

LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO EN LAS MICROEMPRESAS FAMILIARES FORMALES DE SERVICIOS EN URUAPAN, MICHOACAN

Rubén Molina Martínez¹
Rubén Fernando Rueda Chávez²
Verónica Aguilera Taylor³

RESUMEN.

Actualmente el conocimiento es considerado como la base para generar estrategias alternativas que permitan enfrentar y salir adelante de la incertidumbre del mercado. Con este punto de partida, el presente artículo constituye el primer avance del trabajo de investigación acerca de la gestión del conocimiento como generadora de ventajas competitivas en las microempresas familiares formales de servicios ubicadas en Uruapan, Michoacán. Para ello, se realizó una revisión teórica que permitió desarrollar los contenidos respecto al conocimiento, las microempresas familiares de servicios en México, las ventajas competitivas y la situación de las microempresas familiares formales de servicios ubicadas en Uruapan, Michoacán, cada uno relacionado con la gestión del conocimiento.

Palabras clave: Gestión del conocimiento, ventajas competitivas, microempresas familiares de servicios.

ABSTRACT.

Currently, knowledge is considered as the basis for generating alternative strategies to face and get ahead of the market uncertainty. With this starting point, this article is the first step of the research about knowledge management as a competitive advantage in generating formal family microbusinesses of services located in Uruapan, Michoacan. To do this, it

¹ Profesor–Investigador en el Instituto de Investigaciones Económicas y Empresariales de la Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo. Miembro del SNI Nivel 1. E-mail: ruben.molinam@gmail.com.

² Director de Informática y Servicios Académicos del Instituto de Estudios Superiores de Monterrey, Campus Morelia. Email: rubenfernando_r@hotmail.com

³ Estudiante del Doctorado en Ciencias del Centro de Investigación y Desarrollo del Estado de Michoacán. E-mail: veronat10@yahoo.com.mx.

was performed a theoretical review of the contents that allowed to develop knowledge, micro family of services in Mexico, competitive advantages and the status of formal family microbusinesses of service located in Uruapan, Michoacan, each related to the knowledge management.

Key words: Knowledge management, competitive advantages, family microbusiness of service.

Clasificación JEL: M10, M14, M15.

INTRODUCCIÓN.

El escenario al que se enfrentan las empresas se transforma rápidamente, lo que hace necesario replantear con frecuencia las estrategias de trabajo dentro de las mismas y dejar de lado la manera en la que tradicionalmente se habían resuelto los procesos.

La gestión del conocimiento se ha convertido en un elemento de desarrollo central para las empresas, independientemente de su giro y tamaño, que desean enfrentar las exigencias de un mercado altamente competitivo y cambiante, pues cada vez se hace más imperiosa la necesidad de establecer herramientas que permitan fijar ventajas competitivas flexibles que les ayuden a adaptarse a los cambios que su entorno exige.

Mungaray (2005) comenta que las empresas se consideran como sujetos que aprenden para evolucionar, adecuarse y responder a las exigencias de un entorno inestable y con multiplicidad de expectativas, razón por la que la información, el conocimiento, su gestión y la inteligencia han adquirido gran relevancia.

A nivel mundial, según Arbonés (2008), las micro, pequeñas y medianas empresas (mipymes) contribuyen en gran medida al desarrollo de los países, pues soportan las operaciones de las grandes corporaciones, ofrece el mayor número de empleos y permiten desarrollar el espíritu empresarial. En los países latinoamericanos, Regalado (2007) dice que la mipymes es el motor de la economía, pues ocupa hasta el 99% de la planta productiva. En México, las micro representan el 95.5% del total de las empresas, las cuales trabajan con recursos y experiencia limitada, por lo que resulta importante utilizar estrategias de negocios que les permitan acelerar la velocidad para manejar nuevos retos y oportunidades considerando que las necesidades y la disponibilidad de recursos han cambiado.

Como menciona Enamin (2008), el 65% de las microempresas mi-

choacanas son familiares, lo que implica que los dueños y los que las operan, quienes toman decisiones estratégicas y operativas, son miembros de una o varias familias, se financian con recursos propios y un alto porcentaje de sus clientes son locales. Agrega que el 62.5% de las microempresas familiares se enfocan en los servicios y destaca que 88.8% de los propietarios se sienten con los conocimientos suficientes en todas las áreas del negocio, así que hacen las veces de administrador, técnico, financiero y comercializador.

En Uruapan, Michoacán, de acuerdo con cifras de Enamin (2008) el 73.6% de las microempresas, son de características familiares y orientadas a servicios; sin embargo, con base en el registro de la Cámara Nacional de Industria de Transformación y Cámara Nacional de Comercio, Servicios y Turismo de la ciudad (2010), solamente 182 se encuentran formalmente constituidas y, a decir de los microempresarios que las dirigen, muchas de las propuestas y tendencias administrativas no se ajustan a las necesidades reales de los procesos que se desarrollan en sus unidades productivas, de ahí que tengan dificultad para generar productos singulares y mantener las diferencias; sufren de piratería de personal y están expuestas a guerras de precios y de valor, entre muchos otros aspectos, lo que frena su desarrollo y las deja indefensas ante la competencia.

