



UNIVERSIDAD UDLA  
DE LAS AMÉRICAS PUEBLA

HACIA UNA AMÉRICA LATINA MÁS UNIDA E INTEGRADA

# CLADEA 2008

**XLIII** Asamblea Anual del Consejo Latinoamericano  
de Escuelas de Administración

**Del 22 al 25 de Octubre**



# “Gestión y Transferencia del Conocimiento en las PyMES”

Por: Mtro. Enrique Tadillo Ortiz\*, aspirante al Doctorado en Administración en la Universidad Anáhuac México Sur.

\*Dirigido por el Dr. Miguel Angel Axtle Ortiz titular de Metodología de la Investigación Cualitativa en el Doctorado en Administración de la Universidad Anáhuac México Sur.

## **RESUMEN**

La gestión del conocimiento es propuesta como elemento clave para el éxito de las pequeñas y medianas empresas (PyMES) en América Latina y traspasar la barrera de la segunda generación en la dirección de la empresa familiar. Se muestran los factores de éxito de PyMES industriales españolas. Se hace una revisión acerca de la creación del conocimiento y se expone una propuesta acerca de la gestión de los recursos humanos, utilización de los recursos base y la gestión del conocimiento, pilares para el éxito de las PyMES latinoamericanas. Finalmente se propone la integración de las PyMES a cadenas de suministro como un medio para potencializarlas.

## **ABSTRACT**

Bearing in mind that the knowledge management is proposed a key element for the success for the small and medium sized enterprises (SMEs) in Latin America and transcend the second generation barrier in family owned company's management. It is shown Spanish SMEs success factors. A reposs of the creation of knowledge and a propose is made about the human resource management, resource-based view and knowledge management, that are the base for the success of the Latino American SMEs. Even the whole integration of the SMEs to supply chains is proposed as a mean to potentialize them.

## **PALABRAS CLAVE**

Pequeñas y medianas empresas (PyMES), gestión del conocimiento, desarrollo organizacional, sucesión, cadena de suministro.

## **KEY WORDS**

Small medium sized enterprises (SMEs), knowledge management, organizational development, succession, supply chain.

## **INTRODUCCIÓN**

La gestión del conocimiento ha despertado un creciente interés en el ámbito empresarial y académico desde hace poco más de diez años, debido a su importancia en el desarrollo de las empresas a nivel mundial.

El conocimiento se ha gestionado siempre, aunque se logre de manera empírica y sin una metodología. Si se hace una rápida revisión a la historia, se pueden localizar algunos ejemplos, como el caso del gremio de los constructores de catedrales o los fabricantes de instrumentos musicales, cuyos integrantes se ocupaban de localizar, registrar, almacenar, diseminar y transferir los conocimientos relacionados con el oficio en cada nivel dentro del mismo, con el objeto de permitir el ascenso desde aprendiz a oficial, y de oficial a maestro. Cabe hacer mención que en la actualidad, en América Latina, esta práctica continúa dentro de la construcción entre los carpinteros, fierros, albañiles y demás oficios relacionados, sin ser considerados ya como gremios formales.

Por su parte, Alegre (2004), citando a Bueno (2000), hace referencia a una definición de gestión de conocimiento como “la función que planifica, coordina y controla los flujos de conocimientos que se producen en la empresa en relación con sus actividades y con su entorno con el fin de crear unas competencias esenciales”.

## **LAS PYMES EN AMÉRICA LATINA**

Se reconoce que existen factores internos y externos que impiden el desarrollo de pequeñas y medianas empresas (PyMES) en América Latina. Los factores internos se refieren a la falta de una efectiva gestión del conocimiento, la falta de personal calificado para realizar ciertas tareas, la carencia de infraestructura adecuada o ausencia de inversiones en actualización y mejora de los medios de producción. Mientras que los factores externos pueden ser la dificultad para acceder a créditos, la carencia de infraestructura urbana, políticas gubernamentales cambiantes en materia de fortalecimiento de alguna industria en particular, problemas sociales y culturales locales, el mercado interno, el comercio exterior, la tecnología y la información, el medio ambiente.

Las pequeñas y medianas empresas presentan una alta deserción en el mercado. Soriano (2008), establece que las cifras de fracaso de las PyMES son abrumadoras en cualquier país que se analicen. Las estadísticas indican que, en promedio, el 80% de las PyMES fracasa antes de los cinco años y el 90% de ellas no llega a los 10 años. Para los dueños de PyMES las razones del fracaso se deben buscar fuera de las empresas,

pero los analistas empresariales se orientan más a identificar las causas del fracaso en las propias PyMES y, en particular, en la capacidad de gestión de sus responsables.

De acuerdo con la información disponible en el sitio electrónico de la empresa Microsoft® (2008), en México, al cumplir 10 años solamente el 10% de las empresas maduran, tienen éxito y crecen. El 75% de las nuevas empresas mexicanas debe cerrar sus operaciones apenas después de dos años en el mercado. A pesar que las PyMES son consideradas como el motor de la economía mexicana.

Respecto a los factores externos, Cevallos (2006), argumenta que existe un entorno diferente entre las PyMES y las micro empresas y que desafortunadamente, son consideradas como un todo homogéneo por los gobiernos de algunos países en América Latina, lo que significó la falta de impacto y credibilidad de las acciones públicas y su limitado alcance (beneficiarios de los programas de apoyo y fortalecimiento). Cada uno de los ámbitos en los que los empresarios señalan oportunidades de mejora, se conciben nuevos problemas que se interrelacionan entre sí. La variabilidad de las políticas gubernamentales provoca la desconfianza de los empresarios e inhibe las perspectivas de largo plazo para las PyMES.

Se observó que la falta de acceso a financiamiento, por ejemplo, es recurrente tanto en América Latina para el desarrollo de nuevos proyectos, por créditos caros y escasos o por falta de conocimiento de los directores de las PyMES para presentar un proyecto viable ante las entidades financieras especializadas, lo que se convierte en un factor externo e interno que impide su permanencia y crecimiento. Así mismo, al interior de las empresas, la carencia de personal con las competencias requeridas para desempeñar de manera flexible un puesto tanto de operación como de gerencia incide como impedimento para el desarrollo de las PyMES.

En España se han estudiado los factores de éxito de las empresas (Aragón y Rubio, 2005). A partir del análisis de los resultados, estos investigadores comprobaron que las PyMES industriales que obtienen mejores resultados se caracterizan por tener acuerdos de cooperación para investigación, desarrollo e innovación con otras empresas; también aplican muy por encima del conjunto de PyMES no desarrolladas, mejores procesos de reclutamiento y selección de personal, valoración del rendimiento, formación, capacitación, posibilidad de crecimiento y promoción para su personal así como mejores prácticas de gestión retributiva.

Los citados investigadores mencionan en el mismo documento que estas PyMES se distinguieron también por tener una posición tecnológica fuerte respecto de otros, contar con certificación de calidad ISO (Organización Internacional para la Estandarización, por sus siglas en inglés de International Organization for Standardization), o similar y hacer mayor uso de internet al contar con una página propia u operaciones con clientes y proveedores. También hallaron que realizan un mayor número de acuerdos y alianzas,

aplican mayor número de técnicas de análisis económico financieras muestran mayor flexibilidad funcional al ser las más innovadoras en productos, procesos o gestión.

