocasiones los líderes poseen visiones individuales de crecimiento pero el éxito no es tener una visión individual sino compartida (Senge, 1994)

Los errores más comunes que se suscitan en estas compañías son: 1) No miden los gastos, solo consideran la diferencia que existe entre el precio de venta y el costo, es decir piensan que el éxito se basa en la utilidad creando un abismo de incertidumbre o quiebre de la compañía con el transcurso de los años. 2) La fijación de precios, el empresario los fija en base al costo y al generar descuentos su porcentaje de utilidad es reducido. 3) Falta de planificación presupuestaria y estratégica. No existe comunicación entre la visión, misión y las acciones diarias de los empleados. El gerente pyme ecuatoriano por lo general no tiene

el hábito de capacitarse ni actualizarse permanentemente, cualidad que exige la sociedad de la información (Camacho MBA, 2008).

Antes de poder iniciar las actividades como empresa es preciso que una pyme cree su modelo de negocio acompañada de profesionales que puedan ser el apoyo al empresario durante el proyecto. Aunque no todas las pymes generan resultados positivos al inicio de sus actividades sino a un largo plazo, es preciso contar con un flujo de caja que cubra el proyecto que se está realizando al momento. Para que una pyme pueda cumplir con sus objetivos debe saber que el capital intelectual o conocimiento opera en múltiples formas y dependerá del mercado para su aplicación, en todo caso hay que reconocer que si no se gestiona correctamente el conocimiento con que cuenta la organización ésta no podrá permanecer en el mercado (DATASOFT S.A., 2009).

Lovisone es una empresa ecuatoriana, dedicada a la producción y comercialización de Licores finos tipo gourmet, chocolates, Syropus y conservas artesanales de óptima calidad para lograr la satisfacción de nuestros clientes en el mercado ecuatoriano, desarrollándose en un ambiente de trabajo motivador con personal calificado alentando el trabajo en equipo y garantizando el respeto con todos los actores, es una pequeña empresa que desde hace nueve años participa en el segmento de los licores. En este tiempo oferta licor de chocomenta, crema de limón, crema de maracuyá, entre otros (Lovisone). Paúl Ruiz, administrador de este negocio, comenta que para las micro, pequeñas y medianas empresas (mi pymes) es complicado competir con la gran industria nacional y con los productos importados. La clave es ofrecer calidad, sumado a una capacidad de negociación con proveedores permite que las ventas de Lovisone crezcan un 18% en lo que va del año. También sirvió la inversión en maquinaria y la presentación en envases elaborados artesanalmente. En la Cámara de la Pequeña y Mediana Empresa de Pichincha (Capeipi) se advierte un panorama favorable para las pymes. Christian Cisneros, director ejecutivo del gremio, sostiene que desde el 2012 es evidente un crecimiento en ventas y en producción, en distintos sectores como alimentos o metalmecánica (Ekos Negocios, 2013).

DISCUSIÓN:

Existe una variedad de razones por las cuales es necesario gestionar el conocimiento dentro de una organización (Pymes) para el cumplimiento de objetivos y perdurabilidad en el mercado competitivo, en este documento se hizo hincapié de las ventajas y desventajas que rodean a las pymes que existen en el Ecuador y como el invertir tiempo y dinero en el capital humano facilita a la organización enfrentar retos y alcanzar oportunidades (García Fernández & Tarí, 2013).

En la lectura del documento se detalló que existen diferentes efectos de la gestión del conocimiento sobre las áreas operativas que ayudan a mejorar los resultados. Entre estas prácticas está la visión global de la empresa, mayor eficiencia en la toma de decisiones de los empleados, seguimiento y cumplimiento de los objetivos, la disminución de errores en la elaboración de tareas, mayor desarrollo en el desenvolvimiento del factor humano y trabajo en equipo. (Montes, Pérez, & Vásquez, 2002). Existe un gran vínculo entre la gestión del conocimiento y los resultados operativos que dependerá de su desarrollo para el crecimiento y sostenimiento de la organización (Moreno, 2001).