Por todo lo descrito anteriormente, la presente investigación se centra en identificar la manera en la que se debe gestionar el conocimiento para desarrollar ventajas competitivas en las microempresas familiares formales de servicios en Uruapan, Michoacán y elaborar una propuesta de solución que les brinde nuevas oportunidades aprovechando sus características y adaptándose a sus nuevos esquemas de trabajo.

DESARROLLO.

El conocimiento y la gestión del conocimiento.

El conocimiento siempre ha estado presente en las organizaciones empresariales y ha sido considerado un elemento distintivo y clasificatorio de los individuos, trabajadores de una organización, quienes son los verdaderos propietarios de ese conocimiento que se traslada de una empresa a otra en función de la vida laboral de su propietario.

Para Ordóñez (2001), resulta relevante analizar las diferencias entre el conocimiento occidental y el oriental, en tanto que el primero se fundamenta en el racionalismo, el segundo lo hace en el empirismo, así explica:

El conocimiento occidental se construye sobre la idea de que su creación se origina en las preguntas, cuestionamientos, problemas o necesidades de personas, grupos u organizaciones, durante su búsqueda para identificar las mejores soluciones, lo que se convierte en conocimiento nuevo. Uno de los principales exponentes del conocimiento occidental es Peter Senge, cuyo sistema corporativo integral gira en torno al dominio personal, modelos mentales, visión compartida y aprendizaje en equipo.

El conocimiento oriental se basa en la capacidad intelectual de las organizaciones, en la experiencia de los sujetos que las forman, que provienen de conocimientos tácitos individuales y que se pretende convertir en conocimiento explícito colectivo. Nonaka y Takeuchi (1995), principales investigadores del conocimiento oriental, mencionan que existen cuatro formas de conversión de conocimiento, las que constituyen el motor del proceso de creación de conocimiento por medio de etapas: socialización, externalización, combinación e internalización.

Nonaka y Takeuchi (1995) proponen una teoría del proceso de comunicación del conocimiento, que consiste en dos formas aplicables:

- 1) Conocimiento tácito, el que el individuo tiene incorporado y del cual hace uso cuando las circunstancias lo requieren, siendo utilizado como instrumento para resolver el fenómeno que se está analizando.
- 2) El conocimiento explícito, objetivo y racional, que permite la comunicación verbal y escrita con facilidad. En esta categoría se encuentran todos los tipos de documentación formal material o digital.

Para Ordóñez (2001) la empresa occidental utiliza un diseño organizativo que busca explotar eficientemente sus recursos y el conocimiento muy articulado, lo que genera la inflexibilidad organizativa que la orilla a especializarse en innovaciones radicales, mediante la importación de recursos humanos muy especializados y a través de fuertes vínculos con universidades y bases de conocimiento científico. La empresa japonesa, en cambio, realiza todo tipo de combinaciones de conocimiento, siempre que en esta combinación exista un mercado, generando pequeñas mutaciones frecuentes, en vez de innovaciones radicales.

Con el fin de entender el papel del conocimiento dentro de la organización, se vuelve necesario analizar su gestión, puesto que aporta valor tanto por su naturaleza como por los resultados que se derivan de su adecuada gestión, pues el éxito no lo tienen las empresas que saben más, sino las empresas que pueden hacer el mejor uso de lo que saben y que es estratégicamente importante para la organización.

La definición más generalizada es la propuesta por Nonaka y Takeuchi (1995), en la que definen la gestión del conocimiento como la capacidad de la empresa para crear conocimiento nuevo, diseminarlo en la organización e incorporarlo en productos, servicios y sistemas. Lo anterior implica integrar una serie de actividades que abarcan, desde la creación o captación de conocimiento, estructuración, transformación y transferencia, hasta el almacenamiento y memoria, actividades que no pueden quedar aisladas y deben integrarse en la estrategia organizativa y el logro de la visión y misión de la empresa.

Tejada (2003) menciona que es el gerente quien construye los procesos de cambio a partir del desarrollo de estrategias que le permiten determinar las fortalezas (talentos o potencialidades) y debilidades (deficiencias y dificultades) tanto propias como de sus colaboradores, con el objetivo de direccionar las transformaciones.

Las fases del proceso de la gestión del conocimiento, se analizan en los modelos presentados a continuación:

Proceso de creación del conocimiento.

La creación de conocimiento, propuesta por Nonaka y Takeuchi (1995), se origina en dos espirales basadas en un proceso de interacción de naturaleza dinámica y continua entre dos tipos de conocimiento: el tácito (que proviene de la experiencia, es subjetivo, personal y difícil de formalizar) y el explícito (codificado de forma sistemática y fácil de comunicar).

Modelo KPMG Consulting.

La característica esencial del modelo es una visión sistémica que permite la interacción de todos los elementos de gestión que afectan directamente a la forma de ser de una organización: cultura, estilo de liderazgo, estrategia, estructura, gestión de las personas y sistemas de información y comunicación en la búsqueda de objetivos específicos y comunes. Aquí, los sistemas de información y las tecnologías de la información son fundamentales para mejorar la calidad de los resultados cualitativos y cuantitativos.

Modelo I-space y los Activos de Conocimiento.

