

**LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO EN LAS MIPYMES: RETOS Y BENEFICIOS**Ángela Guadalupe Manzano Santana<sup>1</sup>Jennifer Mul Encalada<sup>2</sup>

Para citar este artículo puede utilizar el siguiente formato:

Ángela Guadalupe Manzano Santana y Jennifer Mul Encalada (2021): "La gestión del conocimiento en las MIPYMES: retos y beneficios", Revista de Desarrollo Sustentable, Negocios, Emprendimiento y Educación RILCO DS, n. 16 (febrero 2021). En línea:

<https://www.eumed.net/es/revistas/rilcoDS/16-febrero21/gestion-conocimiento-mipymes>

**RESUMEN:**

La Gestión del Conocimiento (GC) es una herramienta que contribuye a la supervivencia y permanencia de las organizaciones en el mercado. Cada vez son más las organizaciones que comienzan a incorporarla para generar ventajas competitivas; sin embargo, las Micro, pequeñas y medianas empresas (Mipymes) se enfrentan a mayores retos en comparación con las grandes.

Las Mipymes representan aproximadamente el 90% del sector empresarial en todo el mundo (Durán, 2017). En México cuentan con una participación del 99% y un porcentaje de empleo del 68.4% de la totalidad de unidades económicas (INEGI, 2018).

El presente trabajo tiene como objetivo analizar la importancia de la gestión del conocimiento en las Micro, Pequeñas y Medianas empresas, así como los principales retos y beneficios que tienen para implementarla. Para ello, se realizó una investigación documental que incluyó la revisión bibliográfica y de artículos científicos que abordan estudios de GC en las Mipymes.

Se observó que dentro de los retos principales en las Mipymes se encuentran el combatir la deficiencia en la aplicación, utilización y apropiación de herramientas tecnológicas para la gestión del conocimiento; una correcta incorporación de la filosofía, políticas, programas y/o procesos que fortalezcan el uso de prácticas que contribuyan a la GC; frenar la rotación del personal; contribuir a

<sup>1</sup> Licenciada en Administración, ange\_manzano2311@hotmail.com

<sup>2</sup> Doctora en Ciencias de la Administración, jeni.mul@correo.uady.mx, Universidad Autónoma de Yucatán, Facultad de Contaduría y Administración, México

una cultura organizacional que propicie un ambiente favorable para la compartición del conocimiento, habilidades y experiencias entre los miembros; e incentivar a las empresas a desarrollar su competitividad. Dentro de los beneficios que obtienen se encuentran la permanencia en el mercado; una mejor posición competitiva; una diferenciación comercial; y la comprensión del medio en el que se encuentran operando y de los clientes; es así como se logra obtener una mayor productividad y crecimiento a largo plazo.

**Palabras clave:** Mipymes, Gestión del conocimiento, competitividad, innovación.

### **KNOWLEDGE MANAGEMENT IN MSMEs: CHALLENGES AND BENEFITS.**

#### **Abstract**

Knowledge Management (KM) is a tool that contributes to the survival and permanence of organizations in the market. More and more organizations are beginning to incorporate it to generate competitive advantages; however, Micro, small and medium enterprises (MSMEs) face greater challenges for this compared to large ones.

MSMEs represent approximately 90% of the business sector worldwide (Durán, 2017). In Mexico they have a 99% participation and an employment percentage of 68.4% of all economic units (INEGI, 2018).

The present work aims to analyze the importance of knowledge management in Micro, Small and Medium companies, as well as the main challenges for its incorporation. To do this, a documentary investigation was carried out that included the bibliographic review and scientific articles that address KM studies in MSMEs.

It was observed that one of the main challenges in MSMEs is to combat the deficiency in the application, use and appropriation of technological tools for knowledge management; a correct incorporation of the philosophy, policies, programs and / or processes that strengthen the use of practices that contribute to KM; curb staff turnover; contribute to an organizational culture that fosters a favorable environment for the sharing of knowledge, skills, and experiences among members; and encourage companies to develop their competitiveness. Among the benefits they obtain are permanence in the market; a better competitive position; a commercial differentiation; and understanding the environment in which they are operating and the clients; this is how greater productivity and long-term growth are achieved.

**Key words:** MSMEs, Knowledge management, competitiveness, innovation.

#### **Introducción**

La época actual se distingue debido a que los activos materiales o de capital ya no son los principales criterios para permanecer y crecer en el mercado, sino que los activos de naturaleza más intangible toman relevancia ya que pueden ofrecer un valor añadido que permite a una empresa diferenciarse y distinguirse del resto de sus competidores, logrando la supervivencia y

permanencia. Un ejemplo de estos activos intangibles y el cual destaca de forma especial es el conocimiento (Pérez-Montoro, 2008).