La gestión del conocimiento influye también en los resultados financieros porque por medio de la creación del conocimiento, su aplicación y uso se obtiene un mayor autocontrol sobre las tareas que se realiza dentro de la organización. La gestión del conocimiento tiene una alta relación con la rentabilidad, las ventas y el mercado en general, también influye sobre los resultados de la innovación, facilitando la creación de nuevos productos y métodos de producción desarrollando diferentes proyectos y escenarios más completos para el diseño de procesos (Tuomi, 2000).

Las pymes son aquellas que pueden adaptarse ante los cambios de la actividad económica que se suscitan en la actualidad, estas compañías forman parte del motor de la economía de un país y generan un aumento de productividad, ingresos, empleo como beneficio social. Es necesario realizar cambios que formalicen a formar parte de las empresas grandes. En los últimos años en Ecuador se han abierto nuevas escuelas de negocios que sirven de apoyo al crecimiento económico de las empresas a través de cursos y seminarios basados en programas y prácticas útiles para los puestos de trabajo. Uno de los objetivos que los gerentes de las pymes se proyectan es poder enfocar sus estrategias en el talento humano para su participación activa dentro de la organización ya que ésta puede ser moldeable y enfocada a los retos (Shockley & A., 1987).

La economía ecuatoriana en el año 2012 creció en un 5.1% constituido generalmente por las medianas y pequeñas empresas. En el país hay aproximadamente en este segmento 16 mil organizaciones. Dentro de las pymes el sector comercial, principal actividad de negocio hay un 36.3%, en segundo lugar se encuentra las actividades de arquitectura e ingeniería en un 15.7%, en tercero está el manufacturero con un 10.8% con un aumento del 7.41% en el total de sus ingresos para el año 2012. Vale recalcar que uno de los sectores que más se ha destacado al momento es el sector de la inmobiliaria con un crecimiento del 21.72% y el 6.43% de ingresos, esto se debe al fácil acceso de crédito de vivienda.

A pesar de esto cabe destacar la necesidad de mejorar los niveles de inversión de las pymes con fáciles planes de financiamiento (Superintendencia de Compañías, 2012).

En el año 2011 según datos del Banco Central del Ecuador (BCE) se registró un crecimiento cercano al 8% en la economía nacional debido al aumento en la producción de diversas actividades. En base a estas cifras, se destaca el crecimiento del 21,6% en la construcción, 13,4% en alojamiento y servicios de comida, correo y comunicaciones 12,5%, entre otros. A nivel nacional, dentro del Producto Interno Bruto, la actividad comercial es una de las más importantes junto con la manufactura y construcción, lo que mantiene una relación con los resultados que refleja la composición de los ingresos operacionales de las actividades. (Banco Central del Ecuador, 2011)

Durante los últimos años las pymes han ido creciendo paulatinamente pero eso no desmerece la necesidad que tienen de acceder a créditos que le permitan mejorar el nivel de producción y calidad. El Estado por medio del código de la producción emitido en el año 2010 incentiva al mercado nacional y a empresarios que deseen invertir e iniciar sus actividades en el país, a continuación se detalla algunos puntos: a) Promover la igualdad de oportunidades a través de la concesión de beneficios; b) Incentivos y medios de producción; c) Incentivos fiscales que se establecen en este código son de tres clases: La reducción progresiva de tres puntos porcentuales en el impuesto a la renta; Los que se establecen para las zonas económicas de desarrollo especial, siempre y cuando dichas zonas cumplan con los criterios para su conformación; Las deducciones adicionales para el cálculo del impuesto a la renta, como mecanismos para incentivar la mejora de productividad; La exoneración del anticipo al impuesto a la renta por cinco años para toda inversión nueva; deberán realizarse fuera de las jurisdicciones urbanas del Cantón Quito o del Cantón Guayaquil; d) Apoyar el desarrollo de la productividad de las pymes, grupos o unidades productivas organizadas, por medio de la innovación para el desarrollo de nuevos mercados; e) El cálculo de impuesto a la renta, durante el plazo de 5 años, las medianas empresas, tendrán derecho a la deducción del 100% adicional de los gastos incurridos en los siguientes rubros: 1) Capacitación técnica dirigida a investigación, desarrollo e innovación tecnológica, que mejore la productividad, y que el beneficio no supere el 1% del valor de los gastos efectuados por conceptos de sueldos y salarios del año en que se aplique el beneficio; 2) Gastos en la mejora de la productividad a través de las siguientes actividades: asistencia técnica en desarrollo de productos mediante estudios y análisis de mercado y competitividad; asistencia tecnológica a través de