El modelo da lugar a distintos tipos de conocimiento según el modo en que adquieren una determinada forma, lo que implica un grado de codificación, abstracción y difusión en la organización. El modelo considera las tecnologías de la información junto con la cultura organizativa, activos de conocimiento que determinan el grado de codificación, abstracción y difusión del conocimiento en la organización.

Modelo KMAT.

Considera la necesidad de acelerar el flujo de la información que tiene valor, desde los individuos hacia la organización y de vuelta a los individuos, con el objetivo de crear valor para los clientes. Este modelo pretende evaluar y diagnosticar la administración de conocimiento, para lo cual propone cuatro aspectos: liderazgo, cultura, tecnología y medición. Aquí las tecnologías de la información constituyen un facilitador que permite el flujo del conocimiento y el desarrollo de los procesos.

Paves (2005) menciona que comprender el rol de las tecnologías de la información y comunicaciones (TIC) en el entorno de la gestión del conocimiento, es fundamental para la capitalización del conocimiento organizacional, debido a que el objetivo de las TIC en ese ámbito responde al marco de acción, proceso y almacenamiento de información, y no al contenido de ésta, el cual es esencialmente humano.

Por su parte, Drucker (2000), agrega que los sistemas de información actuales deben dar respuestas satisfactorias tanto a las nuevas exigencias de gestión de la información (soluciones rápidas a los problemas de la gestión en la empresa incorporando las nuevas ideas de los gestores, eficacia para obtener del sistema la información necesaria cuando se precise, mejora de resultados y calidad de los procesos, cobertura total de las áreas del negocio formando un todo relacionado para evitar islas de información) como a las exigencias derivadas del proceso de gestión del conocimiento (identificar el stock de conocimiento y describir en qué consiste generando mapas de conocimiento, almacenar el conocimiento en bases de datos que permitan su acceso simultáneo, estructurado y controlado, facilitar la difusión del conocimiento y eliminar los efectos restrictivos que para su gestión puedan tener los aspectos jerárquicos y sociales).

Sin embargo, Sieber y Valor (2005) indican que el uso de las TIC no son, en exclusiva, la garantía de la excelencia empresarial, pero que se han convertido en una herramienta obligatoria para el desarrollo de cualquier actividad. Destacan que aun cuando una organización invierta en la tecnología más avanzada, no logrará elevar su rendimiento, si sus recursos humanos no saben utilizarla o si se tiene dificultad para poder dar significado a la información con la que se cuenta y para que esta sea punto de apoyo para la toma de decisiones efectivas.

El proceso de analizar los bienes o información acumulados en la empresa y extraer una cierta inteligencia o conocimiento de ellos, se puede definir como Inteligencia de Negocios o Business Intelligence (BI), según indica Sánchez (2005) y, dentro de esta categoría de bienes, se incluyen las

bases de datos de clientes, información de la cadena de suministro, ventas personales y cualquier actividad de mercadotecnia o fuente de información relevante para la empresa, misma que de acuerdo a sus características y necesidades, definirá una alternativa en particular para implementar la inteligencia de negocios.

Las organizaciones deben considerar la información y el conocimiento como los recursos más relevantes y que pueden dar un verdadero dominio sobre la competencia, ya que de acuerdo con Hornos *et al.* (2001), resulta habitual encontrar informes costosos por su precio o por el tiempo invertido en ellos en algún cajón al que nadie accede y que no comparte, suscripciones a distintas bases de datos sin una evaluación previa de su necesidad, bases de datos controladas con la filosofía del reino departamental, lo que es el resultado de organizaciones poco orientadas a compartir información y conocimientos.

Las nuevas tecnologías, la gestión del conocimiento, la globalización, el mayor poder en el cliente, el cambio constante y la gestión de la innovación, obligan al negocio tradicional a evolucionar hacia nuevos modelos de gestión mejorando así sus ventajas competitivas y resultados empresariales.

Las microempresas y la gestión del conocimiento.

De acuerdo con Guilarte (2005) las microempresas, a nivel mundial, constituyen organizaciones más capaces de adaptarse a los cambios tecnológicos y a la generación del empleo que las grandes, por lo que encuentran su razón de ser como importante factor de distribución de ingresos de las clases media y baja, con lo que fomentan el desarrollo económico de toda una nación.

Agrega que las microempresas pueden ser de dos tipos: aquella que se origina como empresa propiamente dicha, en la que se distingue una organización con una estructura, donde existe gestión empresarial además de trabajo remunerado y se desarrollan dentro del sector formal de la economía. También existen otras que tienen origen familiar, caracterizadas por una gestión únicamente preocupada por su supervivencia sin prestar la debida atención al costo de oportunidad o a la inversión que le permite el crecimiento.

De acuerdo con cifras de OECD (2000), la mayoría de los empleos que ofrecen las mipymes se encuentran en el sector de servicios. Además, el crecimiento de la productividad está fuertemente influenciado por la alta competitividad que las pequeñas empresas logran en su lucha por sobrevivir ya que, generalmente, menos de la mitad de las nuevas empresas sobre-

vive más de cinco años, lo que genera rotaciones muy altas de empleos y una constante movilidad en el mercado laboral.

