

LA COMPETITIVIDAD DE MERCADOTECNIA Y LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO EN LA MIPYME DEL SECTOR RETAILING EN CELAYA, MÉXICO

*MARAKETING COMPETITIVENESS AND KNOWLEDGE MANAGEMENT IN SMALL AND
MEDIUM COMPANIES OF THE RETAILING SECTOR IN CELAYA, MEXICO*

DOI: <http://dx.doi.org/10.13059/racef.v8i1.320>

Emigdio Larios-Gomez^a

^a Emigdio Larios-Gomez
herr.larios@gmail.com
Universidad de Guanajuato

Data de envio do artigo: 18 de Janeiro de 2016.

Data de aceite: 28 de Novembro de 2016.

Palabras Clave:

Gestión de Marketing; Gestión del conocimiento; Competitividad; MiPyME.

Resumen

Se trata de una investigación empírica desde el enfoque cuantitativo de tipo transversal, no experimental, basada en el Modelo de Probst, de una muestra por conveniencia de 143 MiPyMEs (micro, pequeñas y medianas empresas) ubicadas en la Ciudad de Celaya, Guanajuato. México El objetivo fue identificar el valor competitivo del conocimiento de mercadotecnia creado y gestionado por las MiPyMEs Celayenses a través de la transferencia tácita y explícita de conocimiento y la conversión de este, para la competitividad de mercado. Tomando en cuenta su capacidad de producir, ofrecer y comercializar productos en las condiciones, cantidad y calidad que el mercado demanda. El estudio y análisis se realiza desde la perspectiva de la Gestión y revela que las MiPyMEs Celayenses, en términos generales, no gestionan el conocimiento de marketing generado en la organización y presentan un grado bajo o nulo sobre la medición de los conocimientos acumulados interna y externamente.

Keywords:

Marketing management; Knowledge management; Competitiveness; Small; Medium companies.

Abstract

This is an empirical research from the quantitative approach transversal and not experimental, based on the Model Probst, a convenience sample of 143 MSMEs (micro, small and medium enterprises) located in the city of Celaya, Guanajuato. The aim of this was to identify the marketing knowledge created and managed by the celayenses MSMEs through the tacit and explicit knowledge transfer and conversion of this to market competitiveness. Given its ability to produce, deliver and market products under the conditions, quantity and quality demanded by the market. The study and analysis is done from the perspective of Knowledge Management and its essential role in the emerging economic paradigm and business competitive factor. The study reveals that celayenses MSMEs, generally speaking, do not take as an important management marketing knowledge generated in the organization and have a low-grade or no sense of measurement of accumulated knowledge internally and externally.

1. INTRODUCCIÓN

Actualmente el conocimiento ocupa un papel esencial en el paradigma económico emergente, evidenciándose como factor competitivo en el mercado empresarial (Capó, J., Expósito, M. y E. Masiá, 2005). Hay distintas formas de entender y clasificar el conocimiento: tácito y explícito, individual y colectivo, y sobre la forma en que se puede pasar de uno a otro, considerando la interdependencia existente entre el conocimiento y el contexto organizacional (Ciborra y Andreu, 2001). De hecho, cada contexto específico requerirá una forma diferente de gestionar el conocimiento, así como distintos sistemas de soporte a dicha gestión. La construcción de conocimientos permite a la organización comprender sus formas y mecanismos de actuación y entender cómo realiza los procesos de competitividad (Larios-Gómez, 2015), innovación, formación, aprendizaje, investigación y demás acciones relacionadas con

el desarrollo de la curva de aprendizaje; es decir, con la producción de conocimientos se asegura la viabilidad, sostenibilidad y competitividad de la actividad empresarial (Nagles G., Nofal, 2007). En este sentido, se desea que el presente reporte contribuya al desarrollo de México y sus MiPyMEs. Los niveles actuales de competencia local, regional, nacional e internacional han llevado a las empresas a desarrollar estrategias de mercado (mercadotecnia) cada vez más complejas (Muñoz y Montero, 2007), condición que impacta negativamente a la MiPyME por sus niveles de ingreso y tipo de organización. Las empresas competitivas deben y saben cómo adaptarse a los mercados actuales y están conscientes de la importancia de tomar decisiones efectivas para lograr el desarrollo (Muñoz, 2003). Esto implica que las empresas deben tener la capacidad de moldear sus estructuras administrativas, financieras, operativas y comerciales, y adecuar sus prácticas administrativas a las necesidades del entorno.

