

PLANEACIÓN ESTRATÉGICA Y GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO EN LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS, (PYMES), HERRAMIENTA BÁSICA PARA SU PERMANENCIA Y CONSOLIDACIÓN

Flor Madrigal Moreno, Mtro.

Salvador Madrigal Moreno, Mtra.

Cuauhtémoc Guerrero Dávalos, Dr.

Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo / Facultad de Contaduría y Cs. Administrativas, México

Abstract

During Development of this working paper, contextualization of current situation of Mexican SMEs is analyzed, the organizational culture that prevails on its strategic planning and the possibility of use knowledge management for better permanence and consolidation. The human resource profile guiding the SMEs is analyzed and also the importance of the implementation of information and communication technologies is mentioned as an important tool in the strategic planning of organizations which allows for better communication, oriented to organizational growth within a business demanding environment.

Keywords: Knowledge management, SMEs, Strategic planning

Resumen

En el desarrollo de este trabajo se contextualiza la situación por la que transitan las PYMES mexicanas, la cultura organizacional que impera en la planeación estratégica de las mismas y la posibilidad de hacer uso de la gestión del conocimiento para su mejor permanencia y consolidación. Se analiza el perfil del recurso humano que dirige a las PYMES y se menciona la importancia de la implementación de las tecnologías de información y comunicación como herramienta importante dentro de la planeación estratégica de las organizaciones que conlleva a tener una comunicación más asertiva, orientada al crecimiento de las organizaciones en un entorno de negocios demandante.

Palabras-clave: Gestión del conocimiento, PYMES, Planeación estratégica

Introducción

Las empresas familiares han dado origen una vez formalizadas al desarrollo de Pequeñas y Medianas Empresas, (PYMES) el claro espíritu emprendedor de sus dirigentes ha sido el motor para su desarrollo, sin embargo el trabajo y los actos administrativos que se integraron en el momento de su creación, se volvieron sus enemigos una vez que esa organización familiar creció y se formalizó. Existen diversos factores por los cuales las PYMES no logran sobrevivir más de un año, como son la falta de capacitación, adolecer de conocimientos contables, administrativos y financieros, una mala planeación estratégica y el no dimensionar la importancia de la gestión del conocimiento, ese aprendizaje invaluable que van adquiriendo en su proceder diario y que en lo subsecuente podría evitar errores en la toma de decisiones (Alfaro C. & González S., 2011).

El análisis de la situación actual que guardan las PYMES es de vital importancia ya que representan alrededor del 99.8% de las empresas en el país, (Gobierno Federal, 2014) por tanto, su estudio ayuda a implementar opciones de mejoramiento, ya que además de fortalecer la economía del país, brindan una importante cantidad de empleos. En los últimos años se ha reconocido el valor de los intangibles en las empresas, el conocimiento es uno de ellos, ya que se vincula con la producción de resultados superiores a los esperados en la administración de las empresas. La gestión del conocimiento va de la mano con la cultura empresarial, la comunicación organizacional y el cambio, elementos a considerar en el entorno actual.

En este trabajo se mostrarán algunos datos que permitirán comprender la dinámica en que se ve inmersa la PYME, los factores que enmarcan su actividad, el comportamiento de los miembros de las PYMES, la importancia del conocimiento y su gestión, así como la injerencia que tiene la sociedad del conocimiento en la que actualmente se desarrolla y que reconfigura la morfología de las sociedades en la actualidad, por tanto es necesaria la integración de una nueva cultura organizacional, planeación estratégica e implementar tecnologías de la información y comunicación en ellas.

El análisis de la gestión del conocimiento en las PYMES fue realizado por medio de una investigación exploratoria, donde se consultaron algunas fuentes bibliográficas y electrónicas, así como revistas especializadas y journals. Se trata de una investigación exploratoria y cualitativa donde la recolección de datos está orientada a proveer mayor entendimiento de los significados y experiencias, fundamentadas en la inducción analítica y contrastación de la información recabada.

En el desarrollo de este documento se analizan varios temas que convergen en la importancia de la gestión del conocimiento, la contextualización de las PYMES y el avance que han intentado implementar para aprovechar las herramientas actuales en la gestión del conocimiento.