Regalado (2007) menciona que las mipymes latinoamericanas se caracterizan por una baja intensidad de capital, altas tasas de natalidad y mortalidad, presencia de propietarios, socios y/o familiares como mano de obra, contabilidad no profesionalizada, estructura burocrática mínima, poder centralizado, contratación directa de mano de obra, mano de obra semicalificada o no calificada, bajo nivel de inversión en innovación, dificultades para el acceso a fuentes de financiamientos externos y subordinación a las grandes empresas.

En México, de acuerdo con INEGI (2004), el 99,69% de las empresas corresponden al segmento de mipymes, siendo las microempresas un 95% del total de las unidades empresariales.

De acuerdo con el Diario Oficial de la Federación, citado por Ruiz (2003) la clasificación de empresas en México, se determina con base en el número de trabajadores, de donde se obtiene que las micros, bien se trate de industria, comercio o servicios, tienen de 0 a 10 empleados. Agrega que son las microempresas quienes ocupan el 97.4% del total del sector servicios.

En el país, según Ibarra (2005), las microempresas operan con escalas bajas de producción, incurrir en fallas de formalidad, trabajan con tecnologías adaptadas, contienen componentes familiares, el financiamiento procede de sus propias fuentes por lo que se presentan falta de liquidez y problemas de solvencia.

De acuerdo con Mungaray (2005) la empresa familiar es aquella en la que los dueños y los que la operan, toman decisiones tanto estratégicas como operativas y son miembros de una o varias familias. Agrega que la creación de micronegocios familiares se presenta ante los mexicanos como una estrategia de supervivencia económica y laboral, en el entorno de una economía altamente vulnerable y sometida a fuertes crisis y profundas recesiones.

Guajardo (2008) indica que en las microempresas familiares mexicanas el dinero y los bienes no están separados, existen presiones entre la familia para tomar decisiones, el trabajo no está bien clasificado y se generan conflictos familiares por el rumbo de la empresa. La idea de estabilidad ocasiona bajos desempeños; la excesiva tradición familiar, en productos o servicios, evita explorar nuevos nichos; la idea de preservar la paz familiar diluye las responsabilidades y la rendición de cuentas, así como exceso de confianza entre los familiares, lo que crea una cultura de ausencia de controles en áreas críticas. Las decisiones son gobernadas por la emoción más

que por la razón y hay una frecuente carencia de planificación.

Estas características se recrudecen cuando las microempresas familiares mexicanas se enfocan en el sector servicios, pues según De Andrés (2008), los servicios son actividades económicas que crean valor y proporcionan beneficios a los clientes, como resultado de producir un cambio deseado a favor del receptor. Distingue entre servicios destinados a su venta y los que se ofrecen adicionales a la compra de un producto. Señala que servicio es el acto que ofrece una parte a otra, el desempeño es intangible y generalmente no confiere la propiedad de ningún factor de producción y considera que es una acción, proceso y ejecución que se realizan para los clientes, por lo que no pueden verse, tocarse o sentirse.

Maturana (2002) señala que las empresas hoy en día son consideradas como sujetos que aprenden para evolucionar, adecuarse y responder a las exigencias de un entorno caracterizado por la inestabilidad y la multiplicidad de expectativas. Agrega que las empresas sean grandes, medianas o pequeñas, están conformadas por grupos humanos unidos por aptitudes, actitudes, destrezas y conocimiento, con el fin de alcanzar el éxito. Para ello es necesario tomar en cuenta las capacidades de sus miembros y las posibilidades de transformación de sus procesos de aprendizaje, esto es, la educación, formación, capacitación y el conocimiento que mantienen o desarrollan.

El conocimiento, experiencias y talento, tienen que ser utilizados para proporcionar nuevas ideas, mejorar prácticas e innovar, con el propósito de generar valor en las organizaciones. Mora (2003) señala que las mipymes carecen de medios propios para lograr la integración del trabajo con el aprendizaje, entonces, acuden a la asistencia profesional externa que generalmente no se ajusta a las necesidades reales de los procesos que se desarrollan en las pequeñas unidades productivas.

Rodríguez (2002) sugiere que el factor que origina la deficiencia arriba mencionada es la inexperiencia y la falta de capacitación del microempresario, que comprende varias razones: ignora cómo gestionar el conocimiento; como son creadas con capital modesto, su inversión se enfoca en la adquisición de materia prima; se enfrenta a la necesidad de disminuir costos sin analizar opciones; duda ante la posibilidad de recuperar la inversión en un entorno altamente competitivo.

La gestión del conocimiento puede ayudar a las microempresas a organizar, distribuir y compartir el conocimiento lo que les permitirá insertarse con mayor facilidad al entorno competitivo. Así, Valdés (2002) menciona que las mipymes tienen que trabajar en la gestión para lograr que sus recursos sean efectivos y eficaces, situación que exige permitirse nuevas moda-

lidades y diseñar estrategias para la adquisición, conservación y aplicación del conocimiento.

Rodríguez (2004) advierte que para gestionar el conocimiento tiene que existir voluntad, capacidad y responsabilidad de los microempresarios para asumir compromisos y competencias con la participación de todos e incentivando la producción y aplicación del conocimiento. Le corresponde comprender en qué nivel se encuentra el conocimiento y si está apto para enfrentar los retos del mercado. Sugiere que la estrategia de conocimiento debe ir acompañada de una metodología de evaluación, cuya finalidad sea realizar el seguimiento de los resultados y medir el impacto de la capacitación para la microempresa y sus miembros.