contrataciones de servicios profesionales para diseño de procesos, productos, adaptación e implementación de procesos, de diseño de empaques, de desarrollo de software especializado y otros servicios de desarrollo empresarial que serán especificados en el Reglamento de esta ley, y que el beneficio no superen el 1% de las ventas; 3) Gastos de viaje, estadía y promoción comercial para el acceso a mercados internacionales, tales como ruedas de negocios, participación en ferias internacionales, entre otros costos o gastos de similar naturaleza, y que el beneficio no supere el 50% del valor total de los costos y gastos destinados a la promoción y publicidad, etc (Código orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones, 2010).

CONCLUSION:

No se pone en duda la importancia de las pymes pero los desafíos que enfrenta son gigantescos y va más allá de la capacidad de financiación o económica que posea, los restos son sin duda la correcta implantación de mejoras en la gestión operacional de la compañía a través de gestionar el conocimiento con que cuenta al momento la organización (Araque, 2006) Uno de los desafíos que enfrentan las pymes está el satisfacer las necesidades de los clientes con buenos niveles de calidad a pesar que el mercado ecuatoriano se mueve más por precio que por calidad, en este punto es necesario que las personas que manejen la parte financiera y marketing tomen la iniciativa y buenas decisiones para su permanencia en el mercado (Araque, 2000).

Muchas pymes han fracasado porque sus empresarios han iniciado sus actividades con la finalidad de no progresar sino con la mentalidad de generar solamente ingresos para cubrir gastos personales y no con la visión de crear una empresa sólida, con experiencias y trayectoria, generar fuentes de trabajo y contar con un personal que desee aprender y disponga de la información y conocimiento en el momento adecuado, motivados a enfrentar los problemas que surjan en el giro del negocio. (CAPEIPI, 2006). Uno de los principios que el pyme empresario no puede dejar a un lado está: 1) Preocuparse por el desarrollo de la compañía incorporando nuevas tecnologías. 2) No dejar a un lado la capacitación gerencial como de los empleados para estar actualizado y ser más competitivo. 3) Analizar nuevos mercados que le permitan ofrecer diversidad de productos. 4) Contar con un capital de trabajo capacitado. 5) Mantener un flujo de caja positivo (Esteves & Pastor, 2001).

Para finalizar se resume que la gestión del conocimiento es el proceso de gestionar explícitamente los activos no materiales de una organización a través de la generación, búsqueda, interpretación y transferencia del mismo y tiene como objetivo aumentar la competitividad de la pyme mediante métodos estructurados obtenido

por los individuos durante el desarrollo de las actividades para la evolución y adaptación al entorno del negocio (Cejas, 2007).