Texto principal

El entorno actual de las empresas, permite analizar el contexto en el que se desarrolla y observar qué ha pasado en la economía mundial, cómo se han comportado los mercados con el objetivo de visualizar qué ventajas competitivas distinguen a ciertos sectores económicos y particularmente cómo es que estas ventajas podrían ser adaptadas en el ambiente de las pequeñas y medianas empresas.

Dado que, la pequeña y mediana empresa constituye, en la actualidad, el centro del sistema económico de México, su enorme crecimiento e influencia de estas empresas se debe a la masificación de la sociedad, a la necesidad de concentrar grandes capitales y enormes recursos técnicos para el adecuado funcionamiento de la producción y de los servicios que demanda la sociedad (Rodríguez V., 2007).

Por la destacada importancia de las PYMES en México, se reconoce en consecuencia el valor de la gestión del conocimiento en las Pequeñas y Medianas Empresas que radica justamente en conceptualizar la actualización de las empresas que están integradas como tal, ya que permite capitalizar el conocimiento que en su dinámica diaria atesoran, las experiencias con el uso de la tecnología, los clientes, proveedores y demás empresarios con el paso del tiempo forman parte de un activo intangible y de gran valor para la empresa. En esta era social, donde se intenta ser productivo y generar cada vez más con menos recursos, el costo de pasar por alto el valor del conocimiento se convierte en una desventaja para quienes no le han otorgado su justo valor.

En este sentido surge la importancia de observar cuál es la situación que guardan las empresas mexicanas y qué acciones deben implementar para darle un correcto uso y aplicación al conocimiento que guardan e incrementan en su quehacer diario.

Por otra parte la planeación estratégica se convierte en un elemento básico en las organizaciones hoy día, ya que permite visualizar el entorno de manera global, realizar constantemente una evaluación de la misión, visión, objetivos, metas, políticas, etc. de la organización, cuidando que sean acordes a la realidad en que está inmersa la empresa. El dinamismo de la actividad empresarial, obliga a que los dirigentes de las organizaciones permanezcan en constante actualización de sus procesos administrativos que les garanticen un ciclo de vida más largo en el mercado empresarial.

Si se desea mantenerse a la cabeza de algún negocio se debe de identificar qué es lo que viene, es decir, utilizar métodos para escuchar a los clientes, mantenerse al tanto de los cambios en la industria y utilizar herramientas de marketing, así como hacer uso de las TIC para identificar un panorama completo de las tendencias de negocios y formas de administrarlos que fortalezcan y consoliden las decisiones que se tomen en la vida empresarial. (Longenecker, Petty, Palich, & Hoy, 2012)

La planeación estratégica

La planeación estratégica es el proceso que sirve para formular y ejecutar las estrategias de la organización con la finalidad de insertarla, según su misión, en el contexto en el que se encuentra (Chiavenato, 2011). La planeación estratégica como elemento básico del proceso administrativo se entiende como una herramienta que al implementada con una visión global, permite realizar profundos análisis del entorno y por ende tomar decisiones con visión y certeza del mundo global.

Según (Drucker, 2002) la planeación estratégica es el proceso continuo, basado en el conocimiento más amplio posible del futuro, considerado, que se emplea para tomar decisiones en el presente, lo cual implica riesgos futuros en razón de los resultados esperados; es organizar las actividades necesarias para poner en práctica las decisiones y para medir, con una reevaluación sistemática, los resultados obtenidos frente a las expectativas que se hayan generado.

La planeación estratégica ante el escenario de constantes cambios toma importancia básica en el proceso administrativo de las organizaciones, si se pretende ser competitivos y tomar decisiones asertivas es necesario establecer objetivos claros y trazar líneas generales de acción que permite llevar a la empresa a posicionarse frente a los competidores. La planeación estratégica le dará certidumbre a las decisiones que se tomen. Además de establecer metas medibles y claras en función al comportamiento del sector en que está inmersa la empresa, dado que permitirá conocer a sus competidores y aprehender el conocimiento de las experiencias por las que haya transitado.