En este sentido, Pujol (2001) considera que se estaría construyendo una empresa que aprende, capaz de crear, adquirir y transferir conocimiento utilizando como vehículo la comunicación, ya que las nuevas ideas no se producen de una forma aislada o individualmente, sino en un contexto de interdependencia y un ambiente social propicio.

Mendizábal (2006) refiere que existe cierta tendencia a pensar que el problema de la gestión del conocimiento está resuelto sólo con lograr el acceso al conocimiento, olvidando la necesidad de las técnicas utilizadas para incrementarlo y compartirlo. Sugiere que las microempresas requieren de un sistema de información y de tecnología, conocimiento sistemático de los cambios del mercado, un proceso de investigación, entre otros aspectos que no están presentes en la mayoría. Insinúa que las deficiencias pueden superarse a través del conocimiento compartido y socializado, de forma que se genere una red de microempresas que garantice innovación en los productos o servicios con ayuda de otras instituciones, lo que conduciría a compartir conocimiento, ideas y reflexiones, ayudarse entre sí para resolver problemas y conseguir innovaciones, poseer y desarrollar capacidades de conocimiento y desarrollar un enfoque común de competencia organizacional.

Señala que para el establecimiento de un sistema local innovador y de redes de colaboración, es necesario que las microempresas no sólo se relacionen entre sí, sino también con centros de investigación, universidades y tecnológicos, que faciliten un círculo de conocimiento, donde fluyan las ideas y se fortalezcan la estructura productiva y las personas.

Como el proceso de aprendizaje debe ser continuo, compartido por todos los miembros y no exclusivo de los dueños, implica que los gerentes de las empresas que inicien un proyecto de gestión del conocimiento, tengan claro el rol que cumple el factor conocimiento dentro de la empresa y sepan transmitir la misma conciencia a cada uno de los empleados de

la organización, para lo cual deben definirse estrategias claras sobre como incrementarlo y compartirlo.

El conocimiento es un elemento que no puede pasar inadvertido en una organización, pues constituye uno de los principales factores por los que las empresas logran tener el éxito esperado; desde esta perspectiva, Valdés (2002), considera que el reto de las corporaciones actuales es el de convertirse en organizaciones aprendientes, lo que implicaría empresas con la capacidad de responder favorablemente al constante cambio del medio que las rodea.

El desafío de las organizaciones consiste en desarrollar la capacidad que tiene la empresa de gestionar sus procesos de creación, desarrollo y difusión del conocimiento, lo que implica aprender a manejar el conocimiento actual, a crear uno nuevo y a transmitirlo a las demás áreas y miembros de la organización.

Garvin, Edmonson y Gino (2010), comentan que una organización aprendiente es la que facilita el aprendizaje a todos sus miembros y está continuamente transformándose; es una visión de lo que puede llegar a ser, fomentando el aprendizaje entre los individuos y a todos los niveles. Indican que se requieren tres componentes básicos en una empresa aprendiente:

- Entorno de aprendizaje. Comprende la seguridad psicológica, la apreciación de las diferencias, la apertura a nuevas ideas y el tiempo de reflexión.
- Prácticas de aprendizaje. Incluye prácticas de enseñanza, experimentación, recolección de información y análisis; educación, formación y transferencia de información.
- Liderazgo para el aprendizaje. Se refiere a acompañar a los puntos anteriores con reforzamiento o un liderazgo orientado al aprendizaje.

Los autores mencionan que muchos de los programas fallan porque los líderes olvidan que el mejoramiento sostenido requiere de compromiso con el aprendizaje, ya que sin éste, las empresas repiten viejas prácticas, hacen mejoramientos cosméticos y las mejoras resultan temporales.

La organización que aprende adquiere la información que convierte en conocimiento, maneja con inteligencia y creatividad sus recursos y procesos, se adapta de manera oportuna a los cambios del ambiente, se compromete con el aprendizaje continuo, y moviliza el talento y experiencia de su gente para inducir las innovaciones.

La ventaja competitiva y la gestión del conocimiento.

Ansoff (1965), quien manejó por primera vez el concepto de ventaja competitiva, consideró que las empresas deberían vigilar las oportunidades individuales prometedoras dentro de su campo de actividad, lo que significó agregar un elemento básico a la estrategia de búsqueda y evaluación de oportunidades que, por una parte tiene relación con los atributos de otros productos o mercados y, por la otra, considera las características generales del entorno competitivo.

Las ventajas competitivas son todos aquellos elementos que se poseen y permiten establecer diferencias entre empresas y que son apreciadas por los clientes cuando la organización puede diferenciarse de la competencia, en términos de productos, bienes o servicios, costos o dominio de mercado entre otros aspectos. Las compañías exitosas son las que, de forma permanente, reconstruyen sus ventajas competitivas, apoyándose en las anteriores.