En este contexto, Barney publicó en 1991, el artículo que lleva por título "*Firm Resources and Sustained Competitive Advantage*", mismo que menciona a los recursos valiosos, raros, imperfectamente imitables y no sustituibles, en la creación de ventajas competitivas sostenidas de las empresas, en las cuales, se crean estrategias que no estaban siendo implementadas simultáneamente por su competencia actual o potencial.

Este autor es precisamente uno de los soportes teóricos sobre la visión del estudio del conocimiento, destacando la teoría de la empresa basada en los recursos y capacidades, misma que hace énfasis en la importancia de adquirir conocimiento en las organizaciones.

Arbonés (2006) menciona que, en la sociedad industrial, los proyectos vitales y trascendentes para los trabajadores y sus familias comenzaban una vez finalizada la jornada laboral, mientras que en la sociedad del conocimiento se pretende que las empresas conozcan y se involucren con los proyectos, objetivos y aspiraciones de sus colaboradores desde el inicio. La sociedad del conocimiento se refiere entonces al término utilizado para sustituir a una denominada sociedad de la información, en la que se le otorgaba valor a la acción de transmitir datos. En la sociedad del conocimiento se brinda valor a la creación y difusión de conocimientos que promueven el desarrollo de un país.

Dentro de esta sociedad, es donde la gestión del conocimiento cobra fuerza y además es considerada como un aspecto importante para las organizaciones. La gestión del conocimiento es un concepto en construcción y con muchas interpretaciones que sigue alimentándose de los trabajos de investigación que se han hecho y que se harán en el futuro (Avendaño y Flores, 2016).

Mul y Ojeda (2014) definen a la gestión del conocimiento como "el proceso que se encarga del diseño e implementación de prácticas para la adquisición, almacenamiento, compartición, aplicación y protección del conocimiento, con el objeto de mejorar la capacidad de las organizaciones para la resolución de problemas, la innovación y contribuir a la consecución de sus ventajas competitivas" (p.6).

Parte de la literatura enfoca el estudio de la gestión del conocimiento a las grandes empresas; sin embargo, no es un tema exclusivo de ella, las micro, pequeñas y grandes empresas también tienen el reto de su implementación para poder alcanzar mayores niveles de competitividad frente a otras organizaciones. Maldonado, Martínez y García (2012) mencionan que, respecto de la aplicación de gestión del conocimiento en las pymes, son pocos los trabajos publicados en la literatura que presentan evidencia empírica de la relación que existe entre GC y el crecimiento, sin embargo, los estudios que hay, demuestran que las pymes pueden estar en condiciones para incrementar de manera notoria su crecimiento y sus ventajas competitivas a través de una adecuada gestión.

Las mipymes representan un alto porcentaje de participación tanto en México como en las diversas economías internacionales. Representan aproximadamente el 90% del sector empresarial en todo el mundo (Durán, 2017). En México cuentan con una participación del 99% y un porcentaje de

empleo del 68.4% de la totalidad de unidades económicas (INEGI, 2018), de ahí la relevancia que tiene el estudio de las formas de gestión en ellas.

Con base en lo anterior resulta relevante conocer ¿cuáles son las implicaciones que tiene la gestión del conocimiento para las micro, pequeñas y medianas empresas? Por tal motivo el presente trabajo tiene como objetivo analizar la importancia de la gestión del conocimiento en las Micro, Pequeñas y Medianas empresas, así como los principales retos y beneficios que tienen al implementarla.

### **Metodología**

Para el presente artículo se realizó una investigación documental sobre la importancia de las mipymes en la economía, los principales retos que tienen las micros, pequeñas y medianas empresas al momento de implementar la gestión del conocimiento, así como los beneficios que pueden obtener con ello. Para esto, se realizó una revisión de libros, artículos especializados en revistas científicas, y páginas web de organismos oficiales que abordan los temas mencionados anteriormente. Se identificaron diferentes estudios empíricos y se analizaron su contexto, época y principales hallazgos. Los resultados se presentan a continuación.

### **Desarrollo del Tema**

Las mipymes representan aproximadamente el 90% del sector empresarial en todo el mundo (Durán, 2017). De acuerdo con cifras del Consejo Internacional para la Pequeña Empresa, presentadas en la página de la Organización de las Naciones Unidas (ONU), las mipymes generan entre el 60 y el 70% del empleo y son responsables del 50% del Producto Interno Bruto (PIB) a nivel mundial. La Asamblea General de las Naciones Unidas declaró el 27 de junio el Día de las Microempresas y las Pequeñas y Medianas Empresas, a manera de reflexionar sobre su importancia y contribución al desarrollo sostenible (ONU, 2020).