Aragón y Rubio, (2005), lograron concluir que el éxito de las PyMES españolas se debe a una adecuada gestión de los recursos humanos, innovación como eje rector para el desarrollo de nuevos productos o servicios y cuidadosas inversiones en recursos tecnológicos y financieros. El tener un menor número de niveles jerárquicos, baja rotación el personal y *empowerment* tienen un efecto positivo y significativo en los indicadores del resultado. Sin embargo, la certificación de calidad, la implantación de nuevas tecnologías de información (TI) y la cooperación entre empresas, pese a que se asocian en mayor medida con empresas más eficientes y rentables, con la muestra utilizada de empresas, no confirman que tengan valores significativos en los resultados.

Otros autores como Hari y Renukappa (2005) proponen que el conocimiento entonces una vez identificado, debe ser almacenado, y convertido de tácito a explícito. Logrado esto, debe expandirse en toda la organización, formalizando procedimientos similares, utilizando el máximo de las capacidades de las personas y la apertura a nuevas áreas de negocio.

Al mencionarse el caso de formalizar procedimientos similares, puede sugerirse el modelo de procedimiento que se sigue al implementar un sistema de gestión de calidad (SGC), en el que se describe de manera puntual:

1. Objetivo.
2. Alcance.
3. Información técnica o referencias aplicables.
4. Definiciones.
5. Responsabilidades.
6. Antecedentes.
7. Descripción detallada de todas las etapas del procedimiento.
8. Recursos que deben asignarse para la correcta ejecución.
9. Diagrama de flujo.
10. Mapa del proceso.
11. Anexos como: reportes, hojas de verificación, metodología para análisis de costos.

Implementar un procedimiento formal para el logro de una tarea, no significa entonces implementar necesariamente el sistema de gestión de calidad. El procedimiento puede redactarse una vez, posteriormente tropicalizarlo para cada uso específico, someterlo a revisión interna, proponer las mejoras o adecuaciones derivadas de las experiencias de cada caso y difundirlo nuevamente.

Durante el desarrollo de los procesos en las empresas existen situaciones en las que la descripción de un procedimiento no es suficiente, entonces es necesario desarrollar instructivos para diversos casos: operación de equipo, información en formularios, elaboración de los procedimientos, etcétera.

### **Creación del conocimiento**

Es el proceso de agregar valor al conocimiento previo a través de la innovación, (Duffy, 2000). Se refiere a la introducción de nuevas tecnologías, prácticas para la gestión, los procesos o los productos acordes con una filosofía institucional, sin embargo, todas las nuevas formas de hacer dentro de una organización, para las personas que la integran representan un cambio y el reto es derribar las barreras para lograrlo orientado las metas hacia la mejora del desempeño.

Cambio significa que el nuevo estado de las cosas es diferente al antiguo y el cambio ha sido una constante desde finales de la década de 1990, debido al acelerado flujo en el intercambio de información, los procesos de globalización y las nuevas prácticas de los negocios, entre otros. En este orden de ideas, el desarrollo organizacional ayuda a los directivos de las organizaciones a abordarlo y adoptarlo desde la perspectiva de que cambiar es una oportunidad, no una amenaza.

Se ha mencionado anteriormente que algunos factores que impiden el desarrollo en las PyMES y que deben considerarse como factores de cambio, provienen del exterior de las organizaciones (de las dependencias gubernamentales, de los competidores, las nuevas tecnologías, los clientes, la forma de contratación, etc.) obligando a sus directivos en ocasiones a ajustar sus estrategias y, en otras, a cambiarlas debiendo orientar la empresa hacia el nuevo entorno. En otras ocasiones, las demandas para cambiar provienen desde el interior de la organización: la llegada de un nuevo gerente o director, obsolescencia o adecuación de los servicios que se prestan y controles efectivos, disminución de la rentabilidad de la empresa, etc. Es necesario comprender el cambio y aplicar metodologías para el cambio planificado como las que propone el desarrollo organizacional (DO).

### **El desarrollo organizacional, como estrategia para la gestión del cambio**

El DO trata del cambio planificado, es decir, de lograr que los individuos, los equipos y las organizaciones funcionen mejor. La propuesta de un cambio planificado implica un trabajo aplicado a lo largo de un período, con un enfoque sistémico orientado a ciertas metas y un conocimiento válido acerca de la dinámica de la organización y de la forma de cambiarla. Así, este conocimiento válido se deriva de ciencias del comportamiento como la psicología, la psicología social, sociología, antropología, teoría de

sistemas, comportamiento organizacional, teoría de la organización y la práctica de la administración. Reunido todo esto, el desarrollo organizacional ofrece propuestas para mejorar el ajuste entre el individuo y la organización, entre ésta y su ambiente, y entre los componentes de la organización (Wendell y French, 2002).

Una efectiva implementación de la gestión del conocimiento puede reducir el riesgo de cometer errores con altos costos para la organización y por otro lado, asegurar la mejora continua de los productos que se ofrecen. Algunos de los beneficios que pueden mencionarse y que deben ser considerados seriamente por los directivos en las PyMES, de una acertada gestión del conocimiento serían entonces: ampliación del conocimiento organizacional, mejora en el desempeño y la productividad en la solución de problemas, fomento a la innovación dentro de la empresa, identificación del flujo del conocimiento.

### **La mejora del desempeño organizacional**

Por su parte Afiouni (2007) establece que actualmente la gestión de los recursos humanos está desconectada de la gestión del conocimiento, que al conjuntarse, pueden ayudar a mejorar el desempeño de las organizaciones. Entonces, los sistemas para la gestión de los recursos humanos pueden contribuir a prolongar la ventaja competitiva, facilitar el desarrollo de competencias en una empresa específica, producir relaciones sociales complejas, incrustadas en la historia y cultura de las empresas y generar conocimiento tácito en la organización.

En la actualidad, muchas empresas en América Latina desarrollan sus operaciones en un ambiente complejo, dinámico y cambiante, esta situación está apresurando a sus directivos a pensar y definir continuamente las estrategias y fuentes de las ventajas competitivas que sus organizaciones poseen. En la economía de hoy, el desempeño de las empresas se evalúa en términos de creatividad, innovación, calidad y flexibilidad organizacional. En este contexto, el entendimiento del potencial de los recursos organizacionales y la optimización en la capacidad para la transformación de dichos recursos, provee una gran oportunidad para que la gestión de los recursos humanos se convierta en un factor clave para la creación de la ventaja competitiva y adición de valor en las organizaciones.

El papel de las personas dentro de las organizaciones se está redefiniendo, y muchas organizaciones han descubierto que las personas y sus conocimientos son un activo de gran valor.

Aufioni propone la integración de tres campos para mejorar el desempeño de las organizaciones:

1. *La perspectiva basada en los recursos de la empresa* (Wernerfelt, 1984; Barney, 1991; Amit & Shoemaker, 1993; Petraf, 1993): examina la forma en cuáles de los recursos organizacionales son aplicados y combinados, las causas que determinan el logro de una sustentabilidad, ventaja competitiva, y la naturaleza en que las rentas son generadas por los recursos organizacionales. Sobre la base de esta teoría, las empresas son vistas como la acumulación de recursos únicos de una naturaleza diversa. Estos autores definen a los recursos como el cúmulo de factores disponibles que son poseídos o controlados por una empresa.