En este mismo sentido, actualmente la competencia radica en la capacidad de la empresa para diseñar e implementar estrategias comerciales, pero desafortunadamente, no todas cuentan con la información suficiente y experiencia para tomar decisiones efectivas; sobre todo si se habla de pequeños negocios, que por su poca participación en el comercio exterior, su acceso limitado a fuentes de financiamiento, desvinculación con los sectores más dinámicos, capacitación deficiente de sus recursos humanos, falta de vinculación con el sector académico y necesidad de una cultura de innovación de procesos y desarrollo tecnológico, entre otras (Secretaría de Economía, 2006), lo que limita su participación en el mercado, así como su práctica administrativa.

2. MARCO TEÓRICO

2.1 La competitividad en las organizaciones, desde la gestión del conocimiento

Para la presente investigación, se ha tomado como base a Davenport y Prusak (2001:13), quienes definen a la gestión del conocimiento como un proceso lógico, organizado y sistemático para producir, transferir y aplicar en situaciones concretas en una combinación armónica de saberes, experiencias, valores, información contextual y apreciaciones expertas que proporcionan un marco para su evaluación e incorporación de nuevas experiencias e información, explotando y desarrollando estos activos del conocimiento que posee la organización con el propósito de que ésta sea capaz de cumplir con su misión estratégica. También se ha tomado en cuenta la definición de Nonaka y Takeuchi (1995), que describen a la Gestión del Conocimiento como el valor creado por una organización que es primariamente determinado por la transferencia tácita y explícita de conocimiento entre individuos y en la conversión del conocimiento de un tipo a otro.

Por lo que puede decirse que la Gestión del Conocimiento en las organizaciones es una disciplina estratégica de procesos inteligentes (lógicos, organizados y sistemáticos), que promueve la generación, colaboración, interacción, transferencia y utilización del conocimiento explícito y tácito en

la conversión de un *expertise* (mezcla de saberes, experiencias, valores e información de individuos), para el aprendizaje organizacional de una unidad económica, generándole nuevo valor de competitividad con miras a alcanzar sus objetivos con eficiencia y eficacia.

Por otro lado, para definir la competitividad de las empresas, con base en lo mencionado por Pérez y Pérez (2008), la conceptualización de competitividad se puede definir con base en el panorama económico mundial, contextualizando su objetivo en los ámbitos nacional, sectorial y empresarial. Para este mismo autor, la competitividad es la capacidad que tiene una organización pública o privada de mantener ventajas que le permitan alcanzar y mejorar la posición socioeconómica ante otras empresas. Aragón y Rubio (2005) definen a la competitividad como la capacidad para alcanzar una posición competitiva favorable en el mercado, superior al de los competidores. Por otra parte Cruz (2012), menciona que las empresas dedicadas a la producción de algún bien deben buscar la innovación para ser competitivas.

Solleiro y Castañón (2005) argumenta que el desempeño competitivo de la empresa depende en primera instancia de su capacidad para administrar los elementos internos que se encuentran bajo control, y de factores externos que no puede controlar. También señalan que los elementos que influyen en la competitividad de las empresas son: 1. La gestión de los flujos de producción (materias primas e inventarios), 2. La gestión de los mecanismos de interacción entre planeación, mercadotecnia, investigación y el desarrollo formal, diseño, ingeniería en la producción industrial, 3. La capacidad para combinar actividades de investigación y desarrollo e innovación en cooperación con universidades y otras empresas, 4. La capacidad para incorporar definiciones más exactas de características de la demanda y evolución de mercados en el diseño y producción de estrategias, 5. La capacidad para organizar con éxito relaciones inter-empresariales con proveedores y clientes y la mejora de las capacidades de los trabajadores a través de la inversión en entrenamiento especializado y en la generación de altos niveles de responsabilidad en los trabajadores de producción. En lo que respecta a la competitividad de las MiPyMEs, con base en las aportaciones de Dini y Stumpo (2011), existen dos características importantes que destacan en relación a la capacidad competitiva de este tipo de empresas,

como gestionan su conocimiento y la relación de ese conocimiento con su desempeño en el mercado.

De acuerdo a lo explicado en líneas anteriores sobre la gestión del conocimiento en las organizaciones y la competitividad de la empresa, desde la perspectiva de la Gestión del Conocimiento, la competitividad de las MiPyMEs deberá entenderse como: La capacidad de diseñar, crear, producir, ofrecer, distribuir y comercializar productos (bienes, servicios, ideas o experiencias) innovadores y de alto valor agregado superior a los ofrecidos en el mercado, en las condiciones, cantidad y calidad que el cliente (presencial o virtual), nacional y/o internacional demanda.