En el libro “Mipymes en América Latina: un frágil desempeño y nuevos desafíos para las políticas de fomento” Dini y Stumpo (2018), exponen que en América Latina las mipymes representan aproximadamente el 99% de las empresas formales de la región (88.4% son microempresas), aportan el 61% del empleo y tienen una participación en el PIB regional del 25%. Mientras que en la Unión Europea se trata de más del 99% de las empresas, el 69% del empleo y el 56% del PIB.

Es importante mencionar que, a diferencia de la Unión Europea, en América Latina no hay un acuerdo sobre la definición de mipyme ya que no existe un mercado común ni una real integración económica en países con distintos tamaños empresariales (Dini y Stumpo, 2018).

En México, fue hasta el año 1985 que la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial (SECOFI), actualmente Secretaría de Economía, estableció de manera oficial los criterios para clasificar a las empresas de acuerdo con su tamaño, siendo el último pronunciamiento el 30 de junio de 2009. Derivado de esta información, las micro, pequeñas y medianas empresas del sector industria son aquellas que cuentan con un personal de 0 a 250, y con un rango de ventas anuales de hasta 250

millones de pesos. Las micro, pequeñas y medianas empresas que corresponden al sector comercio, tienen de 0 a 100 personas laborando en ellas y alcanzan a generar 250 millones de pesos anuales en ventas. Por último, las mipymes que realizan actividades de servicios, mantienen un personal de 0 a 100 trabajadores y ventas anuales de hasta 250 millones de pesos (INEGI, 2014).

En México, durante 2018 se registraron más de 4.1 millones de micro, pequeñas y medianas empresas, contemplando a todos los sectores anteriormente mencionados (INEGI, 2018). Del total de establecimientos del sector privado y paraestatal (4,773,995 durante 2019) un 99.98% corresponden a las micros, pequeñas y medianas empresas y aportan el 68.4% del total de los empleos (INEGI, 2019).

En 2017, como resultado de una muestra en la que participaron 22,188 micro, pequeñas y medianas empresas, se obtuvo que el 15.3% de las mipymes impartió capacitación a sus trabajadores. Con respecto a las que no impartieron capacitación, 7 de cada 10 empresas señalaron que el conocimiento y las habilidades de su personal son los adecuados (72.2%); 13.2% manifestó que contrata personal que se encuentra previamente capacitado, 4.7% considera que el costo de una capacitación es elevado y un 9.9% mencionaron otras razones (INEGI, 2018).

Debido a la importancia de las mipymes y en vista de que nos encontramos en una sociedad del conocimiento, resulta de especial interés identificar los retos y beneficios que pueden afrontar dichas empresas al gestionar el conocimiento.

#### **Retos en las Mipymes frente a la gestión del conocimiento**

Lin, Seidel, Shahbazpour y Howell (2013) mencionan que a pesar de que algunas características de las pymes apoyan con facilidad la adopción de la gestión del conocimiento, otras no son favorables a la efectividad de sus prácticas, razón por la cual, este tipo de organizaciones debe adaptarse a sus propias características (recursos, estructura organizacional, administración, cultura). En un estudio de revisión de literatura y de caso confirmaron que, aunque las pequeñas y medianas empresas en Nueva Zelanda representan un grupo importante de organizaciones que contribuyen con el crecimiento económico de su país, la gestión del conocimiento no es una tarea fácil para la mayoría de las pymes.

Entre los ejemplos de la relación entre la gestión del conocimiento y las características de las pymes se encuentran la falta de comprensión de la GC, la cual es causada por los recursos limitados de las pymes para invertir y aprender. Las prácticas informales de las pymes en gestión del conocimiento también son causadas por deficiencias en los recursos que las empresas poseen para invertir, al igual que por características de administración informal que influyen en sus prácticas.

A pesar de lo anterior, las características inherentes de las pymes les permiten ser más abiertas y adaptar la gestión del conocimiento con mayor rapidez que las grandes organizaciones, por lo que la adopción al cambio puede superar la mayoría de las características de GC no deseadas, siempre y cuando se cuenten con estrategias implementadas adecuadamente. De esta manera,

características como la falta de recursos financieros, la estructura plana de las organizaciones, la administración a menudo informal, la escasez de recursos humanos calificados y la cultura laboral informal son atributos que destacan en las pequeñas y medianas empresas y que se convierten en desafíos frente a la gestión del conocimiento. (Lin et. al., 2013).

A igual que en las pymes de Nueva Zelanda, el estudio presentado por Chan y Chao (2008) reporta que, en las pymes de Hong Kong, la adquisición, combinación, aplicación y creación del conocimiento, van de la mano con la cultura, tecnología y la infraestructura de la estructura de las pymes. En su estudio de 68 pymes encontraron que la mayoría de los miembros de las organizaciones que cuentan con iniciativas de GC describen los objetivos de la gestión del conocimiento como elementales o menos inspiradores, es decir, no hay un interés por compartir ideas, prefieren recibir instrucciones.