Los recursos a los que se hace referencia consisten en saber cómo pueden ser comercializados (patentes y licencias), ventajas físicas o financieras (p. ej. propiedades, planta productiva, equipamiento para la producción o comercialización), capital humano y más, (Grant, 1991). Por otro lado, Barney, (1991), define a los recursos de las empresas como todas las ventajas, capacidades, procesos organizacionales, atributos empresariales, información, conocimiento y más controlados por una empresa, que le permite a la empresa la concepción e implementación de estrategias que mejoren su eficacia y eficiencia.

Cita que los numerosos recursos de las empresas pueden ser clasificados convenientemente en tres categorías: recursos de capital físico, Williamson, (1975), recursos de capital humano, Becker (1993), y recursos de capital organizacional, Tomer, (1987).

Con la idea de que los recursos organizacionales lleguen a ser fuente de ventaja competitiva sustentable, comenta que de acuerdo con Barney (1991) deben ser raros, valubles, sin sustitutos y difíciles de imitar. –estos recursos pueden ser vistos como un conjunto de activos tangibles e intangibles, incluyendo las capacidades de la dirección, los procesos y rutinas organizacionales, la información y conocimiento que se controla. Entre los recursos de la empresa, los recursos intangibles son los más propensos a generar una ventaja competitiva, porque son raros y socialmente complejos, haciéndolos de ese modo, difíciles de imitar.

2. *La gestión de los recursos humanos*: dentro del campo de la gestión de los recursos humanos, la perspectiva basada en los recursos de la empresa ha hecho importantes aportaciones en la creciente área de la gestión estratégica de los recursos humanos (Wright, Dunford y Snell, 2001). En el pensamiento basado en los recursos, la gestión de los recursos humanos puede ser valorada no sólo por su papel en la implementación y otorgamiento de un escenario competitivo, sino por su papel en la generación de capacidades estratégicas, (Barney, 1991).

Esta perspectiva, basada en los recursos, sugiere que los sistemas de los recursos humanos puede contribuir a la una ventaja competitiva sostenible para las empresas, mediante el desarrollo de competencias que son específicas, produce relaciones sociales complejas, que están dentro de la historia y cultura de la empresa, y genera conocimiento organizacional tácito de acuerdo con las ideas expresadas por Barney (1991), Wright y McMahan (1992).

3. *La gestión del conocimiento.* De acuerdo con Spender (1996), el conocimiento tácito es adquirido a través de la experiencia, es personal y además, difícil de formalizar. Consiste en una dimensión técnica frecuentemente referido como *know how* y una dimensión cognitiva que incluye metodologías, modelos mentales y creencias en una pequeña concepción de la realidad, (Hussi, 2004). Por otro lado, el conocimiento explícito o codificado, afirma Polanyi (1966), es transmisible a través de un lenguaje formal, sistemático, que puede adoptar la forma de programas de cómputo, patentes, diagramas o atributos similares (Hedlund, 1994). Cook & Yanow (1993), proponen que mucho del conocimiento organizacional es tácito, esto significa que es generado a través de la experiencia de aquello en lo que consiste el trabajo diario.

La combinación de metodologías como perspectiva basada en los recursos, la gestión de los recursos humanos y la gestión del conocimiento, en la que se formalizarían los procedimientos para una acertada gestión del conocimiento y se facilitaría la gestión de los recursos humanos, serían un serio detonador para la mejora en el desempeño de los empleados dentro de una organización y en consecuencia, de la propia empresa, particularmente en las PyMES.

### **La transferencia del conocimiento**

Plantear nuevas metas y retos para los integrantes de la organización, desde la cúpula de la dirección hasta los empleados en los niveles operativos sería una invitación a cambiar le forma en que los empleados y directivos se conducen dentro de la organización. Esto es, se generaría un cambio de actitud en favor de la empresa al agregar valor a las actividades y responsabilidades señaladas para ellos (Afiouni, 2007).

Se sabe ahora que las organizaciones se desempeñan eficientemente y crean valor cuando implementan estrategias que responden a las oportunidades del mercado explotando sus recursos y capacidades internas, explica Penrose (1959). Por lo tanto, los directivos de las PyMES deben conocer y entender cuáles son los recursos organizacionales clave y los impulsores del valor y desempeño.

Las personas poseen conocimientos, éstos son utilizados al desempeñar tareas dentro de la organización. Los conocimientos deben compartirse y transferirse dentro de la organización, de no hacerse, la partida de un miembro de la organización, podría significar la pérdida de conocimiento.

Actualmente en las PyMES de América Latina no se está generando transferencia de conocimiento entre los diversos niveles o áreas de las empresas, menor aún es la presencia de este fenómeno entre la oficina de dirección y las áreas operativas. Cuando una persona se retira de una empresa, se lleva consigo el conocimiento que posee y éste no es comunicado (o casi nunca) a otros dentro de la organización para que sea usado. Entonces, cuando se presenta el caso del cambio el director general de la empresa, por otro que proviene de una empresa (probablemente competidor dentro de la misma industria), afecta el propio desempeño, reorientando las estrategias hacia el camino considerado exitoso por la otra empresa; pretendiendo incrementar su competitividad.

Grossman (2007), propone que la transferencia de conocimiento asociado con la sucesión en los puestos de dirección de las empresas, potencialmente influencia la estrategia competitiva y en última instancia el desempeño.

Esta situación se observa continuamente en empresas cuyo cambio de rumbo está definido por los conocimientos que cree poseer la persona a cargo de la dirección.

Pero en muchas ocasiones la sucesión no es el único reto que enfrentan las PyMES, particularmente las empresas de carácter familiar. Este asunto ha sido observado, estudiado y analizado por consultores especializados en gestión de empresas familiares y se han propuesto diversidad de soluciones; sin embargo, se ha observado en diversos artículos publicados en la materia, que cada caso merece atención y solución particular.

### **La empresa familiar**

En México, el comportamiento de las PyMES familiares es similar al de otros países latinoamericanos, alrededor de 90% del universo de las empresas mexicanas son pequeñas y medianas empresas, y sólo 7% logra la transición a la segunda generación y 2% a la tercera, mientras que el resto fracasa (“Boletín CESPEDES”, 2007).

El caso de las empresas familiares es especial, “...son intensas en sus procesos, porque en ellos se mezclan apellido, estirpe y sangre...”, (Lechuga, 2008, 13). En concordancia, se puede afirmar que no se ha concebido una solución única o infalible para elegir al director general sustituto, en el caso del fundador de

la empresa, pero si se siguen ciertas recomendaciones, puede liberarse esta situación de la forma más beneficiosa para la organización y en última instancia, para la familia.

Durante el ciclo de vida de las empresas familiares existen momentos determinantes para su continuidad y desempeño en la búsqueda de la protección de la propiedad común. Los siguientes casos son situaciones a las que se hace referencia: a) si a un familiar debe permitírsele el ingreso a determinado puesto directivo dentro de la empresa, b) cuando se trata de familiares políticos; c) la sucesión del patrimonio (redistribución de acciones en la siguiente generación); d) resolver quién fungirá como director general.