Bibliografía:

- Alavi , L. M. (2001). *Knowledge Management and Knowledge Management Systems* (Vol. 25).
- Albornoz, O. (2000). *La gerencia del conocimiento y la competitividad académica en la educación superior*. Venezuela.
- Almansa, A., Andreu, R., & Sieber, S. (2001). *La Gestión del conocimiento en España*. Barcelona: IESE.
- Álvarez de Mon, S. (2001). Globalización de nuevas tecnologías: retos del liderazgo. *Harvard Deusto Business Review*, 12-24.
- Ambrosini , V. Y., & Bowman, C. (2001). *Tacit Knowledge: Some Suggestions for Operationalization*, *Journal of Management Studies* (Vol. 38). New York .
- Amit, R. Y., & Schoemaker, P. (1993). *Strategic assets and organizational rent*, *Strategic Management Journal* (Vol. 14).
- Araque, W. (2000). Asistencia Integral: herramienta para mejorar la competitividad de la Pyme. *Cámara de la Pequeña Industria de Pichincha*.
- Araque, W. (2006). La Pyme y el nuevo gobierno. *CAmara de la Pequeña Industria de Pichincha*.
- Arostegi, A. (2004). *La gestión del conocimiento en la gestión pública* (Vol. 4). Cuadernos de gestión.
- Baena, E., & Botero, C. (2003). *Gestión tecnológica y competitividad*.
- Baena, E., & Botero, C. (2003). *Gestión tecnológica y competitividad*.
- Banco Central del Ecuador. (s.f.). *Banco Central del Ecuador*. Obtenido de www.bce.fic.ec
- Bernal, C., A., T., & H.D., S. (2010). Aproximación a la medición de la gestión del conocimiento., (págs. 16, 30-49).
- Baradacco, J. L. (1991). *The Knowledge link: How firms compete through strategic alliances*. Harvard Business School Press, Boston.
- Barney, J. B. (1991). Firm resources and sustaines competitive advantage. *Journal of Management*, 17, 99-120.
- Benavides, M., & Escribá, M. (2001). La dirección y el trabajo en equipo como impulsores del aprendizaje organizativo. *CEPADE*(26), 34-41.
- Bierly , P. E., Kessler, E. H., & Christensen, E. W. (2000). "Organizational learning, Knowledge and wisdom". *Journal of Organizational Change Management*, 595-618.
- Blackler , F. (1995). Knowledge, Knowledge work and organizaations: An overview and interpretation. *Organization Studies*, 16, 1021-1046.
- Bonache, J. (1999). El estudio de casos como estrategia de construcción teórica. En *Cuadernos de economía y dirección de la empresa* (págs. 123-140). España.
- Brown, J. S., & Duguid , P. (1998). Organizing knowledge. *California Management Review*, 40(3), 90-111.
- Brown , J. S., & Duguid, P. (s.f.). Organizational learning .
- Bueno Campos, E. (2000). *La Gestion del conocimiento en la nueva economía, en Gestión del conocimiento capital e intelectual*. Instituto Universitario Euroforum Escorial, Madrid.
- Bueno, E. (2002). Gestión del conocimiento: desarrollos teoricos y aplicaciones. En E. Bueno, *Enfoques principales y tendencias en Dirección del Conocimiento*. Ediciones La Coria - Caceres.
- Bueno, E. R. (1999). *Gestión del Conocimiento y Capital Intelectual: análisis de experiencias en la empresa española*. Actas X Congreso AECA. Zaragoza.
- Cabrera , A., & Rincón , M. (2001). La Gestión del conocimiento: Creando competitividad en la nueva economía. *Información comercial española. Nueva Economía y Empresa*, 77-91.
- Cabrero Mendoza, E., Ziccardi, A., & Arce, C. (2005). *Ciudades del siglo XXI : Competitividad o Cooperación?* Mexico: CIDE.
- Calderón Cifuentes, G. (2000). *Metodología para construir Indices de Competitividad del Comercio Exterior*. Departamento de investigaciones Económicas.
- CAPEIPI. (2006). *Situación y Desempeño de las Pymes de Ecuador en el Mercado Internacional*.
- Carvalo, P., & Pereira, R. (2005). *A view of knowledge management en the design department*. Brazilian: Management y Development.