Por otra parte, el recurso humano en las organizaciones es un elemento intrínseco en la planeación estratégica hoy día, ya que el elemento humano permite alcanzar los objetivos y metas planteados en una organización, aunado a que en la actualidad éste tiende a estar más preparado en tecnologías de información y en dejar atrás prácticas monótonas de trabajo, pues el dinamismo de la empresa les obliga a estar en constante capacitación y actualización de la actividad que realizan. Se distinguen mejores condiciones laborales para el recurso humano que se preocupa por la constante actualización técnica, académica o conceptual.

En este sentido, se destaca la importancia de la capacitación del recurso humano y el desarrollo gerencial que está enfocado en preparar a los empleados para roles futuros en la empresa y enfatiza la educación formal, la experiencia laboral, la construcción de relaciones y la evaluación del desempeño necesaria para llegar a metas profesionales a largo plazo y satisfacer el potencial gerencial. (Longenecker, Petty, Palich, & Hoy, 2012)

PYMES mexicanas

En México, de acuerdo a la Secretaría de Economía del Gobierno Federal, las pequeñas y medianas empresas (PYMES), constituyen la columna vertebral de la economía nacional por los acuerdos comerciales que ha tenido México en los últimos años y así mismo por su alto impacto en la generación de empleos y en la producción nacional. De acuerdo con datos del Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI), en México existen aproximadamente 4 millones 15 mil unidades empresariales, de las cuales 99.8% son PYMES que generan 52% del Producto Interno Bruto (PIB) y 72% del empleo en el país. (Proméxico, 2014)

Por ello la importancia que representan a la economía y estabilidad social del país, al brindar tan grande número de empleos que se ven reflejados en familias con seguridad social y habitación, es digno de analizar y de observar si estas empresas hacen un correcto uso, generación y transferencia del conocimiento que generan o si además realizan actividades relacionadas con la gestión del mismo.

Para México las PYMES, son un eslabón fundamental, indispensable para el crecimiento ya que existe una importante base de Pequeñas y Medianas empresas, más sólida que muchos otros países del mundo, las cuales se deben aprovechar para hacer de eso una fortaleza que haga competitivo al país, que se convierta en una ventaja real para atraer nuevas inversiones y fortalecer la presencia de productos mexicanos tanto dentro como fuera de la nación.

Además, la idiosincrasia del mexicano y su comportamiento en el trabajo ofrece información valiosa para considerar cómo es que debería hacerse la gestión, uso y transferencia del conocimiento, pues al comprender qué motiva al trabajador mexicano y cómo es su comportamiento en el trabajo colaborativo, será la manera de realizar una buena planeación de recursos humanos que ayuden y fomenten la innovación en las PYMES, así como un desarrollo organizacional acorde a las necesidades actuales del entorno empresarial.

Aunado a lo anterior, varios mexicanos ven en el trabajo sólo un medio para subsistir. Solicitar empleo “de lo que sea” es la petición más escuchada; se busca trabajo, es decir dinero, además, muchas organizaciones en México tienen los mismos conflictos: competencia interna excesiva que se

traduce en entorpecimiento de labores, envidias y actos desleales en detrimento de la empresa. En las organizaciones mexicanas hay una fuerte lucha por el poder y las áreas suelen convertirse en feudos que compiten entre sí, por lo que la colaboración y los trabajos interdepartamentales son poco frecuentes. El trabajo en equipo es prácticamente inexistente e incluso se llega a dar muchas veces una competencia por sobresalir y obtener logros individuales aunque para ello se tenga que recurrir al boicot de los demás. (Rodríguez & Ramírez, 2004)

Partiendo de que la mayoría de las PYMES tienen origen en la empresa familiar (Alfaro C. & González S., 2011), esta situación marca su dinamismo y la forma en que se llevan a cabo los procesos ya que las organizaciones familiares tradicionalmente inician bajo un esquema de trabajo a prueba y error y con el paso del tiempo llegan a establecer políticas claras, procedimientos y formas de trabajar funcionales (Rodríguez & Ramírez, 2004). Sin embargo, el comportamiento de los integrantes de la empresa familiar tiene a ser complicada, ya que no están correctamente establecidos las líneas de mando y dirección, así como el manejo de las finanzas. Estas actividades se realizan pero, no son respetadas en la práctica y la comunicación es informal.