Es del dominio de los especialistas cuál persona debe ocupar la posición de director general de una empresa, siendo el responsable del logro de la visión, la misión, los propósitos y metas estratégicas para una empresa en un sector industrial determinado, regidos por una escala de valores. Esta responsabilidad implica que quien dirija una organización debe ser una persona comprometida, proveedor de conocimientos, actitudes y capacidades de conceptualización y diseño efectivas para esta posición. Quien se desempeñe como director general de una organización debe tomar conciencia de que él es el responsable no sólo por la eficiencia organizacional, sino también por su futuro.

Conforme con los principios para el gobierno de las sociedades (OCDE, 1999), en las corporaciones se distinguen perfectamente los roles de director general y consejo de administración, así como las responsabilidades de cada figura. En el caso de las empresas familiares surgen confusiones porque cuando surge la necesidad de la sucesión en la dirección, el o los candidatos a ocupar el puesto de director general son miembros del consejo de administración y al mismo tiempo socios de la empresa. Esto pudiese provocar que en caso de acordar nombrar a un familiar como director general, éste tenga una visión discordante y comportamientos diversos: en algunas ocasiones como socio, en otras quizá como funcionario, con la consiguiente mezcla de funciones y confusión en los momentos cruciales de la toma de decisiones.

No es labor sencilla designar a un director general en una empresa familiar en la que se presentarán obstáculos, no sólo organizacionales, también de carácter familiar, sentimental y hasta de género.

Lechuga (2008), en su mismo artículo propone que para resolver acertadamente esta situación, debe desarrollarse un proceso de planeación de la familia y del patrimonio, para poder responderse objetivamente a cuestionamientos como los siguientes: ¿cuál es la visión de cada uno de los familiares involucrados respecto a la empresa familiar?, ¿cuál es la visión personal respecto al futuro de cada uno?, ¿cuáles son sus aspiraciones personales independientemente de la empresa familiar?, ¿qué tan alineadas

están las imágenes de cada uno de ellos, entre sí, con el giro y perspectivas de la empresa?, ¿Qué situación se presentaría si el patriarca o matriarca falleciese abruptamente?.

Al explorar este tipo de cuestionamientos pudiese suceder que algunos miembros de la familia deseen hacer carrera en la empresa y otros definitivamente querrán separarse del núcleo empresarial.

En este orden de ideas, surgirán cuestionamientos acerca de cómo conservar el conocimiento de los fundadores de las empresas familiares para su continuidad, ¿Cómo hacerlo? Una propuesta es que “conservar el conocimiento, valores y visión de los fundadores, así como documentar sus experiencias y conocimiento hará posible que el índice de supervivencia de las empresas familiares se incremente sobrepasando la barrera de la segunda generación”, Axtle, M. A. (2008).

En concordancia con los expertos, una respuesta al planteamiento anterior sería la elaboración de un “Protocolo Familiar”. Axtle y Barber (2008), lo proponen como el documento que contenga los lineamientos para el mejor desempeño de las actividades de la empresa familiar. Éste variará dependiendo de cada empresa; sin embargo suele estar compuesto por: 1) la definición de la misión, la visión, la cultura y los valores; 2) organigrama de poder y reglas de gobierno; 3) configuración de la sociedad, acciones y efectos fiscales; 4) operación del consejo, y 4) normas y mecanismos de resolución de conflictos y de sucesión.

### **Proyectos de gestión del conocimiento.**

Cuando se habla de gestión del conocimiento, se conciben ideas y afirmaciones de carácter filosófico. Sin embargo, existe un ambiente real de gestión del conocimiento: este ambiente es el relativo a las políticas empresariales o el estilo de gerencia. Para comprender cómo se gestiona el conocimiento en las empresas Davenport y Prusak (2001, 165-184) mencionan haber estudiado treinta y un proyectos de gestión del conocimiento en veinte empresas diferentes.

Para estos autores la gestión del conocimiento es una práctica dinámica en evolución en la que se puede identificar tres grandes objetivos:

- La creación de depósitos de conocimiento. Consiste en tomar el conocimiento plasmado en documentos, y colocarlo en un depósito donde se pueda almacenar y desde donde sea posible recuperarlo fácilmente.

- La mejora del acceso al conocimiento. Cuando los depósitos de conocimiento apuntan a capturar el conocimiento mismo, los proyectos de acceso al conocimiento se centran en los propietarios y en los usuarios ocasionales del mismo. Esta clase de proyectos reconocen que encontrar a la persona con el conocimiento que se necesita y luego transferir eficazmente dicho conocimiento de una persona a otra, es un proceso que proporciona un alto valor para las empresas que lo desarrollen. Recuérdese el caso de la transferencia del conocimiento de los fundadores a la segunda generación en el caso de las empresas familiares y la necesidad de hallar y designar al nuevo director general.
- El perfeccionamiento de las culturas y los ámbitos del conocimiento. Una cultura compatible con el conocimiento es una de las condiciones que conducen al éxito. Pero esto es complejo cuando debe iniciarse desde cero y se tienen identificados algunos componentes:
  - Desarrollar una orientación positiva hacia el conocimiento: los empleados de las empresas son brillantes y tienen curiosidad intelectual; están dispuestos a explorar, tienen libertad de hacerlo y sus iniciativas para la creación de conocimiento son tomadas en cuenta por los mandos superiores.
  - La ausencia de factores de inhibición del conocimiento en la cultura: en las personas no hay resentimientos hacia la empresa o los mandos superiores, por lo tanto, no temen que compartir sus conocimientos sea motivo para perder su empleo.
  - El tipo de proyecto de gestión del conocimiento es compatible con la cultura organizacional.

En las empresas siempre surgen las preguntas relacionadas con qué es lo que las personas deben saber, hasta dónde deben saber, por qué deben saber. Sólo baste decir que a nivel dirección es fundamental el conocimiento de la teoría administrativa bajo la cual la empresa debe dirigirse, el ambiente donde se desenvuelve la empresa, esto es: los proveedores, la competencia las condiciones y contexto del mercado, las políticas gubernamentales en diversas materias como fiscal, desarrollo de políticas públicas a favor o no del sector industrial al que pertenece la empresa, condiciones para el financiamiento de proyectos y más.

Ante este panorama, con objeto de lograr una mayor supervivencia de las PyMES y potencializarlas, es recomendable que los Ministerios encargados del impulso y fomento económico en los diversos países que componen América Latina, emprendan campañas a través de los organismos especializados para desarrollar proyectos de gestión del conocimiento. En ellos no sólo deberán describirse las diversas metodologías para lograrlo, será necesario que consultores especializados se comprometan con el

seguimiento a los proyectos en las empresas que decidan emprenderlos, garantizando así que el objetivo por el cual se desarrollen sea alcanzado.

### **Potencialización de las PyMES a través de su inserción en cadenas de suministro.**

Se destaca el estudio de Johnston y Wright (2001), quienes realizaron un análisis en PyMES con la intención de mostrar el crecimiento potencial para estas empresas cuando logran integrarse a una cadena productiva a nivel internacional, con la salvedad que la empresa realice o incremente sus operaciones vía electrónica.

Para incrementar sus capacidades, se enfrenta la propia empresa al reto de cambiar el estilo de dirección, condicionado por cuatro factores identificados para la gestión acertada dentro de una cadena de suministro: ambiente interno, actitudes, percepciones y ambiente externo. Según se logren superar las barreras impuestas por los paradigmas de los directivos, las capacidades de la empresa podrán incrementarse.