Generalmente se asigna la responsabilidad de la GC al departamento de Tecnología de Información, los cuales, a su vez, afirman que no tienen tiempo para considerar problemas de gestión. Así mismo, las pymes se encuentran con capital financiero limitado; algunos colaboradores tienen miedo de que si sus empresas adoptan más tecnología podrían sustituir la mano de obra; algunas de las organizaciones cuentan con infraestructura favorable y simple que fomenta la relación colectiva, sin embargo, no están dispuestos a compartir conocimientos porque no encuentran beneficios al hacerlo, además de que piensan que, si saben más, más tareas se les asignarán; la visión de la GC no es comunicada de manera efectiva en toda la organización ni revisada.

Por otra parte, la mayoría de los empresarios se queja de una información sobrecargada en la que no se tienen filtros o clasificaciones. Incluso una parte de ellos manifiesta que la información, documentos o recursos en las computadoras no se encuentran protegidos por la organización, lo que origina desconfianza.

En el contexto latinoamericano, la situación no es muy diferente. Marulanda y López (2013), realizaron un estudio en el que evaluaron 323 empresas pequeñas y medianas en relación con las prácticas, procesos, uso y apropiación en las tecnologías de información y comunicaciones, las competencias y los rasgos organizacionales para gestionar el conocimiento en ciudades de Colombia. Se observó que a pesar de los avances en la implantación de los procesos y del desarrollo de competencias de los colaboradores para la gestión del conocimiento, no se estructuran políticas, programas, planes y proyectos en las organizaciones alrededor de la temática de gestión del conocimiento, además de que estas prácticas no se encuentran enfocadas por completo desde las directrices generales, debido probablemente a su falta de incorporación en la filosofía organizacional.

Existe en ellas una deficiencia en el uso y aplicación de herramientas tecnológicas para gestionar el conocimiento. Al mismo tiempo que el uso de herramientas de vigilancia tecnológica para mantenerse informadas sobre innovaciones científicas o técnicas capaces de crear oportunidades o amenazas, es poco o nulo.

A su vez Mejía (2012), encontró que una de las barreras que influyen en la generación, transferencia e integración del conocimiento en pequeñas y medianas empresas de la industria del software en Lima Metropolitana, Perú, es la poca disponibilidad de tiempo con el que cuenta el personal técnico para el desarrollo de las aplicaciones, originado por una inadecuada planificación del tiempo. Al igual que la planificación, la falta de tiempo se debe a su alta carga de trabajo, así como a las dificultades del personal técnico para entender el funcionamiento del negocio de los clientes y porque no se han definido procedimientos para que la forma de trabajo se estandarice.

La alta rotación del personal a causa de una de la falta de formalidad en las relaciones laborales con los trabajadores también es otro desafío. En un estudio realizado en pymes en Ecuador, Arguello (2017) encontró que, por esa razón, una gran cantidad del conocimiento tácito que tienen consigo los colaboradores en forma de experiencias, se pierde, ya que, al momento de separarse de sus funciones, se las llevan, razón por la cual, se incurren a costos de preparación, capacitación y desarrollo de un nuevo elemento, que cumplirá con las tareas que su antecesor ha abandonado.

En México, los retos que presentan las empresas para implementar de manera adecuada la gestión del conocimiento, son similares a los anteriores. Además, dichos retos no son exclusivos de su ambiente interno, esto se puede notar en la industria manufacturera, la cual, tiene un problema de bajo crecimiento en su productividad laboral, debido en parte a la poca inversión en capacitación, investigación y desarrollo tecnológico, agregando a ello, recortes al presupuesto en investigación y educación en el país. Un bajo desarrollo industrial radica en el desconocimiento de las ventajas de gestión del conocimiento, los apoyos gubernamentales escasos, así como las políticas y la competencia desleal (Vázquez, Guerrero y Núñez, 2014).

Gutiérrez-Diez, Sapién y Piñón (2015) mencionan que las pequeñas y medianas empresas, a pesar de tener una importante participación en el sector económico de los diversos países en el mundo, son las más desfavorecidas en el manejo de información para gestionar conocimiento, siendo uno de los principales motivos, la carencia de estrategias y procesos por parte de las organizaciones para gestionarlo. Esto lo confirman en el análisis del estudio a 30 treinta Pymes del sector de servicios ubicadas en la ciudad de Chihuahua en el que se observaron los procesos de gestión de conocimiento. A partir de ello, recomiendan que las actividades de exteriorización sean documentadas para que así, se apoye en la implementación de estrategias y para que se dé forma y estructura al conocimiento explícito, con el objetivo de ser consultado y enriquecido por todos los miembros que integran a la organización.