En las empresas mexicanas existe una gran cantidad de normas, procedimientos políticas y reglas a las cuales no sólo se les da demasiada importancia, al contrario, se convierten en los objetos mismos de la empresa. No obstante, ello desplaza lo fundamental, entre lo que se halla el cumplimiento de metas, el mejoramiento de la calidad, el aumento de la productividad y el valor mismo de los productos o servicios que resultan del trabajo. (Rodríguez & Ramírez, 2004).

Es necesario, reconfigurar la administración de las organizaciones, basándose en los nuevos modelos, en la descentralización y en la toma de decisiones oportuna, en los mercados actuales la información es básica y por ende la toma de decisiones debe ser efectiva.

Desde hace tiempo, la tendencia en las empresas es el “adelgazamiento” del organigrama, es decir que por medio de la subcontratación de expertos (outsourcing) en distintas áreas funcionales de la empresa como, mercadotecnia, recursos humanos, ventas, logística, contabilidad y finanzas, etc., la empresa no tendrá que tener dichos departamentos dentro de ella, como parte de sus estructura, sino que podrá incorporar expertos en cada área que le ayuden a fortalecer su injerencia en el mercado así como su permanencia alargando su ciclo de vida, de tal manera que el empresario podrá ahorrar recurso en contratación, capacitación, prestaciones, etc.

Por otra parte se destaca la importancia de la innovación en las prácticas administrativas de las PYMES, ya que se reconoce como un

elemento importante en la vida empresarial. Es una herramienta que permite que las empresas se refresquen, realicen prácticas acordes a las necesidades de la sociedad, implemente formas de transformar la forma tradicional de competir en el mercado actual.

Dado que la organización moderna es desestabilizadora, pues tiene que estar organizada para la innovación. Y la innovación, como decía Joseph Schumpeter, es “destrucción creativa”, y tiene que estar organizada para el abandono sistémico de todo lo establecido, lo acostumbrado, lo familiar, lo cómodo, tanto si se trata de un producto, un servicio o un procedimiento, de un conjunto de conocimientos, de las relaciones humanas y sociales o de la organización misma. En pocas palabras, tiene que estar organizada para un cambio constante. (Drucker, 2014)

En lo que se refiere a la comunicación en las PYMES, ésta es descendente y vertical, lo que incrementa la dificultad de la integración de equipos, la percepción completa de los objetivos y el involucramiento de los trabajadores en los procesos productivos. El resultado es la competencia interna y el trabajo poco significativo, monótono y descuidado (Rodríguez & Ramírez, 2004). Además, la toma de decisiones en las PYMES se da en los primeros rangos jerárquicos de la organización y es basada en la experiencia y el conocimiento tácito, más que en un análisis completo del entorno exterior.

En México, la dirigencia organizacional tradicionalmente se ha caracterizado primero por un tipo de liderazgo autoritario (empresas privadas) y segundo por un tipo de liderazgo *laissez faire*, (dejar hacer, dejar pasar) evidentemente mal implementado, (empresas públicas), ya que el gerente suele prestar poca atención a sus empleados, de tal forma que al no entender completamente lo que se espera de ellos este tipo de liderazgo se vuelve inútil (Hernández y R., 2012). En el primero, se da mayor productividad pero más insatisfacción personal por la presión que ejerce el líder autoritario, lo que a la larga también genera una disminución en el rendimiento y un aumento en el resentimiento y la oposición. En el segundo caso se propicia la apatía, la indiferencia hacia el trabajo y una organización informal cohesiva y muy dañina porque lleva a la improductividad, la ineficiencia y al desinterés por la calidad. En consecuencia, las acciones y reacciones de los trabajadores en uno y otro caso son distintas.