2.2 La gestión competitiva de la Mercadotecnia

A lo largo de la evolución de la mercadotecnia, se puede observar el desarrollo y evolución de la conceptualización como *marketing*, desde su énfasis de producto y producción, desarrollo de la organización, ventas, atención al cliente, impacto en mercados virtuales y tipos del marketing (Munuera, 1992 y Carasila & Milton, 2008). La mercadotecnia hace uso de procesos de intercambio, los cuales son generados a través de la gestión del conocimiento y experiencias de individuos en un intercambio productos y valores que satisfacen necesidades y deseos. Desde una perspectiva de la gestión del conocimiento, la mercadotecnia es una herramienta estratégica de la gestión de negocios (empresas, marcas, personas, lugares o productos), que nos permite crear valor para satisfacer necesidades, deseos y demandas, a través de la comercialización (posicionamiento, intercambio y venta) de un producto nuevo o no (bien, servicio, idea o experiencia) de forma directa o indirecta (presencial o virtual), con base en la investigación de información y experiencias recolectadas de un mercado específico (clientes, consumidores, empleados, competidores, proveedores y socios) para la competitividad de la empresa (Larios-Gómez, 2013).

En esta línea (la competitividad de la empresa), el comportamiento competitivo de la mercadotecnia se da en la rivalidad de las empresas competidoras, durante el desarrollo e implementación de las estrategias de mercado y cuando la empresa reacciona a las acciones de mercadotecnia de su competidor, lo cual puede ser de forma vengativa, cooperativa

u oportunista (Ramaswamy, Gatignon y Reibstein, 1994). Por lo que una empresa competitiva es aquella que ofrece productos o servicios a los consumidores de tal manera que están dispuestos a pagar un precio por aquellos productos que les garanticen una más alta utilidad que los de la competencia (Gyulavári y Kenesei 2012).

Blesa, Ripollés y Monferrer (2009) señalan que todas las estrategias de marketing deben conducir a la búsqueda de la entrega de un valor superior al cliente —mediante las capacidades de innovación e imitación— durante la gestión de las relaciones con los clientes, facilitando el desarrollo competitivo de la compañía. De acuerdo con Krugman (1996), el éxito competitivo de una empresa se fundamenta en su eficiencia de costos, innovaciones, tecnología y actividades de mercadeo (marketing) y en otros factores internos de la organización. Para Gyulavári y Kenesei (2012), el marketing es un factor de éxito para la competitividad de una empresa, recalando que los activos y capacidades del marketing están estrechamente relacionados con el rendimiento empresarial. Y que las empresas competitivas son aquellas que cuentan con mejores capacidades de marketing y tienen una ventaja competitiva en la personalización flexible del producto y en su entrega rápida y precisa.

Por otra parte, basándose en Castellanos (2003), existen dos tipos de enfoque de la gestión del conocimiento de estrategias de marketing en las MiPyMEs: las de sobrevivencia, que intentan mantener la rentabilidad actual de la empresa y las de avance, que garantizan la rentabilidad futura de la organización (sostenibilidad). Finalmente, retomando a Bozbura (2007), se puede decir que la Gestión del Conocimiento de marketing tiene cuatro dimensiones esenciales: 1) entrenamiento de marketing en los empleados, 2) políticas y estrategias comerciales, 3) creación y adquisición de conocimiento de marketing (externa e interna) y 4) efectos de la cultura organizacional de marketing.

3. MARCO REFERENCIA

3.1 La Ciudad de Celaya, Guanajuato

El municipio de Celaya está asentado en un valle del Bajío mexicano rodeado de cerros,

haciéndolo propicio para la agricultura, siendo una de los municipios más productivos en el estado de Guanajuato y en la región. Celaya colinda al norte con el municipio de Comonfort, al este con los municipios de Apaseo el Grande y Apaseo el Alto, al sur con el municipio de Tarimoro, al oeste con los municipios de Cortázar y Villagrán, y al noroeste con el municipio de Santa Cruz de Juventino Rosas (IFDM, 2010). Celaya es conocida como Puerta de Oro del Bajío gracias al desarrollo económico, en la región Bajío, consecuencia de su ubicación geográfica que la enlaza con las ciudades Querétaro, Guadalajara y Ciudad de México (IFDM, 2010). Su aportación estatal al Producto Interno Bruto del Estado (PIBE), en el año 2010, se situó en la segunda posición, después de León, con un monto de cuatro mil 807 millones de dólares (OCDE, 2015). En términos absolutos el tamaño de su economía es equivalente al de la ciudad de Xalapa, Veracruz. La composición industrial, sus recursos agrícolas y sus infraestructuras de comunicación han atraído durante los últimos años a industrias del área mecánica, electrodomésticos, acero, química, y procesadora de alimentos, destacando Honda (Plantas Autos y Motores), Mazda NKP, Yachiyo, Mabe, Avon Cosmetics, Coca-Cola (FEMSA), PepsiCo (GEPP), Whirlpool, Corporativo Bachoco, Arbomex, Sigma Alimentos, Galletera Gamesa, Kolbenshmidt, Golden Foods, Capistrano, entre otras más.