Los autores también señalan que las oportunidades de negocio algunas ocasiones se ven frenadas por la carencia de software y hardware adecuados para realizar las transacciones con las empresas con quienes están conectadas, en ocasiones por la falta de recursos monetarios, otras por la falta de conocimiento de las propias oportunidades, situación que fue estudiada en PyMES de China, Japón, Canadá y México. Proponen que un aspecto que debe superarse es la brecha tecnológica y de diferencias en el uso de software y sus aplicaciones, debidas a la barrera que significa la escritura en los diferentes idiomas.

Otras barreras serían la cultura del país donde se encuentran las PyMES, finalmente que pudieran no ser beneficiadas con las oportunidades que ofrecen los tratados de libre comercio que celebren los países integrantes de las cadenas, o al no haberse celebrado alguno.

La internacionalización de las PyMES es vital para el desarrollo sus capacidades, al entrar en contacto con otras puede generarse un aprendizaje respecto a otras formas de desarrollo de productos o procesos. Además de generar oportunidades en otros mercados que no sean estrictamente locales.

Inevitablemente todas las empresas pertenecen a una o varias cadenas productivas y de su desempeño dentro de este contexto, dependerá cada vez más su éxito en un mundo altamente competitivo. Sin embargo, no muchas PyMES le dan un valor estratégico a la manera como se integran y no reconocen la forma como sincronizan sus operaciones entre unas y otras, para mantener satisfecho al consumidor final sin generar altos costos y sin trasladarlos a sus socios en la cadena.

Los factores más importantes para la correcta gestión de una cadena son la complejidad del producto, el número de proveedores y clientes y la disponibilidad de materiales. Hay varias dimensiones a considerar que incluyen la complejidad de la cadena y la longitud de la misma. En cada empresa se manejan varias cadenas con distintas características en referencia a los puntos anteriores, lo que hace más complejo definir las relaciones entre las diferentes entidades.

Los directivos de las PyMES deben conocer las metodologías para definir las relaciones que en cada punto de las cadenas puede ser diferente, esta es la clave para establecer los tipos de relaciones y por ende las estrategias que permitirán ventajas competitivas en la relación uno a uno. No todos los enlaces deberán ser integrados y coordinados de la misma forma. Para entender claramente el tipo de relación y como definirla apropiadamente, se sugiere deben tener conocimiento explícito de:

1. Los miembros de la cadena
2. La estructura de la cadena
3. Los procesos y los flujos de producto, información, recursos financieros eficacia en la toma de decisiones

Los miembros de la cadena. Incluye todos los miembros que en una u otra forma interactúan directa o indirectamente desde el punto de origen hasta el de consumo. Se puede formar una red bastante compleja, sin embargo se pueden clasificar en dos grupos:

- Primarios, son los que adicionan valor directamente al producto o servicio, y
- Secundarios que proveen recursos, conocimientos o activos a los miembros primarios de la cadena como bancos, operadores logísticos, compañías de *outsourcing* de tecnología de información, etc.

En algunos casos una compañía puede ser un participante primario en un proceso y secundario o de soporte en otro proceso. La distinción entre primario y de soporte no es obvia en todos los casos, sin embargo debe proveer criterios importantes para definir la relación en referencia al papel que deben jugar en cada proceso.

Respecto a la estructura de la cadena, deben los directivos de las PyMES reconocer que existen básicamente dos dimensiones esenciales para describir, entender, analizar y administrar la cadena de suministro: la horizontal y la vertical.

La estructura horizontal se refiere al número de pisos o gradas (*tiers* en ingles) a través de toda la cadena de un producto.

La estructura vertical se refiere al número de proveedores y clientes en cada piso o grada. Una compañía puede tener un grupo de productos con una estructura vertical estrecha con pocas compañías en cada piso y otros productos con muchos clientes y proveedores en cada piso.

Estos ejemplos por razones obvias muestran estructuras sencillas poco complejas, pero en la realidad puede llegarse a estructuras demasiado complejas con muchas entidades a relacionar.

Las cadenas de suministro son dinámicas y están inmersas en un continuo flujo de materiales, información, recursos financieros y decisiones, (Wang, et al, 2007). Cada organización ejecuta diferentes procesos e interactúa con otras organizaciones en forma permanente.

El éxito de cualquier cadena depende entonces, de la capacidad de rediseñar procesos para mejorar la productividad, controlar sus costos y reducir sus tiempos de ejecución. Los procesos deben ser analizados y diseñados no solo mirando cómo integrar sus actividades para agregar valor sino, lo más importante, como se relaciona efectivamente con el proceso anterior y con el proceso siguiente de tal forma que contribuya a la mejora de la relación costo/servicio de toda la cadena, y el conocimiento de la posición real de cada empresa dentro de la cadena.

## **DISCUSIÓN**

La integración al modo de trabajo en las cadenas de suministro (o cadenas productivas como se les llama en algunos países), y lograr que las PyMES sean exitosas dentro de ellas, requiere un cambio drástico en la forma como se desempeñan actualmente, considerando como base para el cambio metodologías como la descrita por Afiuoni (2007).

Un caso de éxito registrado del cambio en el modo de trabajo, se encuentra en la diferencia de pertenecer o no a una cadena de suministro de un gran consorcio. Es el de una de las principales empresas desarrolladoras de vivienda en México: los proveedores que no están integrados en la cadena productiva reciben el pago de sus servicios noventa días naturales posteriores a la devolución de sus facturas autorizadas para pago; mientras que las que pertenecen a su cadena productiva, pueden cobrar en tres días naturales después de la recepción de sus facturas, mediante el factoraje con la institución financiera intermediara en la cadena.

Dentro de una organización deben orientarse el conocimiento y las acciones para trabajar como un equipo ínter empresarial, integrando actividades en procesos claves que agreguen valor y que puedan ser medibles en velocidad, costo y servicio

Otra clave para la potencialización de las PyMES reside en el control de los recursos críticos de las empresas, por lo tanto debe identificarse este tipo de recursos. Tras la revisión de la literatura, se proponen elementos para la potencialización de las PyMES en América Latina, excluyendo los factores externos a ellas, dentro de cada país al que pertenecen.

Se propone un modelo diferente para la gestión, por lo que se necesita matizar que el principal objetivo es establecer una serie de premisas, fundamentadas en conceptos claros y sencillos, comunes en las PyMES que han logrado mayor permanencia y éxito en sus mercados.

Los factores identificables como elementos indispensables para el éxito varían en cada país de América Latina, por lo que se presentan con distinta intensidad en los diversos sectores (industriales o servicios). Ante este entorno, la búsqueda de las coincidencias encierra más valor, puesto que ponen de manifiesto la importancia del factor crítico de éxito en entornos diferentes.

El análisis de las investigaciones puso de manifiesto que son muchos los factores internos que inciden en la búsqueda del éxito de las PyMES, si bien los más importantes, al ser los que aparecían con mayor frecuencia son:

- a) Investigación y desarrollo de tecnología propia.
- b) Capacidad que muestren para la innovación de productos, los procesos o la gestión.
- c) Gestión acertada de los recursos humanos.
- d) Efectiva gestión del conocimiento.
- e) Sentido de responsabilidad de sus directivos, así como sus capacidades y habilidades para el logro de las metas.
- f) Recursos financieros con que cuentan las PyMES.
- g) Cultura organizacional.
- h) Capacidad de adaptación a los procesos de cambio.
- i) Calidad del producto.