Dado que las TICS hoy día son una herramienta que permite a las organizaciones estar al día y posicionadas en un mercado de competencia global, los empresarios se han dado a la tarea de apostarle a la incursión en tecnologías de la información y comunicación que les permitan realizar estrategias mercadológicas dirigidas a los segmentos claves, que le garanticen éxito con poca inversión y con altos rendimientos, el conocimiento generado por este medio es un intangible que deben capitalizar

las organizaciones que más allá de intentar competir en infraestructura, podrán acaparar un buen nicho de mercado con estrategias personalizadas, lo cual llevará a una reconfiguración de las organizaciones.

Gestión del conocimiento

Las definiciones existentes de gestión del conocimiento son diversas y, por lo general, reflejan también la perspectiva teórica adoptada. En la academia y los practicantes de la industria predomina la opinión de considerarla como una filosofía gerencial o como un tipo de estrategia para proporcionar el conocimiento adecuado a la persona adecuada en el momento adecuado, contribuyendo a que las personas compartan lo que saben para poderlo aplicar en el trabajo cotidiano, de manera que pueda elevarse el desempeño organizacional. La gestión del conocimiento se considera también un proceso que combina la capacidad de procesamiento de los datos y la indagación de las tecnologías de información y comunicación, así como la capacidad creativa e innovadora de las personas, lo cual deshace la distinción exclusiva del conocimiento como un objeto o como un estado subjetivo de la mente, complementándose una a la otra (Martínez A. & Gelabert M., 2011).

La cultura organizacional, y el estilo de liderazgo son elementos que soportan la gestión del conocimiento, pues la dirección de las empresas lideradas por gente con habilidades comunicativas y carisma para ser guías de sus subordinados, favorece que en la empresas pequeñas y medianas, quienes la integran logren un favorable clima organizacional que integre la participación de los miembros de la organización con ideas creativas, e innovadoras, dispuestos a trabajar y a capitalizar el conocimiento que ahí se genera (Alfaro C. & González S., 2011). La gestión del conocimiento debe asegurar la posibilidad del conocimiento necesario para las personas correctas ya que el conocimiento por sí mismo no necesariamente conduce a mejores resultados. De ahí que los administradores identifiquen los departamentos y personas claves en la empresa y realicen programas y planes estratégicos de gestión de conocimiento.

La sociedad del conocimiento

En la sociedad moderna, el saber es el recurso básico para los individuos y para la economía en su conjunto. Los recursos naturales, la mano de obra y el capital (los tradicionales factores de producción de los economistas) no desaparecen, pero pasan a ser secundarios. Pueden obtenerse y fácilmente, siempre que se cuente con los conocimientos especializados. Sin embargo, y al mismo tiempo, los conocimientos especializados no producen nada por sí mismos. Solo podrán llegar a ser productivos cuando se integren a una tarea. Y esa es la razón por la que la

sociedad del saber es también la sociedad de las organizaciones: el propósito y función de cualquier organización, tanto empresarial como de otro tipo, es la integración de conocimientos especializados en una tarea común. (Drucker, 2014)

Las empresas de éxito están creando una cultura de compartición del conocimiento, en la cual el conocimiento colectivo (el capital intelectual de la empresa) viene compartido efectiva y metodológicamente para producir una innovación continua y exitosa. Dentro de este conocimiento empresarial se encuentra aquello que la empresa sabe sobre sus productos, sus procesos, sus mercados, sus clientes, etc. y sobre cómo combinar estos elementos para hacer más competitiva a la empresa.

Es relativamente fácil conocer e imitar una competencia o capacidad clave de otra empresa si ésta proviene de un conocimiento explícito, es decir, el conocimiento que se articula y comunica fácilmente. Este es el tipo de conocimiento que las actividades de inteligencia competitiva identifican y comunican rápidamente. En contraste, el conocimiento tácito es el conocimiento que no se comunica de manera fácil porque está arraigado profundamente en la experiencia de los empleados o en la cultura de la organización. (Wheelen & Hunger, 2013)

Para que una empresa tenga éxito y crezca, su conocimiento tácito debe ser claramente identificado y codificado, si se desea difundir el conocimiento a lo largo de la empresa. Sin embargo, una vez que el conocimiento tácito se identifica y se deja por escrito, es fácilmente imitable por los competidores. Esto obliga a las empresas a establecer sistemas complejos de seguridad para proteger su conocimiento clave.