4. PROBLEMA

Los niveles actuales de competencia local, regional, nacional e internacional han llevado a las empresas a desarrollar estrategias de mercado cada vez más complejas (Muñoz y Montero, 2007), condición que impacta negativamente a la MiPyME por sus niveles de ingreso y tipo de organización. Las empresas competitivas deben y saben cómo adaptarse a los mercados actuales y están conscientes de la importancia de tomar decisiones efectivas para lograr el desarrollo (Muñoz, 2003). Esto implica que las empresas deben tener la capacidad de moldear sus estructuras administrativas, financieras, operativas y comerciales, y adecuar sus prácticas administrativas a las necesidades del entorno.

En este mismo sentido, actualmente la competencia radica en la capacidad de la empresa para diseñar e implementar estrategias, pero

desafortunadamente, no todas cuentan con la información suficiente y experiencia para tomar decisiones efectivas; sobre todo si se habla de pequeños negocios, que por su poca participación en el comercio exterior, su acceso limitado a fuentes de financiamiento, desvinculación con los sectores más dinámicos, capacitación deficiente de sus recursos humanos, falta de vinculación con el sector académico y necesidad de una cultura de innovación de procesos y desarrollo tecnológico, entre otras (Secretaría de Economía, 2006), limitan su participación en el mercado, así como su práctica administrativa.

Existen un número considerable de trabajos relacionados a la aplicación de modelos de la Gestión del Conocimiento en grandes empresas, modelos propuestos por Choo (2002), Nonaka y Takeuchi (1995), Wiig (1993), Von Krogh y Roos (2001), Boisot (1998), quienes presentan diferentes perspectivas sobre los elementos conceptuales fundamentales que conforman los procesos de la Gestión del Conocimiento desde su caso particular de aplicación. En lo que respecta a la MiPyME, existen pocos los estudios realizados y trabajos publicados en este tema. Entre los estudios más destacados se encuentra el presentado por Beijerse (2000), quien encontró 79 diferentes actividades o procesos de la Gestión del Conocimiento y que todas las actividades de este proceso estaban relacionadas con la gestión estratégica y con una cultura organizacional abierta y positiva. Lim y Klobas (2000) en Australia y Singapur encontraron que las necesidades y cambios en la Gestión del Conocimiento son demasiado similares a las que tienen las grandes empresas y que pueden ser aplicados sin ningún problema en las MiPyMEs porque comúnmente la adquisición de conocimiento tácito en pequeños ambientes formales es muy sencilla.

Estudios realizados por Gustavson y Harung (1994) y Choueke y Armstrong (1998), encontraron que en un ambiente colectivo y con una transferencia de experiencias entre los trabajadores de las MiPyMEs, se tiene un fuerte impacto tanto en el aprendizaje de la organización y en la habilidad para cambiar, como en las ventajas competitivas. Por lo que las condiciones para incrementar significativamente su crecimiento y sus ventajas competitivas es a través de una Gestión del Conocimiento mejor gestionada y sistemática. Penn, Ang'wa, Forster, Heydon y Richardson (1998) y Matlay (2000) analizaron a un grupo de MiPyMEs en Inglaterra, y concluyeron

que la estrategia de aprendizaje y la orientación al conocimiento, son dos factores esenciales que las pueden ayudar a sobrevivir y a crecer a largo plazo. Y que solo unas cuantas empresas tiene la capacidad de gestionar estratégicamente nuevo conocimiento para mantener e incrementar sus ventajas competitivas. Por lo tanto, los resultados obtenidos de estos dos estudios, muestran que la estrategia de adquisición de conocimiento es importante para su crecimiento (Salojärvi, Furu y Sveiby, 2005).