Como se observa, los factores críticos señalados son activos intangibles, lo que confirma la vitalidad de este tipo de recursos en la construcción y el mantenimiento de las ventajas competitivas para las PyMES.

Finalmente, el hecho de que la mayoría de estos recursos haya sido identificada también como factor de éxito de las grandes empresas cuestiona su exclusividad.

De la revisión de la literatura se observó que cuando se habla de recursos tecnológicos se incluyen la existencia de tecnologías, la experiencia en su utilización (*know-how*) y las personas, científicos y técnicos para su desarrollo. Para afrontar los abundantes desafíos del entorno y poder adaptarse a las exigencias del entorno, los directivos de las PyMES deben examinar cuidadosamente las mejoras que pueden introducir tanto en sus productos o servicios como en sus procesos (innovación). Para ello deberán incorporar o desarrollar nuevas tecnologías o procesos que les permitan posicionarse por delante de sus competidores.

Los directivos de las PyMES que únicamente decidan realizar nuevas inversiones cuando comprueben que sus competidores obtienen mejores resultados que los propios (posición reactiva), o bien no posean información fiable respecto de la posición tecnológica de sus rivales, destinarán a sus empresas a perder oportunidades de negocio que se estén desarrollando dentro del entorno que consideraron conocido.

Sin embargo, el desarrollo de activos tecnológicos, especialmente en las PyMES, requiere tiempo y recursos financieros. Ante esta situación, los directivos deben planificar cuidadosamente las inversiones en nuevos equipos y procesos, asegurar en las personas que desempeñan puestos operativos y de supervisión los conocimientos necesarios para su manejo a través de la capacitación, transferencia y uso de conocimientos previos. Debe entonces realizarse un análisis que permita diferenciar: las capacidades internas, que se refieren a los conocimientos que favorezcan el desarrollo a través de la tecnología y de los integrantes de la organización; y de las externas, esto es, del desarrollo mediante la adquisición de nuevas tecnologías.

Es recomendable que los directivos de las PyMES adquieran tecnología fuera de la empresa, cuando les sea imposible asegurar ventajas competitivas sostenibles a través del rediseño o modificación de la tecnología que posean.

En las PyMES deben garantizarse los recursos financieros necesarios para lograr las inversiones que en materia de tecnología se consideren necesarias. Es vital constituir reservas que permitan un aumento de las posibilidades de realizar las inversiones necesarias para el desarrollo de la organización.

Se trata de un elemento indispensable para potencializar a las PyMES y fomentar su competitividad en los contextos de sus mercados, al permitir impulsar proyectos que no se podrían emprender individualmente, ya sea por la escasez o dificultad para acceder a los recursos financieros o, por la falta de experiencia de sus directivos.

Ligada al concepto anterior aparece la innovación. El éxito de las empresas también se asocia al desarrollo de nuevos productos, servicios o procesos que permitan responder a las necesidades de los clientes,

adaptarse a los cambios en el entorno o mejorar las oportunidades para alcanzar los objetivos de la empresa.

A pesar de que las grandes empresas por poseer mayor capacidad financiera pueden parecer más propensas a realizar innovaciones, se sabe que no se trata de un factor de éxito exclusivo de éstas. De hecho, existen estadísticas que evidencian cómo las PyMES son las principales promotoras del crecimiento en los niveles de innovación de los países de América Latina.

Por su flexibilidad organizacional, la fluidez en la comunicación y la frecuencia con que ocurre entre las distintas áreas y, su capacidad de respuesta ante los cambios en el entorno, hacen que una estructura organizacional reducida como la que muestran las PyMES sea fuente de ventaja competitiva.

La innovación en las PyMES está soportada por tres elementos: el director, los integrantes de la organización y la cooperación con otras empresas.

El director de una PyME debe favorecer la generación y el desarrollo de nuevas ideas, utilizando los conocimientos de los integrantes de la empresa. Estas nuevas ideas pueden ayudar a mejorar la forma en que se desarrollan los procesos en la empresa, o bien dirigir el cambio en los procedimientos para la ejecución de las actividades de dichos procesos.

Las personas y sus conocimientos son vitales para que en cualquier empresa puedan emprenderse proyectos para la innovación, especialmente en las PyMES. La comunicación que se establece y el menor nivel de formalización, dota de mayor autonomía a los empleados, así, el mayor compromiso que se establece entre ellos y empresa facilita la participación de éstos en las prácticas de la innovación, pero en las empresas deben desarrollarse metodologías orientadas al uso del conocimiento de las personas para la innovación.

Es ahí donde los organismos nacionales para el desarrollo de las PyMES y la innovación, deben conjuntar esfuerzos para el diseño de planes de desarrollo y mejora de la posición competitiva de las PyMES en el contexto local e internacional.

Por último, así como ocurre con las inversiones en tecnología, la limitación de recursos existente en las PyMES hace que sea muchas veces imposible la creación de departamentos de I+D+i (investigación, desarrollo e innovación), por lo que el fomento para la cooperación entre PyMES vuelve a convertirse en un elemento estratégico al generar redes colectivas de conocimiento que sirven como base para el desarrollo de las mejoras en los procesos, los productos o la gestión de la empresa.

En las PyMES deberán desarrollarse procesos de dirección y gestión de sus recursos humanos, su éxito depende también de la capacidad y deseo de sus empleados y trabajadores para adaptarse a los cambios, del trabajo en equipo y de la satisfacción de sus integrantes.

Se ha establecido que en los directivos recae la responsabilidad de elegir entre las distintas opciones estratégicas para la empresa y, además, son ellos mismos los que en la mayoría de los casos, las implementan. Por esto se convierte en exigencia para el éxito un amplio conocimiento de los recursos y capacidades de la empresa y de su entorno.

Conforme con lo mencionado anteriormente, es de vital importancia que en el caso de las PyMES familiares para facilitar su desarrollo y permanencia se conserven el conocimiento, valores y visión de los fundadores, así como documentar sus experiencias y conocimiento, para sobrepasar la barrera de la segunda generación. Adecuando el estilo de dirección a los cambios en el entorno que desde la perspectiva de la dirección se tengan, a nivel local y regional.

La propuesta es que las PyMES deben estar dirigidas por personas que se adapten con facilidad a nuevas situaciones, capacidad de proceso de información y establecimiento de modelos para la acertada toma de decisiones, que sean capaces de administrar sus empresas en entornos inciertos y dinámicos, que se orienten a la gestión del conocimiento y la innovación, reconociendo los beneficios que éstos proporcionan.

Los conocimientos y habilidades que los directores posean determinarán las estrategias de las empresas, el nivel educativo se relaciona directamente con la capacidad del director para tomar decisiones estratégicas conforme con los cambios que sufre el entorno. Esto le permitirá desarrollar e implantar soluciones creativas a los problemas de la empresa e incluso, aspectos relacionados con su nivel de productividad.

Se propone entonces que las PyMES latinoamericanas cuenten con directivos con mejor formación académica para lograr mayores niveles de éxito.