Villarreal (2003) menciona que se pueden diferenciar dos tipos de factores clave para lograr ventajas competitivas: externos, que dependen del sector y el nivel de competencia existente; y el interno, que dependen de los recursos y habilidades de la propia empresa. Indica que un recurso clave para que la empresa tenga una respuesta adecuada al cambio y la utilice como fuente de ventaja competitiva, es la información, pues con ella se identifica y se anticipa al cambio. Considera que la capacidad se refiere a la flexibilidad de respuesta para modificar los recursos y agrega que la empresa debe desarrollar los mecanismos necesarios para que la información fluya.

El origen de los recursos tangibles reside básicamente fuera de la empresa, por lo que Spender (1996) comenta que la ventaja competitiva es más probable que se derive de los recursos intangibles y, más concretamente, de su conocimiento, el cual genera un valor añadido sobre los factores de producción.

Por su parte, Nonaka (1994) sostiene que los procesos de generación y adquisición de conocimiento se convierten en un elemento esencial de análisis para comprender el desarrollo de estrategias de cambio en las empresas, lo que depende en gran medida del conocimiento tácito de los individuos, desarrollado a través del aprendizaje y comunicación dentro de la organización, que a su vez permite la transformación en conocimiento explícito.

Entonces la ventaja competitiva no se deriva totalmente de la información sino de la capacidad de la empresa por capitalizarla. La ventaja

competitiva se deriva de los recursos intangibles, concretamente, del conocimiento, el cual genera un valor añadido sobre los factores de producción.

Para Villarreal y Villarreal (2001) la protagonista de la hipercompetencia global es la empresa IFA, que significa inteligente en la organización, flexible en la producción y ágil en la comercialización, lo que implica que la empresa se inserte en la economía con enfoque integral, sin dejar de lado la organización inteligente y un negocio flexible y ágil. Todo ello significa tener un enfoque sistémico.

Indican que para sobrevivir, las empresas tienen que convertirse en organizaciones inteligentes donde el aprendizaje y la innovación sean continuos y que se tenga capacidad de respuesta para los cambios. Agrega que el negocio debe tener la capacidad de realizar multiproductos, multiprocesos y tener multihabilidades, así como ser capaz de realizar productos personalizados y que se brinden soluciones integrales al cliente.

Hogarth (1996) descubrió que la creación de condiciones para la aplicación del conocimiento en la empresa es una acción enfocada hacia la generación de ventajas competitivas, mediante la utilización del conocimiento empresarial para resolver problemas, tomar decisiones, agregar valor a los productos y servicios, enriquecer los puestos de trabajo y empoderar a los trabajadores para asegurar la creación de capacidades que permitan explotar en forma efectiva y productiva todo el potencial de conocimientos y los recursos disponibles en la organización.

Una empresa posee una ventaja competitiva cuando pone en práctica una estrategia creadora de valor que no sea implantada simultáneamente por un competidor actual o potencial. No obstante, una empresa posee una ventaja competitiva sostenible cuando se cumple lo anterior, y además, los competidores no son capaces de generar los beneficios propiciados por esa estrategia.

Para Grant (1991) los recursos más difíciles de replicar son las capacidades basadas en rutinas organizativas altamente complejas ya que éstas suelen estar basadas en conocimiento tácito más que en conocimiento explícito y suelen estar fundidas en las culturas empresariales.

Para Dierickx y Cool (1989) y para Barney (1991) los recursos que procuran ventajas competitivas son únicamente aquellos que son específicos, es decir, que se desarrollan y acumulan dentro de la empresa. Por esta razón consideran implícitamente que estos activos no se pueden transferir ni se pueden adquirir en el mercado. Sin embargo, Grant (1991) y Peteraf (1993) exigen explícitamente la condición de que un recurso estratégico sea intransferible para que genere ventajas competitivas sostenibles.

El valor estratégico de los recursos y capacidades de una empresa se

verá incrementado cuanto más difíciles sean de comprar, vender, imitar o substituir. En este sentido, el conocimiento organizativo tácito es un claro ejemplo de recurso estratégico y, si además, se reconstruyen las ventajas competitivas apoyándose en las anteriores, se puede hablar de lo que Porter (2005) considera compañías exitosas.

Davenport y Prusak (1998) consideran que conocimiento estratégico, es un tipo de conocimiento formado por una combinación de dimensiones que total o parcialmente cumplen las condiciones de movilidad imperfecta, dificultad de imitación, dificultad de sustitución y durabilidad. Indican que los activos tangibles pierden valor con su utilización, en cambio los activos del conocimiento lo incrementan con su uso.

El carácter tácito, complejo, específico y sistémico del conocimiento, constituyen una combinación de características que otorgan al conocimiento un carácter estratégico, convirtiéndolo en una fuente potencial de ventajas competitivas para las empresas generadoras de este tipo de conocimiento pero también implica el desarrollo de las capacidades de gestión del conocimiento, que logre el sostenimiento de la ventaja competitiva.

Microempresas familiares formales de servicios en Uruapan, Michoacán y la gestión del conocimiento.

En Uruapan, Michoacán, de acuerdo con cifras de Enamin (2008) el 73.6% de las microempresas, son de características familiares y orientadas a servicios; sin embargo, con base en el registro de la Cámara Nacional de Industria de Transformación y Cámara Nacional de Comercio, Servicios y Turismo de la ciudad (2010), solamente 182 se encuentran formalmente constituidas.