En un estudio realizado en las mipymes del sector restaurantero de Bahía de Kino, Sonora, se encontraron barreras internas y externas que pueden intervenir para desarrollar y aplicar proyectos de mejora e implementación de iniciativas sobre la gestión del conocimiento. En las barreras internas se encuentran: la resistencia al cambio para formalizar procesos; las remuneraciones económicas por concepto de actividades extra laborales que pudieran presentarse; resistencia al uso de la tecnología; dificultad para aceptar un plan estratégico en el que se incluya la gestión del conocimiento; resistencia para realizar prácticas de almacenamiento del conocimiento (guardar el

conocimiento); falta de control en indicadores de conocimiento; y falta de motivación empresarial en algunos casos. Las principales barreras externas son: financiamientos gubernamentales y apoyos económicos insuficientes; condiciones inadecuadas del cliente y proveedores para aceptar un nuevo modelo de trabajo que incluya la gestión del conocimiento (Perez-Soltero, Leal, Barceló y León, 2013).

La mayoría de las empresas no tienen un plan estratégico formal; así mismo, tanto el personal operativo como el administrativo desconoce su filosofía organizacional y políticas; y no conocen total o parcialmente los aspectos que implican la gestión del conocimiento, por lo que realizan actividades de GC sin estar conscientes, ignorando las ventajas que pudieran obtener de ello (Perez-Soltero et al., 2013).

Arriaga y Gómez (2014) con base en un estudio en las pymes del Estado de México, puntualizan que los retos que se presentan al implementar estrategias de gestión del conocimiento son: la valoración de la influencia de la experiencia al interior y exterior de la organización con el fin de generar aprendizaje, traducido en acciones; el uso adecuado de las tecnologías de información y comunicación mediante programas especializados y sistematización de los procesos; preservación y constante actualización del conocimiento; la medición en los conocimientos; reforzamiento de acciones vinculadas al conocimiento que se conviertan en valor agregado y el desarrollo de una cultura organizacional que valore y acepte la gestión del conocimiento.

Por su parte, Larios-Gomez (2016) menciona que las mipymes poblanas, en términos generales, no consideran importante el conocimiento generado en la organización, los resultados también demuestran que a pesar de que son indiferentes a su importancia, se acercan a aceptarla como parte del capital en la empresa. Para estas empresas, la creación de nuevos productos, solución de problemas, creación de marcas, innovación y patentes son factores que no representan una prioridad.

### **Beneficios de la gestión del conocimiento para las Mipymes**

Los beneficios relevantes en los procesos de aprendizaje, que se originan de la experimentación, son la innovación tecnológica y la capacidad para procesar información que posteriormente la convierta en un conocimiento útil para la organización y que le permita ser competitiva (Mejía, 2012). Sin embargo, existen otros que quizá no sean tan evidentes como lo anterior.

García-Tapial (2003) señala que parece que la implementación de la gestión del conocimiento es exclusiva para las grandes empresas cuando no es así, y las pequeñas empresas españolas, que suponen más del 90% del entramado empresarial del país, deben beneficiarse a nivel individual como colectivamente al incluir esta gestión. De esta manera, es importante que las pymes identifiquen los conocimientos clave, pues sobre estos serán capaces de establecer una ventaja competitiva y orientar el desarrollo, mantenimiento o eliminación de actividades, inversiones, estrategias, entre otras acciones.

Una pyme puede beneficiarse al crear conocimiento debido a que el empresario no descuidará la formación continua de él y de su personal; además, debido al internet, las personas pueden

acceder a una velocidad rápida a cualquier cantidad de información y conocimiento, el cual pueden incorporar a su gestión a un precio accesible; una pyme puede también almacenar y estructurar conocimiento utilizando herramientas informáticas sencillas como una hoja de cálculo o una base de datos para que se capture información referente a sus proveedores y clientes, con lo que puede obtener una reducción de sus costos y una eficiencia en su acción comercial (García-Tapia, 2003). Wang y Yang (2016) señalan que, en Taiwán, las pymes ejercen una fuerte influencia. En 2013 representaban más del 77% del empleo total; sin embargo, también este tipo de organizaciones se enfrentan a desafíos provocados por la economía del conocimiento. Señalan que la gestión del conocimiento es un componente crítico para mantener ventajas competitivas, por lo que muchas de las organizaciones se encuentran explorando el campo de GC para mejorar y mantener su competitividad, de esta manera, consideran que la gestión del conocimiento tiene el potencial de hacer que las pequeñas y medianas empresas sean más competitivas e innovadoras.