- Castell, M. (1999). La era de la información, economía, sociedad y cultura. En *La sociedad Red* (Vol. I). España: Alianza Editorial.
- Cejas, M. (2007). *El capital humano y su formación: factor estratégico en las organizaciones*. Venezuela.
- CEPAL. (1996). Fortalecer el Desarrollo. *Interacciones entre Macro y Microeconomía*.
- Choo, C. (1998). *The knowing organization*. New York: Oxford University.
- Cohen , M., & Levithal, A. (1990). *Journal of Knowlege Management*. Absorptive capacity: a new perspective on learning and innovation.
- Collins, D., & Montgomery, C. (1995). Competing on resources: Strategy in the 1990. *Harvard Business Review*, 118-128.
- Collins, J. (1996). *EMPRESAS QUE PERDURAN: PRINCIPIOS BASICOS DE LAS COMPAÑIAS CON VI SION DE FUTURO*
- Concamin, M. (2009). Las Mypimes: entre la recesión y la incertidumbre. *Pulso Industrial*, 3.
- Conde, S. (2013). *La Gestión del Conocimiento en una empresa*. Obtenido de [www.ele-ve.com.ar/La Gestión del Conocimiento-una-Empresa.html](http://www.ele-ve.com.ar/La_Gestion_del_Conocimiento-una-Empresa.html).
- Crossan, M., Lane, H., & White, R. (1999). An organizariional learning framework: from intuition to institution. *Academy of Management Review*, 24, 522-537.
- Camacho MBA , G. (2008). *Los Múltiples Retos de las Pymes en América Latina*.
- Código orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones*. (s.f.). Obtenido de Pro-Ecuador: <http://www.proecuador.gob.ec/wp-content/uploads/2014/02/1-Codigo-Organico-de-la-Produccion-Comercio-e-Inversiones-pag-37.pdf>
- Dalkir, K. (2011). *Knowledge mangement in theory and practice* . USA: Segunda Edición .
- Datasoft S.A. (2009). *Manual de capacidad Administrativa de nuestras Pymes*. Guayaquil.
- Davenport, T., & Prusak, L. (1998). *Consultoras: working knowledge*. Harvard Business School. Boston, Massachusetts.
- De Long. (2000). *Diagnostico de las barreras culturales frente a la gestión del conocimiento*. Academy of Management Exeutive.
- Dixon, N. M. (2001). *El Conocimiento Común*. Oxford, México.
- Dove, R. (1999). *Knowledge management, response ability, and the agile enterprise*. Journal of Knowledge Management.
- Drucker, P. (1977). *El empresario de la nueva era*. Editorial Continental.
- Drucker, P. (1986). *La innovación y el empresario innovador, Principios Prácticas*. Buenos Aires: Editorial Suramericana S.A.
- Drucker, P. (1992). *Gerencia para el futuro.el decenio de los noventa y más allá*. Santafé de Bogotá D.C. Colombia: Editorial Norma.
- Drucker, P. (1994). *The age of social transformation. The Atlantic Monthly*.
- Drucker, P. (2000). *La disciplina de la innovación en: Harvard Business*. Deusto Madrid.: Review, Editorial.
- Eisenhardt, K. M., & Santos, F. M. (2002). *Knowledge -Based View: A new Theory of Strategy en A. Pettigrew, H. Thomas y R. Whittington, Handbook of Strategy and Management*.
- Ekos Negocios. (2013). Obtenido de [HTTP://www.ekosnegocios.com/revista](http://www.ekosnegocios.com/revista)
- Encuesta Nacional de Ocupacion y Empleo*. (s.f.). Obtenido de <http://www.inegi.org.mx/est/contenidos/Proyectos/encuestas/hogares/regulares/enoe/>
- Escribá, M., & Roig, S. (2002). *La influencia de los equipos en el aprendizaje organizativo*. Documentos de trabajo, Valencia.
- Esser, K., Hillebrand , W., Messne, D., & Meyer -Stamer, J. (1996). *Competitividad Sistemática. Nuevo Desafío a las Empresas y a la política*(59).
- Esteves, J., & Pastor, J. (2001). *Enterprise Resource Planning Systems Research*. Communications of the Association for Information Systems.
- Estrada, V., Febles, J. P., Ortega Maldonado, C., Passailaigue Baquerizo, R., & Hidalgo Proaño, L. (2013). *La Gestion del Conocimiento en las organizaciones: La toma de decisiones*. Guayaquil: Universidad Catolica de Santiago de Guayaquil.