A decir de los microempresarios que dirigen este tipo de empresas, muchas de las propuestas y tendencias administrativas para generar ventajas competitivas, no se ajustan a las necesidades reales de los procesos que se desarrollan en sus unidades productivas, de ahí que tengan dificultad para generar servicios singulares y mantener las diferencias, sufren de pirateo de personal y están expuestas a guerras de precios y de valor, entre muchos otros aspectos, que aunados a su naturaleza intangible, les complica el establecimiento de estrategias, lo que frena su desarrollo y las deja indefensas ante la competencia.

Estas organizaciones comparten ciertos rasgos que las caracterizan:

1. Se encuentran formalmente constituidas.
2. Tienen menos de diez empleados.

3. Son dirigidas por un matrimonio o varios de sus integrantes pertenecen a la misma familia.
4. Se generaron como una opción de supervivencia económica y laboral.
5. Tienen de uno a cinco años en el mercado.
6. Se crearon con capital modesto.
7. El financiamiento procede de sus propias fuentes.
8. Trabajan con tecnología adaptada.
9. Requieren modificar sus estrategias constantemente para mantenerse vigentes.
10. Se encuentran abiertas a nuevas formas de pensamiento.
11. Ignoran cómo gestionar el conocimiento.

Entender que el conocimiento es un activo muy valioso e inherente en las organizaciones, permite fomentar su adquisición o generación, interpretación, transferencia y almacenamiento, lo que conduce a la apertura, trabajo en equipo, aprendizaje continuo, comunicación e innovación dentro y fuera de la empresa.

Sin embargo, Bermejo (2008) sostiene que para gestionar el conocimiento, son necesarias la voluntad y responsabilidad de los microempresarios para asumir compromisos propiciando la participación de todos los integrantes de la organización, para que en conjunto se identifiquen las necesidades de la organización y se comprenda el nivel en el que se encuentra, para entonces diseñar las estrategias potencializar el conocimiento.

El mismo autor agrega que la estrategia debe estar acompañada por un instrumento de evaluación que permita dar seguimiento a los resultados y verificar el impacto de conocimiento en la empresa y sus miembros, lo que de acuerdo con Pujol (2001) sentaría las bases para la construcción de una empresa que aprende, capaz de crear y/o adquirir, interpretar y transferir conocimiento, lo que aunado a la integración de nuevas tecnologías, facilitará el manejo, extracción y uso de la inteligencia de negocios que, como menciona Sánchez (2005), permita tomar decisiones en cualquier momento.

Otro aspecto a considerar, según Valdés (2002) es la construcción de relaciones de cooperación con centros de investigación e instituciones de educación superior, con los que a través del establecimiento de convenios conduzca a la producción de nuevas ideas, así como de herramientas que permitan procesar y sistematizar la información, que se transformará en conocimiento aplicado.

Bermejo (2008) manifiesta que el conocimiento debe ser un proceso continuo y compartido, tan claro para los gerentes, que les permita tanto

transmitir su importancia a todos los miembros de la organización como definir estrategias sobre como incrementarlo y compartirlo.

Valdés (2002) apunta que resulta fundamental para las empresas citadas dejar atrás el perfil de organizaciones obsoletas para convertirse en entidades inteligentes, que tengan como base el conocimiento, recurso que les permitirá desarrollar estrategias de acuerdo a sus características específicas, que las lleve a crear e innovar alternativas que coadyuven la generación y permanencia de ventajas competitivas.

CONCLUSIONES.

Las microempresas familiares formales de servicios ubicadas en Uruapan, Michoacán, se encuentran inmersas en un contexto cambiante y sin estrategias que les permitan afrontarlo, por lo que se vuelve necesario modificar las formas tradicionales de organización para dar cabida a nuevas modalidades de pensamiento que permitan valorar, potencializar y aprovechar el conocimiento de todos los miembros de la organización, microempresarios en conjunto con sus trabajadores y los participantes en su entorno, que den la pauta para generar una empresa que aprende con base en la gestión del conocimiento.

El futuro de las microempresas citadas depende de la capacidad de gestionar su conocimiento, agilizar su manejo mediante tecnología y aplicarlo utilizando la inteligencia de negocios, lo que constituye una fortaleza en la generación de ventajas competitivas y crea una base sólida para su desarrollo y permanencia en el mercado.

BIBLIOGRAFÍA.

Libros.

- Ansoff, H. *Corporate strategy. An analytic approach to business policy for growth and expansion*. McGraw Hill. United States of America. 1965.
- Arbonés, A. *Conocimiento para innovar*. Díaz de Santos. España. 2008.
- Bermejo, M. *Hacia la empresa familiar líder*. Prentice Hall Financial Times. España. 2008.
- Davenport, T. y Prusak, L. *Working knowledge. How organizations manage what they know*. Harvard Business School Press. United States of America. 1998.