A la sociedad actual se le ha denominado la sociedad del conocimiento, ésta se compone del conjunto de información, inteligencia y la experiencia práctica que transformado en capacidad para la acción, constituye la base de las cualidades que atesoran las organizaciones. (Alfaro C. & González S., 2011)

Una característica básica de la sociedad del conocimiento es que las funciones y procesos dominantes se organizan en redes, que constituyen la nueva morfología social de las sociedades. Su lógica de conexión e interconexión modifica de manera sustancial los procesos de producción, la experiencia, el poder y la cultura, esto provoca que las tecnologías de la información y comunicación (TIC), tengan prioridad sobre los flujos de poder. (Tubella i C. & Vilaseca i R., 2005)

El sistema tecnológico centrado en las TIC ha dado apertura a una nueva economía, una nueva forma de gestión de empresas y servicios, así como un nuevo sistema de comunicación, cultura, organización y política administrativa, que seguramente ha sido foco de atención en las PYMES y

que a medida que vayan integrando este nuevo conocimiento y sistema tecnológico, serán más competitivas y lograrán alargar su ciclo de vida.

El ambiente competitivo en que viven las pequeñas y medianas empresas, hace presión para que ellas adopten tecnologías de información y comunicación con el fin de agilizar sus procesos, de participar en la generación de innovación, de obtener información más verás, oportuna y confiable que conlleva a la creación de valor (Demuner F., Becerril T., & Nava R., 2014).

Resultados

Dada la información y documentación recabada se observa que las condiciones que guardan las PYMES en la actualidad es limitada, sin embargo la idea es contextualizar la realidad en la que se encuentran inmersas, la falta de aprecio y valoración a un intangible tan importante con el que cuentan que es el conocimiento y la gestión del mismo. Indudablemente la idiosincrasia de las empresas mexicanas está influenciada en el comportamiento de los integrantes de las empresas que surgen como empresas familiares y que seguramente al consolidarse como empresas reconocidas la administración de las mismas se pudo haber salido de las manos de sus dirigentes.

Ahora bien, las tecnologías de la información y comunicación son cada vez más alcanzables y amigables para el manejo de la información, comunicación y toma de decisiones en las organizaciones, por tal razón cada vez son más las empresas que identifican cuáles son sus departamentos clave e implementan planes estratégicos para ellos y así aprovechar la experiencia y poder que éstos ejercen sobre la empresa.

Dada la importante cantidad de PYMES en México, la gestión del conocimiento y las estrategias que potencializan su desarrollo pueden considerarse como un campo enorme de oportunidad para el crecimiento y consolidación de aquellas empresas que quieran permanecer en el mercado y no seguir la estadística de las empresas que mueren en el 1er año de vida por falta de planeación y evidentemente por no capitalizar la gestión y transmisión del conocimiento, entre otros factores.

La adaptación al cambio ha sido una fortaleza de las empresas que fácilmente adoptan sistemas tecnológicos y comunicativos, para ser más competitivas, así como la capacitación del recurso humano y la documentación del conocimiento tácito y explícito que se genera día a día.

Conclusión

El análisis de la importancia de la gestión del conocimiento en las organizaciones, particularmente en las PYMES, es sumamente importante, si se trata de ser más productivas, es decir hacer más con menos, considerando

que por lo regular el capital con el que cuentan para iniciar y sostener las PYMES es limitado, es por demás destacado el que los empresarios capitalicen el conocimiento que generan en su empresa y el desarrollo organizacional de sus miembros con el objetivo de mantenerse en el mercado.

El hacer uso de las nuevas tecnologías nos confirma que la inversión en ellas dará resultados a corto, mediano y largo plazo, en la medida en que la empresa prospere, estará en condiciones de realizar mayores inversiones tecnológicas, pero además serán inversiones focalizadas, es decir justamente en las áreas que desee posicionar.