De acuerdo con el estudio de Chan y Chao (2008), gran parte de empresas que han implementado la GC declaran que el objetivo principal de la búsqueda de gestión de conocimiento en sus organizaciones es el administrar los recursos de conocimiento, así como sus fuentes. También resaltan ciertos beneficios como el aumento de sus ganancias, reducción de la duplicidad del trabajo y obtención de ventajas competitivas. Otros beneficios fueron el control de la sobrecarga de información, mejoramiento de los procesos comerciales e inspirar innovación.

En el contexto mexicano, muchas son las pymes que se han dado cuenta de la importancia de la implementación de gestión del conocimiento como parte de sus actividades cotidianas para alcanzar el éxito esperado y para crecer. Un estudio en 125 pymes manufactureras del estado de Aguascalientes analizó la relación existente entre la gestión del conocimiento y el crecimiento, el cual obtuvo como resultado que la gestión del conocimiento tiene efectos que favorecen y son significativos en el crecimiento de las pequeñas y medianas empresas, lo cual les proporciona una ventaja competitiva sobre las demás (Maldonado, et al., 2012). De igual manera, Arriaga y Gómez (2014) mencionan que la gestión del conocimiento, sistemáticamente aplicada, influye en la creación de ventajas competitivas para cualquier empresa.

Vázquez, et al. (2014) justifican las razones por las cuales las organizaciones deben usar y fomentar la gestión del conocimiento. La primera, es para crear beneficios exponenciales de conocimiento para los integrantes de la organización que aprenden de éste; de igual forma, apoya en el desarrollo de la capacidad de respuesta oportuna a clientes, con el objetivo de crear mercados, desarrollar nuevos productos y dominar tecnologías de nueva creación; una tercera razón es porque construye una confianza en el conocimiento de todos los miembros de la organización y facilita la colaboración para realizar las actividades de manera rápida; además captura el conocimiento, acción que ayuda a la memoria de la organización. Con base en un estudio aplicado a 418 pymes manufactureras en los estados de Jalisco, Colima, Querétaro y Aguascalientes, los gerentes de éstas expusieron que entre las bondades de la implementación de

la gestión del conocimiento se encontraba el obtener un mejor desempeño financiero con el que incrementaban su margen de utilidad.

De esta manera, la gestión del conocimiento es un concepto actual y detonante de competitividad y junto con el crecimiento económico, la cultura empresarial, el liderazgo y la innovación, son los que integran un desarrollo empresarial para una pyme, mismo que le permitirá al empresario de este tipo de empresas, aprovechar las oportunidades que se presenten en un mercado globalizado. Aprovechar el conocimiento de cada uno de los integrantes de una pyme puede representar una ventaja competitiva sustentable y la gestión del conocimiento en sí, representa un propulsor de procesos de innovación (Delfín y Acosta, 2016).

Las pymes tienen una participación importante en cualquier país, debido a ello, el estudio de su gestión del conocimiento y competitividad otorga la oportunidad de mejorar o de identificar áreas de mejora que les permita posicionarse de una manera estratégica. Mayorga, Sánchez y González (2015), realizaron una investigación aplicada a 528 empresas manufactureras pymes con 11 a 250 trabajadores, de la zona metropolitana de Guadalajara en la que se concluye que la gestión del conocimiento es un elemento importante para los miembros que integran la organización, debido a que promueve el desarrollo de nuevas capacidades y oportunidades, lo cual ayuda a que las personas desarrollen, estimulen, diseminen, generen e implementen nuevos conocimientos para la creación de pymes competitivas en un mercado globalizado.

### **Conclusiones**

Para hacer frente a la nueva economía, las Mipymes requieren implementar la gestión del conocimiento; sin embargo, ello implica también encontrarse ante importantes retos los cuales deben poder superar para lograr su adaptación y permanecer en el tiempo.

Los principales retos se pueden dividir en internos y externos, en los primeros, la organización puede implementar estrategias para minimizarlos o eliminarlos, los externos se encuentran fuera de su control y tienen que ver más con las políticas del país en el que llevan a cabo sus operaciones.

Entre los retos internos se encuentran: combatir la deficiencia en la aplicación, utilización y apropiación de herramientas tecnológicas para la gestión del conocimiento; recursos limitados de las mipymes; una correcta incorporación de la filosofía, políticas, programas, estrategias y/o procesos que fortalezcan el uso de prácticas que contribuyan a la GC; desconocimiento o falta de comprensión de la gestión del conocimiento y por ende, de sus ventajas; resistencia al cambio para implementar una gestión del conocimiento por parte de los colaboradores; poca disponibilidad del tiempo por parte de los colaboradores para la implementación de la gestión del conocimiento; rotación del personal que se lleva consigo sus conocimientos; contribuir a una cultura organizacional que propicie un ambiente favorable para la compartición del conocimiento, habilidades y experiencias entre los miembros; documentación, actualización y medición del conocimiento y aprovechar la estructura plana con la que cuentan.