Para que las PyMES alcancen el éxito debe promoverse el cambio en la cultura organizacional. Este término se refiere al conjunto de hábitos, creencias, expectativas y valores compartidos por todos los miembros de la organización. La cultura guía el comportamiento de las personas que forman parte de la empresa; sienta las bases de los procedimientos, las relaciones y ayuda a mantener la cohesión interna.

Las empresas que posean fuertes valores culturales lograrán que sus trabajadores tengan claro cuál la misión de la empresa y su aportación para el logro; qué deben hacer, qué deben conocer y qué se espera de ellos, a quién delegar en caso necesario y cómo actuar ante situaciones de conflicto.

Para que las PyMES logren el éxito deberán establecer valores fundamentados principalmente en la honradez, la confianza, la cordialidad, la lealtad, el compromiso y la fe en el negocio. Los directivos deberán aprovechar su cercanía a los empleados y así, lograr fijar claramente su misión, e infundir en todos sus niveles, un firme sentido de la visión; centrarse en la rentabilidad, la innovación, los recursos humanos y la calidad; fomentar la iniciativa y el espíritu emprendedor. Desarrollarán metodologías que permitan que el conocimiento de unos, no se pierda cuando éstos no estén ya en la organización, sin importar el nivel jerárquico al que pertenezcan.

La competitividad es considerada como la capacidad de un individuo, empresa, región o país para posicionarse de manera ventajosa en un contexto de mercado el cual está siempre en constante evolución, (Barber, 2004).

De esta definición se deriva una serie de reflexiones. El término “competitividad” procede de competencia. En economía la palabra tiene dos sentidos: 1) el grado de rivalidad económica existente en un mercado y, 2) la forma de actuación de los que participan en él. Aquí, la competitividad se entiende en el segundo de sus sentidos, es decir, como la capacidad para competir, o capacidad del participante para actuar ante la rivalidad al relacionarse con otros.

Se trata de un término relativo: se es competitivo si se está en condiciones de competir con otro. La posición relativa frente al agente rival se constituye como una de las variables determinantes del éxito o fracaso competitivo de la unidad analizada.

Asimismo, cabe resaltar que la competitividad no es un fin en sí mismo, sino un medio para conseguir algo que se ofrece de forma limitada y que es de común interés para los países que conforman América Latina.

## **CONCLUSIONES**

En este trabajo se ha expuesto una propuesta acerca de cómo lograr la potencialización, primeramente de las PyMES en América Latina. Se mencionaron algunos aspectos internos y externos que impiden su desarrollo.

Se pretende que la propuesta de combinar la gestión del conocimiento, la utilización de los recursos de la empresa y la gestión de los recursos humanos sea vista como alternativa para el éxito de las PyMES. Observándose en todo momento los obstáculos que en cada país se enfrentan estas empresas.

Las PyMES deben ser consideradas aparte de las micro empresas para alinear las políticas que en la materia cada país dicte, en pro de impactar y dar credibilidad a las acciones que se emprendan para su fortalecimiento, dado que las necesidades y perspectivas entre unos y otros son diferentes.

La falta de financiamiento limita o detiene los intentos por mejorar hacia el interior de las PyMES, ya sea en desarrollar competencias laborales o para la adquisición de tecnología. De igual forma, las limitaciones que imponen las capacidades de los trabajadores debidas a la educación recibida, pueden ser suplidas mediante la generación de proyectos de gestión del conocimiento, con apoyo de las entidades gubernamentales responsables del desarrollo de estas empresas en cada país.

De la revisión bibliográfica se desprende la idea de que la adopción de un sistema de gestión de calidad (SGC) es un elemento clave para el desarrollo de las PyMES. Sin embargo, los beneficios que estos sistemas otorgan a las empresas son medibles en el largo plazo. Es por ello que se tiene la idea que su implementación es más un gasto no recuperable que una inversión. Ante esta situación se propone la promoción de la integración estos sistemas en la gestión de las empresas, pero no como el fin en sí mismos, sino como soporte para la gestión.

Es importante mencionar que en cada PyME, dentro del contexto local y regional sus directivos deben conocer a fondo las normas a fin de poder adaptar las necesidades específicas de cada empresa, no tratando de cumplir sólo con los requisitos, sino tomar ventaja del potencial que se posee para lograr la mejora continua de la organización.

Esto puede verificarse durante la elaboración de los manuales de cada empresa, en ellos se vierte toda la experiencia de quienes se descubre que poseen los conocimientos, para la descripción de cada parte de los procesos que se desarrollan dentro de la organización. No sólo eso, las valiosas aportaciones de quienes dirigen la empresa orientan los planes y programas para cada área específica con la visión de la empresa.

La incorporación de nuevas tecnologías de información será una ventaja, siempre que éstas ofrezcan los resultados acordes con el objetivo para el cual fueron incorporadas. En este sentido, la incorporación de programas de capacitación para la explotación al máximo posible de estas tecnologías no debe ser contemplada como un costo, sino como una inversión orientada al logro de las metas empresariales.

Se crea conocimiento a través de la innovación. En las PyMES la introducción de nuevas tecnologías, prácticas para la gestión, los procesos o los productos acordes con una filosofía institucional, debe realizarse permitiendo y fomentando un cambio de alto impacto en todas las áreas todas de la empresa. Se mencionó que las nuevas formas de hacer dentro de una organización para las personas que la integran, enfrentarán la barrera del rechazo. Estas barreras representan un reto y derribarlas parara lograrlo deberá hacerse ordenadamente, de manera paulatina, permitiendo el ajuste de los modelos tradicionales a los nuevos. Es por ello que el Desarrollo Organizacional se presenta como la estrategia adecuada para gestionar el cambio.

A pesar de la importancia que para el éxito competitivo de la PyME tienen los recursos humanos y su gestión, son escasas las investigaciones que se centran en su análisis. Es por ello que la metodología propuesta por Afiouni, se presenta como la más adecuada para lograr conjuntar tres visiones fundamentales para la permanencia y desarrollo de las PyMES latinoamericanas.

Se mencionó que los directivos de las PyMES deben conocer y entender cuáles son los recursos organizacionales clave y los impulsores del valor y desempeño. El capital intelectual ha sido identificado recientemente como ese recurso clave.

La transferencia del conocimiento es otra pieza vital para la permanencia y potencialización de las PyMES desde el interior. No puede permitirse el lujo de perder el conocimiento de los integrantes de las organizaciones cuando estos se retiran, se sabe que ellos poseen un conocimiento tácito que debe ser utilizado en beneficio de la organización, al traducirlo en conocimiento explícito. Para ello deben diseñarse programas de entrenamiento y promoción de talleres de una mejor cultura laboral o de desarrollo humano. En éstos, debe fomentarse la idea del beneficio colectivo cuando el conocimiento es compartido contra la falsa idea de que el poseedor del conocimiento es el dueño del puesto. Lo que finalmente redundará en la limitación o retraso del desarrollo del potencial de las PyMES.

Finalmente, deben los organismos gubernamentales y los directivos de las PyMES cambiar la visión del trabajo aislado, hacia una visión de la cooperación, intercambio y promoción conjunta entre las grandes empresas y las PyMES para generar proyectos de potencialización mediante la formación de cadenas de suministro.