- Etzioni, A. (1964). *Organizaciones Modernas*, Editorial Utea Madrid.
- Fernandez, D. (1997). *Eficacia en las Organizaciones, Concepto, desarrollo y evaluación*. Madrid.
- Fundacion para el Desarrollo Sostenible. (s.f.). Obtenido de www.fundes.org
- Fundes, Fundación para el Desarrollo Sostenible. Obtenido de www.fundes.org.
- García Fernández, M., & Tarí, J. (2013). Puede la gestión del conocimiento influir en las operaciones. *Cuadernos de Gestión*, Vol. 13(N. 1), 151-176.
- Guadamillas, F. (2001). *La gestión del conocimiento como recurso estratégico en un proceso de mejora continua* (Vol. 217). Alta Dirección.
- Hatzichronoglou, T. (1996). *Globalization and Competitiveness*. Paris.: Relevant indicators OCDE.
- Hedberg, B. (1994). *How organizations learn and unlearn en Nystrom, C.y Starbuck , W. (Eds.), Handbook of organizational design*. Oxford University Press., London.
- Hernandez, I. D. (s.f.). *Empresa, Innovación y Desarrollo*. Universidad Nacional de Colombia. Obtenido de www.virtual.unal.edu.co
- Herreros de las Cuevas, C. (s.f.). *Aprendizaje, cambio y cultura*. Obtenido de <http://www.gestiondelconocimiento.com>
- Ibarra Almada, A. (2001). *Formación de los recursos humanos y competencias. Ponencia presentada en el VII Congreso Latinoamericano de Innovaciones Educativas*. Mexico.
- Jensen , R., & Thursby, M. (2001). Proof and prototypes for sale: the licensing of university inventions. *The American Economic Review*, 91(1), p.240-259.
- Kim, C. (2000). Innovación del valor. *Harvard Busines Review*.
- Kim, D. H. (1993). The link between individual and organizational learning. *Sloan Management Review*, vol. 35(No. 1), page 37-50.
- Krugman, P. (1991). *P. Geography and Trade*. MIT Press, 1991, Cambridge. Increasing returns and economics geography
- Lage, D. A. (2002). Propiedad y expropiación en la economía del conocimiento. *Ciencia, Innovación y desarrollo*, Vol. 6(N. 4).
- León, M., Ponjuán, D., & Rodríguez , C. (mayo de 2012). *Procesos estratégicos de la gestión del conocimiento*. Obtenido de <http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2161210>
- Lim, D., & Klobas, J. (2000). *Knowledge management in small enterprises*.
- Lloria, M. (2001). *Conocimiento, memoria e información: una muestra de su limitación conceptual*. Valencia: Documento de Universidad.
- Lombana, J., & Rozas, S. (2008). Marco analítico de la competitividad. Fundamentos para el estudio de la competitividad regional
- Lopez, M., & Araujo, A. (2002). *La creacion del conocimientos aplicado a la universidad: dos modelos. Tecnología administrativa*. Universidad de Antioquía .
- Lovisone. (s.f.). *Lovisone*. Obtenido de <http://www.lovisone.com.ec/index.php/contact-item>
- Lyman , W., Edward , E., & J. , R. (1975). *Behavior in Organizations*. New York.
- Malhotra, Y. (1998). Journal for Quality and participation. *The knowledge management hype*, 58-60.
- Manene, L. M. (2011). Organización Empresarial: Deficiones, Evolución y Escuelas Organizativas.
- Markusen, J. (1992). *Productivity, Competitiveness, Trade Performance and Real Income*. Ottawa.
- Martínez, I., & Ruiz , J. (2004). Medida de aprendizaje en las organizaciones y su influencia en los resultados. *Congreso Nacional ACEDE*. Murcia.
- Matos , G., Chalmeta, R., & Sánchez, I. (2004). *Proyecto de gestión del conocimiento en una pequeña empresa Cubana*. Cuba: Gestión del conocimiento en la empresa.
- Maturama, R. (2002). La empresa red como organizacion que aprende y desaprende. España: Universidad Nacional de Educacion a Distancia.
- Mcelroy, M. (1999). *The knowledge life cycle*. USA: ICM Conference.
- Mcgrath, J. E., & Y ARGOTE, L. (2002). "Group proceses in organizational contexts" en M.A. Hogg y Tindale, R.S. *Blackewell handbook of social psychology*. Oxford, UK.