Algunos de los retos externos son: apoyos gubernamentales con el objetivo de incentivar a las empresas a desarrollar su competitividad; escasa inversión en capacitación, investigación y desarrollo tecnológico en los países en los que se encuentran las mipymes; políticas y competencia desleal en los países en los que realizan actividades.

Ante los desafíos que presentan las mipymes, estas necesitan en primer lugar, informarse sobre lo que implica una correcta gestión del conocimiento para que de esta manera los empresarios, líderes y directivos puedan realizar planes, políticas, programas y estrategias que incluyan a la GC, estos líderes deben involucrarse con sus propuestas y alinear la filosofía organizacional, todo lo anterior con el fin de involucrar y motivar a todos los miembros de la organización a que la adopten. Así mismo, los empresarios deben mantener siempre y en todo momento una buena comunicación, escuchando ideas, opiniones y promoviendo la participación de todos los integrantes de la empresa para que puedan mejorar, reestructurar e incorporar estrategias que faciliten cada uno de los procesos de la GC.

Con respecto a las tecnologías, que es uno de los retos más importantes, las mipymes pueden acceder a tecnología y softwares sencillos para iniciar su implementación y sin que esto les genere recursos monetarios demasiado elevados, en caso de requerir alguna tecnología de inversión mayor, podrían realizar colaboraciones con otras empresas. Formar un colectivo de pymes con intereses comunes en los que se pueda compartir conocimiento y tecnología de la misma manera en que grandes empresas lo realizan, les ayuda a compartir los costos que generan estas herramientas y que, si no se compartieran, resultaría muy costoso solventar.

Las mipymes deben considerar la capacitación, especialización y actualización, con ello no sólo motivan al personal a una mayor preparación, sino que traen a la empresa el conocimiento que estos obtengan.

En todo lo anterior, las universidades y organismos públicos juegan un gran papel. A través de ellos las empresas pueden adquirir nuevos conocimientos para incorporarlas en sus operaciones. En muchos casos el acceso a nueva tecnología y conocimiento se da a través de universidades y centros de investigación, por lo que la vinculación entre el sector empresarial y estos organismos es muy importante.

Los beneficios al incorporar una gestión basada en el conocimiento pueden ayudar a las mipymes a crecer y ser más innovadoras. Podría lograr permanencia, posicionamiento y apertura en el mercado y de nuevos mercados; aprovechar oportunidades del mercado globalizado; colaboración entre los miembros de la organización para el cumplimiento de sus funciones y reducción de la duplicidad de actividades; una mejor posición competitiva, derivado de esta ventaja; desarrollo de nuevos productos; una diferenciación comercial; mayor conocimiento, desarrollo de capacidades y empoderamiento de cada uno de los integrantes que laboran en la organización; respuesta oportuna a sus *stakeholders*; mejora el desempeño financiero; reducción de costos; la comprensión del medio en el que se encuentran operando y de los clientes, es así como se logra obtener una mayor productividad y crecimiento a largo plazo.

La GC también es importante en la industria 4.0. ya que dicho contexto exige que las organizaciones sean más inteligentes, eficientes y competentes, capaces de autogestionarse para adaptarse a las necesidades y requisitos del mercado de forma automática, conectando todas las áreas y procesos de las empresas. En ese sentido, las mipymes tienen una ventaja frente a las empresas grandes, su adaptación es relativamente menos compleja y podrían lograr una base sólida para competir con el mercado global e inclusive contra quienes son más grandes y las dominan.

## Referencias

- Arbonés, A. (2006). *Conocimiento para innovar*. España: Ediciones Díaz de Santos, S.A.
- Arguello, C. (2017). Desarrollo de un modelo de gestión del conocimiento para las PYMES del sector textil de la ciudad de Riobamba. *Industrial Data*, 20(2), 79-86.
- Arriaga, R. y Gómez, M. (julio/diciembre, 2014). Estrategias de gestión del conocimiento para generar ventajas competitivas en pequeñas y medianas empresas en el Estado de México. *Gestión y estrategia*, (46), 55-71.
- Avendaño, V. y Flores, M. (agosto/noviembre, 2016). Modelos teóricos de gestión del conocimiento: descriptores, conceptualizaciones y enfoques. *Entreciencias: diálogos en la Sociedad del Conocimiento*, 4(10), 201-227.
- Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
- Chan, I. y Chao, C.-K. (abril, 2008). Knowledge management in small and medium-sized enterprises. *Communications of the acm*, 51(4), 83-88.
- Delfín, L. y Acosta, M. (2016). Importancia y análisis del desarrollo empresarial. *Pensamiento y gestión*, (40), 184-202.
- Dini, M. y Stumpo, G. (2018). *Mipymes en América Latina. Un frágil desempeño y nuevos desafíos para las políticas de fomento*. Santiago: Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL).
- Durán, P. (2017). *Microempresas, PyMEs y Objetivos de Desarrollo Sostenible*. Recuperado de: <http://www.onu.org.mx/microempresas-pymes-y-objetivos-de-desarrollo-sostenible/>
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI, 2014). *Micro, pequeña, mediana y gran empresa. Estratificación de los establecimientos*. Recuperado de: [http://internet.contenidos.inegi.org.mx/contenidos/productos//prod\\_serv/contenidos/espanol/bvinegi/productos/nueva\\_estruc/702825077952.pdf](http://internet.contenidos.inegi.org.mx/contenidos/productos//prod_serv/contenidos/espanol/bvinegi/productos/nueva_estruc/702825077952.pdf)
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI, 2018). *INEGI presenta resultados de la encuesta nacional sobre productividad y competitividad de las micro, pequeñas y medianas empresas (ENAPROCE) 2018*. Recuperado de:

- <https://www.inegi.org.mx/contenidos/saladeprensa/boletines/2019/especiales/ENAPROCE2018.pdf>
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI, 2019). *Censos económicos 2019*. Recuperado de: [http://internet.contenidos.inegi.org.mx/contenidos/Productos/prod\\_serv/contenidos/espanol/bvinegi/productos/nueva\\_estruc/702825192983.pdf](http://internet.contenidos.inegi.org.mx/contenidos/Productos/prod_serv/contenidos/espanol/bvinegi/productos/nueva_estruc/702825192983.pdf)
- García-Tapial, J. (mayo/junio, 2003). La gestión del conocimiento es ya una realidad para la empresa española. *El profesional de la información*, 12(3), 206-2013.
- Gutiérrez-Diez, M., Sapién, A. y Piñón, L. (2015). Gestión de conocimiento en PyME del sector servicios en la ciudad de Chihuahua. *Nova Scientia*, 7(15), 499-513.
- Larios-Gomez, E. (mayo/agosto, 2016). La Gestión de la Competitividad en la MIPYME Mexicana: Diagnóstico Empírico desde la Gestión del Conocimiento. *Revista de Administração da Unimep*, 14(2), 177-209.
- Lin, I., Seidel, R., Shahbazzpour, M. y Howell, D. (2013). Knowledge Management in Small and Medium-sized Enterprises: A New Zealand Focus. *New Zealand journal of applied business research*, 11(2), 1-21.
- Maldonado G., Martínez, M. y García, R. (enero/julio, 2012). Gestión del conocimiento y crecimiento en la Pyme manufacturera de Aguascalientes (México). *Cuadernos de Investigación. Universidad del Valle*, 28(47), 25-36.
- Marulanda, C. y López, M. (febrero/mayo, 2013). La gestión del conocimiento en las PYMES de Colombia. *Revista Virtual Universidad Católica del Norte*, (38), 158-170.
- Mayorga, P., Sánchez, J. y González, E. (noviembre, 2015). Efectos de las estrategias de la gestión del conocimiento en la competitividad de las pymes. *Red Internacional de Investigadores en Competitividad Memoria del IX Congreso*, 1728-1749.
- Mejía, M. (enero/junio, 2012). Modelo de gestión del conocimiento para las MIPYMES de la industria del software en Perú. *Revista FIR, FAEDPYME International Review*, 1(1), 11-26.
- Mul, J. y Ojeda R. (2014). *Análisis de la gestión del conocimiento en empresas con actividades de innovación en Yucatán*. XIX Congreso Internacional de Contaduría, Administración e Informática. UNAM. Recuperado de: <http://premio.investiga.fca.unam.mx/docs/ponencias/2014/2.1.pdf>
- Organización de las Naciones Unidas (ONU, 2020). *Día de las Microempresas y las Pequeñas y Medianas Empresas, 27 de junio*. Recuperado de: <https://www.un.org/es/events/smallbusinessday/>
- Pérez-Montoro, M. (2008). *Gestión del conocimiento en las organizaciones. Fundamentos, metodología y praxis*. España: Ediciones Trea, S.L.
- Perez-Soltero, A., Leal, V., Barceló, M. y León, J. (2013). Un diagnóstico de la gestión del conocimiento en las pymes del sector restaurantero para identificar áreas de mejora en sus procesos productivos. *Intangible Capital*, 9(1), 153-183.

- Vázquez, G., Guerrero, J. y Núñez, T. (enero/junio, 2014). Gestión de conocimiento, capital intelectual y competitividad en pymes manufactureras en México. *RETOS. Revista de Ciencias de la Administración y Economía*, 4(7), 28-43.
- Wang, M.-H. y Yang, T.-Y. (2016). Investigating the success of knowledge management: An empirical study of small and medium-sized enterprises. *Asia Pacific Management Review*, (21), 79-91.