El involucramiento de instituciones de banca de desarrollo jugará un papel vital para el financiamiento de los proyectos conjuntos y de las propias PyMES integradas en las cadenas, a través de mecanismos como el factoraje para acelerar la recapitalización una vez que el producto ha sido entregado.

En México se ha desarrollado un modelo exitoso mediante la formación de las llamadas “cadenas productivas”, entre Nacional Financiera (es una institución de banca de desarrollo y forma parte del marco institucional creado por el Estado mexicano para promover el desarrollo económico del país), los grandes consorcios industriales y las PyMES, que se convierten en proveedoras de bienes o servicios, así, éstas pueden acelerar la recapitalización mediante un mecanismo financiero diseñado de manera conjunta.

Las oportunidades que este modelo brinda se han mostrado de manera fehaciente con la creación de más de doscientas cadenas productivas y cuyo número continúa en crecimiento. En ellas, las PyMES integradas logran recuperar el importe de su factura en tres días mediante el pago de una comisión del 3.5% de su valor; en vez de esperar hasta noventa días en algunos casos, para el pago por parte de la empresa núcleo de la cadena.

Así entonces, es recomendable extender la formación de cadenas de suministro o productivas basadas en modelos exitosos hacia otros países, adecuándolos a la normatividad existente y las prioridades que en materia de economía se definan para cada país. Evitándose en la medida de lo posible la variabilidad de las políticas gubernamentales que provoca la desconfianza de los empresarios e inhibe las perspectivas de largo plazo para las PyMES, como se ha mencionado anteriormente.

Finalmente, se propone que cada país debe impulsar estudios serios y propositivos en torno a cómo integrar a las PyMES en una estrategia regional latinoamericana de mejora de la competitividad, para enfrentar los procesos de globalización que vive la economía mundial.

## REFERENCIAS

- Afiouni, F. (2007). Human resource management and knowledge management: a road map toward improving organizational performance. *Journal of American Academy of Business*. 11,2, 124-130.
- Alegre, Joaquín. (2004). La gestión del conocimiento como motor de la innovación. 1ª. Ed. Universitat Jaume I. España. Págs. 27, 47-71.
- Al-Hawamdeh, Suliman. Knowledge Management. 1<sup>st</sup>. Edition, Chandos Publishing. Oxford, 2003. Págs. 9-23.
- Aragón, A., Rubio, A. (2005). Factores asociados con el éxito competitivo de las PyME industriales en España. *Universia Business Review*. ISSN 1698-5117, 38-51.
- Axtle, M. (2008). Notas de la clase Seminario de Investigación Cualitativa. Universidad Anáhuac México Sur, 2008.
- Axtle, M., Barber, C. (2006). Pulsión de muerte familiar-empresarial. *Revista: Pyme Adminístrate hoy*. No. 147. México, 2006.

- Barber, C. (2004). Globalización y el reto de la competitividad. *Revista: Integra*. No. 03. México, 2004
- Cevallos, E. (2006). Obstáculos al desarrollo de las pequeñas y medianas empresas en América Latina. *Fundación para el Desarrollo Sostenible en América Latina*. 11 (20), 75-96.
- Comisión de Estudios del Sector Privado para el Desarrollo Sustentable, CESPEDES. (2007, Junio). Promueve el BID plan de apoyo para PyMES. Recuperado de <http://www.cce.org.mx/NR/rdonlyres/A00BF229-26B4-411D-BAA47E2C18234A7/4879/BOLETINCESPEDESDEJUNIO2007.pdf>
- Davenport, T., Prusak, L. Conocimiento en acción. 1ª. Ed. Prentice Hall. México. Págs. 165-184.
- Duffy, J. (2000). Knowledge management: to be or not to be. *Information Management Journal*, en "Egbu, C., Hari, S., Renukappa, S. (2005). Knowledge management for sustainable competitiveness in small and medium surveying practices. *Structural Survey*. 23, 1, 7-21".
- Egbu, C., Hari, S., Renukappa, S. (2005). Knowledge management for sustainable competitiveness in small and medium surveying practices. *Structural Survey*. 23, 1, 7-21.
- Grossman, W. (2007). Intraindustry executive succession, competitive dynamics, and firm performance: through the knowledge transfer lens. *Journal of Managerial Issues*. 19, 3; 340-361.
- Johnston, D., Wright, L. (2004). The e-business capability of small and medium sized firms in international supply chains. *Information Systems and e-Business Management*. 2:223-240.
- Lechuga, J. (2008). El reto de elegir director general. *Revista: Microempresa Mexicana*. Año 4, No. 48. México, 2008.
- Ministerio de Economía de Chile. (2008). Proyecto de Estatuto Mipyme. Información recuperada el 7 de marzo de 2008 del sitio web del Ministerio de Economía de Chile [http://www.estatutomipyme.cl/http://bligoo.com/media/users/0/32688/files/proyecto\\_ley\\_estatuto\\_mipyme\\_enero2008.pdf](http://www.estatutomipyme.cl/http://bligoo.com/media/users/0/32688/files/proyecto_ley_estatuto_mipyme_enero2008.pdf)
- Ministerio de Economía de El Salvador. (2008). Clasificación de PyMES. Información recuperada el 20 de febrero de 2008, del sitio web del Ministerio de Economía de El Salvador: <http://www.minec.gob.sv/>
- OCDE. (1999). Principios de la OCDE para el gobierno de las sociedades. Recuperado el 19 de agosto de 2007, de [http://www.ecgi.org/codes/documents/principles\\_sp.pdf](http://www.ecgi.org/codes/documents/principles_sp.pdf)
- Rangel, J. (2006). Desarrollo fase 3: diseño. Información recuperada el 07 de marzo de 2008 del sitio web de la Universidad virtual del Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey. <http://www.tec.com.mx/twiki/bin/view/MwPortales/PrP02DesarrolloDeFase3>
- Serenko, A., Bontis, N., Hardie, T. (2007). Organizational size and knowledge flow: a proposed theoretical link. *Journal of Intellectual Capital*. Vol. 8, No. 4, 610-627.
- Soriano, C. (2008). El 80% de las pymes fracasa antes de los cinco años y el 90% no llega a los diez años. ¿Por qué? Recuperado al 2 de marzo de 2008 de <http://www.pymesyemprendedores.com.mx/consultorio>.  
Html.
- Soriano, C. (2008). Los cinco pecados capitales de las PyMES. Recuperado el 10 de marzo de 2008 de [http://www.microsoft.com/spain/empresas/marketing/pecados\\_pymes.msp](http://www.microsoft.com/spain/empresas/marketing/pecados_pymes.msp)

- Thomas A. (2006). Creating sustainable small to medium enterprises through technological innovation. *Proceedings of the Institution of Mechanical Engineers*. 221, B3, 513-528.
- Tissen, René, et. Al. “El Valor del Conocimiento”. 1ª. Edición, Pearson Educación. Madrid, 2000. Págs. 7-17.
- Wang, W., Heng, M., Chau, P. (2007). Supply Chain Management: Issues in the New Era of Collaboration and Competition. Idea Group Publishing. London, 2007. Págs. 1-44.
- Wolff J., Pett, T. (2006). Small-firm performance: modeling the role of product and process improvements. *Journal of Small Business Management*. 44(2), 268-284.