- De Andrés, J. *Marketing en empresas de servicios*. Alfaomega. México. 2008.
- Drucker, P. *La administración, la organización basada en la información, la economía y la sociedad*. Norma. México. 2000.
- Guajardo, E. *Contabilidad para no contadores*. McGraw Hill. México. 2008.
- Maturana, A. *La empresa red como organización que aprende y desaprende*. Universidad Nacional de Educación a Distancia. España. 2002.
- Mendizábal, A. *Globalización y gestión del conocimiento en la empresa moderna*. Editorial El Viejo Topo. España. 2006.
- Mora, C. *Pymes y recurso humano*. Universidad de Carabobo. Venezuela. 2003.
- Nonaka, I. *La empresa creadora de conocimiento*. Gestión del conocimiento, Deusto. España. 1994.
- Nonaka, I. y Takeuchi, H. *The knowledge-creating company. How japanese companies create the dynamics of innovations*. Oxford University Press, United States of America. 1995.
- Ordoñez, P. *La gestión del conocimiento como base para el logro de una ventaja competitiva sostenible*. Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa. España. 2001.
- Porter, M. *Estrategia competitiva*. McGraw Hill. México. 2005.
- Regalado, R. *Las mypimes en Latinoamérica*. Estudios e investigación en la organización latinoamericana de investigación. México. 2007.
- Rodríguez, J. *Administración de pequeñas y medianas empresas*. Ediciones Thomson. México. 2002.
- Sánchez, R. *Business intelligence: Técnicas de análisis para la toma de decisiones estratégicas*. McGraw Hill. México. 2005.
- Senge, P. *La quinta disciplina*. Hbr. México. 1990.
- Valdés, L. *La re-evolución empresarial del siglo XXI*. Norma. Colombia. 2002.
- Villarreal, R. *Competitividad. Un enfoque global y sistémico*. CECSA. México. 2003.
- Villarreal, R. y Villarreal, R. *México competitivo 2020: Un modelo de competitividad sistémico para el desarrollo*. Océano. México. 2001.

Revistas.

- Barney, J. "Firm resources and sustained competitive advantage". *Journal of Management*. 1991: vol 15, p 382-393.
- Dierickx, I. y Cool, K. "Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage". *Management Science*. 1989: vol 35, p 1504-1513.

- Garvin, D., Edmondson, A. y Gino, F. "Is Yours a Learning Organization?" *Harvard Business Review*. 2008: vol 49, p 109-116.
- Grant, R. "The resource-based theory of competitive advantage: Implications for strategy formulation". *California Management Review*. 1991: vol 33, p 114-135.
- Hogart, S. "Do small business have to practice marketing to survive and grow?" *Marketing Intelligence and Planning*. 1996: vol. 14, p 6-18.
- Hornos, M, Araque, F y Abad, M. "La gestión de la información como clave para adquirir ventaja competitiva: los MIS". *Revista Alta Dirección*, 2001: vol. 32, p 185-192.
- Mungaray, A. "Estructura de mercado y maximización de beneficios en las microempresa". *Revista Comercio Exterior*, 2005: vol 55, p 298-299.
- Peteraf, M. "The cornerstone of competitive advantage: A resource-based view". *Strategic Management Journal*. 1993: vol. 14, p 179-191.
- Pujol, A. "Formación y aprendizaje en las pyme". *Revista Venezolana de Gerencia*, 2001: vol. 13, p 45.
- Spender, J. "Making knowledge the basis of a dynamic theory of the firm". *Strategic Management Journal*. 1996: vol. 17, p 45-62.

Otras fuentes bibliográficas identificadas.

- Cámara Nacional de Comercio, Servicios y Turismo. "Registro de socios". México 2010.
- Cámara Nacional de la Industria de Transformación. "Registro de socios". México 2010.
- Rodríguez, M. "Indicadores para evaluar el proceso de formación". Gecyt. Cuba 2004.
- Sieber, S. y Valor, J. "Las TIC como agente de cambio en la empresa española. Situación actual y tendencias de futuro." Ebcenter. España 2005.

Páginas electrónicas.

- Guilarte, M. "Bases teóricas de la gerencia del conocimiento y su aplicación en la pyme". <http://www.gestiondelconocimiento.com/documentos>. Elaborado 2005. Consultado marzo 2011.
- Enamin. "Encuesta nacional de micronegocios". <http://www.inegi.gob.mx>. Elaborado 2008. Consultado octubre 2010.
- Inegi. "Encuesta sobre establecimientos comerciales". <http://www.inegi.gob.mx>. Elaborado 2004. Consultado enero 2010.

- Oecd. "Small and medium sized enterprises: Local strength global reach". <http://www.oecd.org>. Elaborado 2000. Consultado octubre 2010.
- Paves, A. "Modelos de implantación de gestión del conocimiento y tecnologías de la información para la generación de ventajas competitivas". <http://www.gestiondelconocimiento.com/documentos2/apavez/zip/apavez.pdf>. Elaborado 2005. Consultado marzo 2011.
- Ruíz, C. "Cambios en la estructura industrial y el papel de las micro, pequeñas y medianas empresas en México". <http://www.idb.org/sds/doc/MexicoSME.pdf>. Elaborado 2003. Consultado enero 2011.
- Tejada, A. "Los modelos actuales de gestión en las organizaciones". <http://redalyc.uaemex.mx/redalyc/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=21301208>. Elaborado 2003. Consultado octubre 2010.