Es evidente que la falta de planeación estratégica en la PYMES ha sido en los últimos años una constante para detener su desarrollo, ya que carecen de claridad en torno al planteamiento de una visión estratégica, adolecen de una reacción clara y oportuna ante los cambios del entorno y en gran medida es a causa de la cultura organizacional que prevalece en ellas, ya que su origen parte de una estructura familiar donde los decisores no fueron formados para serlo, sino que sus habilidades administrativas fueron adquiridas con el paso del tiempo a prueba y error.

Un elemento importante en el ciclo de vida de las PYMES, es la falta de capacitación, los limitados conocimientos administrativos y financieros con los que cuentan los empresarios que deciden iniciar este tipo de negocios, la idea de trabajar en “familia” y el no tener claramente estipulados las funciones y obligaciones de cada uno de los miembros, así como el uso de herramientas tecnológicas y de mercadeo para posicionarse en el sector económico al que decidan incorporarse.

Las PYMES tienen una dinámica muy particular, esto es que son dirigidas por empresarios que no propiamente tienen la capacitación para serlo, sin embargo, con ayuda de programas federales, y apoyos en gestión del conocimiento, desarrollo de empresas integradoras, cámaras, etc. han mantenido y fortalecido su permanencia en el mercado. El hecho de que los empresarios compartan sus experiencias suministra una valoración más integral de la importancia de fortalecer, promover, innovar y distinguir las ventajas competitivas, que faciliten sus procesos productivos.

References:

- Alfaro C., G. G., & González S., F. (2011). *Gestión del conocimiento en pequeñas y medianas empresas*. Morelia, Michoacán: Ilustre Academia Iberoamericana de Doctores, UMSNH.
- Chiavenato, I. (2011). *Planeación Estratégica, fundamentos y aplicaciones*. México, D.F.: Mc. Graw Hill.
- Demuner F., M. d., Becerril T., O. U., & Nava R., R. M. (2014). *Global Conference on Business & Finance Proceedings*. (Proquest, Ed.) Obtenido

- de Institute for Business & Finance Research:
<http://search.proquest.com/openview/c395ac81aff27ff6c4958cef433ae9a6/1?pq-origsite=gscholar>
- Drucker, P. F. (2014). *La administración en una época de grandes cambios*. México, D.F.: Penguin Random House Grupo Editorial, S.A. de C.V.
- Drucker, P. F. (2002). *La gerencia: Tareas, responsabilidades y prácticas*. Argentina: El Ateneo.
- Gobierno Federal. (2014). *Proméxico*. Obtenido de <http://www.promexico.gob.mx/negocios-internacionales/pymes-eslabon-fundamental-para-el-crecimiento-en-mexico.html>
- Hernández y R., S. (2012). *Introducción a la administración*. México, D.F.: Mc Graw Hill.
- Longenecker, J. G., Petty, W. J., Palich, L. E., & Hoy, F. (2012). *Administración de pequeñas empresas*. México, D.F.: Cengage Learning.
- Martínez A., A., & Gelabert M., C. (01 de abril de 2011). *Contribución de la gestión de recursos humanos a la gestión del conocimiento*. Obtenido de Ebscohost-Conricyt:
<http://web.a.ebscohost.com/ehost/detail/detail?sid=fb2d2a28-ded2-42bd-b545-84b85ea9a378%40sessionmgr4001&vid=0&hid=4212&bdata=JnNpdGU9ZWhvc3QtbGl2ZQ%3d%3d#db=bth&AN=85851795>
- Rodríguez V., J. (2007). *Administración de pequeñas y medianas empresas*. México, D.F.: Thomson Learning.
- Rodríguez, M., & Ramírez, P. (2004). *Psicología del mexicano en el trabajo*. México, D.F.: Mc Graw Hill.
- Tubella i C., I., & Vilaseca i R., J. (2005). *La sociedad del conocimiento*. Barcelona: Eureka Media SL.
- Villegas Moreno, D. (13 de diciembre de 2013). *Cambio de Michoacán*. Obtenido de Economía: <http://www.cambiodemichoacan.com.mx/nota-212391>
- Wheelen, T. L., & Hunger, D. J. (2013). *Administración estratégica y política de negocios*. Bogotá, Colombia: Pearson.