- Meyer, M., & Zack, M. (1996). *The design and implementation of information products*. 43-59.
- Minolli, C. B. (s.f.). Obtenido de http://www.ucema.edu.ar/ucpbm/Investigacion/Resiliencia/Empresas_Resilientes.pdf
- MOLINA, J., & MARSAL SERRA, M. (2002). *La gestión del Conocimiento en las organizaciones*.
- MONSERRATE SANTILLAN DE LA PEÑA. (2010). *La Gestión del Conocimiento: El modelo de gestión de empresad del siglo XXI*. España.
- Montes, J., Pérez, S., & Vásquez, C. (2002). *Influencia de la cultura organizativa sobre el aprendizaje*. España: Efectos sobre la competitividad.
- Moreno, L. (2001). La generación del conocimiento en la organización . *Cuadernos de Trabajo*, 126.
- Nonaka, I. (1991). Thee knowledge-creating company. *Harvard Business Review*, 69(6), 96-104.
- Nonaya, I., & Y TAKEUCHI, H. (1995). *La organización creadora del conocimiento* . Oxford University Press , New York.
- Nosnik, A. (1988). Comunicación Organizacional práctica. *Editorial Trillas*, págs. 40, 45-58.
- Nosnik, A. (1988). *Comunicacionorganizational práctica*. Mexico: Trillas.
- Nosnik, A. (1996). *La comunicaoón de las orgaizaciones de la aldea global. Razón y Palabra*. Obtenido de www.razonypalabra.org.mx
- Ochoa, J. (2002). *El mercado del conocimiento despegas en el continente*. Europa: KM.
- Panigua, F. J. (2007). Las asociaciones de la prensa españolas, un modelo de organización profesional consolidado. *Revista Latina de Comunicación Social*.
- Peluffo, A., & Catalán , C. (2002). *Introducción a la gestión del conocimiento y su aplicación al sector público*. Santiago de Chile: Gestión del conocimiento como base de una estrategia de desarrollo.
- Perez Moreno, J. G. (2002). *Qué aporta la gestión del conocimiento a la formación*. Tesis Doctoral Universidad Complutense, Madrid.
- Pérez, Bartolomé, & Carrillo , E. (2000). *Desarrollo local y manual de uso*. España: ESIC.
- Porter, M. (1998). *On Competition*. Harvard Business School Press.
- Rodríguez, J. (2001). *Como administrar pequeñas y medianas empresas*. Mexico: Thomson Learning.
- Rodriguez, M., Hernández , I., & Salazar, D. (2004). Indicadores para evaluar el proceso de formación. *Instituto Gecyt*. Cuba.
- Roman, N. (2004). Capital Intelectual Generador de Éxito en las Empresas. *Revista Visión Gerencial*, 3.
- Romero, I. (2006). La pyme en la economía global , hacia una estrategia de fomento empresarial. *Revista latioamericana de Economía*, 31-50.
- Rosales, S. (2010). Propuesta de acciones estratégicas para la implantación de la Gestión del Conocimiento en la EHTC. *Trabajo de diploma en opción al título de Licenciado en Turismo*.
- Rumelt, R. (1991). How much Industry Matter. En *Strategic Management Journal* (págs. 167-185).
- Sánchez, J., Hernández, S., & Haro, J. (2008). *Un modelo de valoración de la gestión del conocimiento de las empresas*. Universidad Autónoma de Nayarit .
- Sastre, M., & Aguilar, E. (2000). *Economía Industrial* (Vol. II). Un modelo de competitividad empresarial basaso en los recursos humanos.
- Senge, P. (1994). *La Quinta Disciplina*. España.
- Shockley , R., & A., T. (1987). Bank Loan Commitments: Data, Theory and Tests". En *En Journal of Accounting and Economics* (págs. 159-172).
- Scott, Bruce, & George, L. (1985). Competitiveness and the World Economy . *Harvard Business School Press*.
- Senge, P. (1998). *La quinta disciplina*, Editorial Granica.
- SIC, Superintendencia de Compañías. Obtenido por <http://www.supercias.gob.ec/>
- Shapiro , L., Carrillo, J., & Velasquez, C. (2000). Evolution of collaborative distance work at ITESM: structure and process. *Journal of Knowledge Management*, 4(n. 1), p. 44-55.
- Spencer, J. (2001). How relevant is university-based scientific research to private high-technology firms. *Academy of Management Journal*, 432-440.

- SRI, Servicio de Rentas Internas. Obtenido de www.sri.gob.ec
- STEWART, T. A. (1997). *Intellectual capital. The new wealth of organizations*. London.: Nicolas Brealey Publishing.
- Superintendencia de Compañías. (s.f.). Obtenido de www.supercias.gob.ec
- Swieringa , & Wierdsma. (1995). Aprendizaje organizacional y estilos de aprendizaje. 41.
- Teece, D. J. (1998). Research directions for knowledge management. *California Management Review*, Vol. 40(N. 3), 289-292.
- Teece, D. J. (2000). "Strategies for managing knowledge assets: The role of firm structure and industrial context". *Long Range Planning*, Vol. 33(N. 1), 35-54.
- Tsoukas , H., & Y Vladimirou , E. (2001). " What is organizational knowledge?". *Journal of Management Studies*, Vol. 38(N. 7), p.p.973-993.
- Tuomi , I. (2000). Data is more than knowledge: Implications of the reserved knowledge management and organizational memory. *Journal of Management Information Systems*, 107-121.
- Ungson, G. R., & Walsh, J. P. (1991). Organizational memory. *Academy of Management Review*, Vol.16(N.1), 57-91.
- Urbano, D., & Toledano , N. (2008). *Invitación al emprendimiento*. Barcelon: UOC.
- Vargas, B. (2004). *Ua metodología para realizar la GC en las pequeñas y medianas empresas de Hermosillo*. Mexico: Tesis de licenciatura: Ingeniería industrial y de Sistemas.
- Vassiliadis, S., Seufert , A., Back, A., & Von , K. G. (2000). "*Competing with intellectual capital: Theoretical background*". Institute for Information Managemetn and Institute of Management, University of St. Gallen.
- Venzin, M., Von Krogh, G., & Y Roos , J. (1998). Future research into knowledge management, en G. von Krogh, Roos, J. y Kleine D. Knowing in firms. *Understanding, managing and measuring knowledge*. SAGE Publications., 26-66.
- Von, K. G., Roos, J., Venzin, M., Kleine , D., Krogh, V., & Roos, J. (1998). *Future research into knowledge management*. London.
- Weber. (1922). *Economy and Sociaty california*. New York.
- Winter, S. G., & Szulanski, G. (1999). "*Knowledge transfer within the firm: A replication perspective on internal stickiness*". University of Pennsylvania.
- Zack, M. H. (1999). "Managing codified knowledge ". *Sloan Management Review*, Vol. 40(N. 4), 45-58.