Los anteriores autores han realizado, fomentado y aplicado modelos y herramientas de Gestión del Conocimiento, principalmente a grandes empresas como Coca-Cola, IBM, Time Life, 3M, Microsoft, Ford, Ejército de los Estados Unidos, entre otras (Davenport & Prusak, 2001) que al mismo tiempo han sido modelos replicables a la misma necesidad de cambio y mejora para las MiPyMEs, en busca de ser más rentables y competitivas. Ejemplos de estudios en estas empresas micro, pequeñas y medianas, relacionados con la Gestión del Conocimiento y/o las conveniencias de su aplicación en empresas de estas características, han sido descritos por Matos, Chalmeta y Sánchez (2004), León, Castro y Roncallo (2004), Moollan (2004), Carvalo y Pereira (2005), Narayanasamy y Shetty (2008) y Sparrow (2011).

En México se han realizado algunos estudios en las MiPyMEs, desde la perspectiva de Gestión del Conocimiento, con un enfoque general se tiene estudios de Barceló & Perez-Soltero (2003), Perez-Soltero et al. (2011), Talamante (2004) y Vargas (2004). Desde la estructura organizacional Estrada y Dutrénit (2007), Maldonado, Martínez y García (2012), Molina, López y Contreras (2012), han estudiado a las Pymes. Así también, Ríos, Ferrer y Contreras (2012), Luna (2012), Rios (2014), Molina, López y Contreras (2015), lo han hecho analizando la tecnología y los proceso de producción, la propiedad intelectual, el impacto del clima laboral para la competitividad, las relaciones entre conocimiento y productividad, y más reciente Larios-Gómez (2015), han estudiado a las Pymes desde una perspectiva de la gestión empresarial. Todos estos estudios han motivado el interés en la elaboración de la presente investigación desde una perspectiva de la mercadotecnia o marketing como comúnmente se conoce. Tema el cual no ha sido tratado por investigadores de las ciencias sociales y administrativas.

Existen estudios para identificar los problemas de las MiPyMEs, desde dos tipos de enfoques: el interno

y el externo. El enfoque externo se caracteriza por problemas que afectan a las unidades económicas, son más bien del tipo macroeconómico (la inversión y el poder de divisas extranjeras, problemas económicos de Estados socios, etc.) y en donde las unidades económicas no tienen influencia en su solución, mientras que el enfoque interno, se caracteriza por problemas derivados de la gestión propia del negocio y del sector económico al que pertenece, y donde la MiPyME es responsable de la solución y de la mejora. Ejemplo de ello, es sin duda las decisiones comerciales que se toman o deben tomarse en la empresa. Martínez, Charterina y Araujo (2010) argumentan que la mercadotecnia al ser parte de los factores internos de una empresa, impacta en la competitividad organizacional al ser uno de los muchos factores que se adicionan para lograrla.

Según Jiménez, Domínguez y Martínez (2009) las estrategias de mercadotecnia más utilizadas en las organizaciones que inciden en la competitividad son las de calidad del producto y el manejo de precios. Mientras que para Estrada, García y Sánchez (2009), el éxito competitivo se basa en cinco factores internos de las pequeñas y medianas empresas: a) recursos humanos, b) planeación estratégica, c) innovación, d) tecnología y e) certificación de calidad. Por su parte, Martínez, Charterina y Araujo (2010) identifican los factores de competitividad internos más importantes de las empresas industriales, como las capacidades directivas, las capacidades de innovación, las capacidades de marketing y las capacidades de calidad. Aunque estos autores no analizan directamente la mercadotecnia, en términos generales, sí mencionan que para que una empresa innove constantemente es indispensable el uso adecuado de estrategias mercadológicas y que contribuyan a alcanzar el éxito competitivo.

Ya no se trata de aplicar estrategias de mercadotecnia sin sentido, sin valor o con la visión pasada y de ser sólo superficial o comercial, ahora se trata de un factor clave para la competitividad en la empresa. El marketing puede ser utilizado por cualquier tipo de negocio, sin importar su ramo o tamaño. Sin embargo, la realidad es que las empresas micro o pequeñas no cuentan con recursos o experiencia para explotar la mercadotecnia en sus formas más sofisticadas, estas aplican el marketing en forma distinta y se basan en decisiones intuitivas (Czinkota y Kotabe, 2001). Si la mercadotecnia es factor clave para la

competitividad de las empresas grandes y pequeñas en Estados Unidos, Inglaterra, Alemania o España. Entonces, ¿Pueden ser competitivas las MiPyMEs mexicanas desde la perspectiva del marketing? ¿La Gestión del Conocimiento desde la perspectiva de la mercadotecnia es un factor clave para la competitividad de la MiPyME? ¿Cómo se gestiona el conocimiento de Marketing en las MiPyMEs de Celaya-Guanajuato, México?

5. MÉTODO

La presente se trata de una investigación de tipo concluyente con un enfoque cuantitativo de tipo transversal, no experimental y no probabilística (Kerlinger, 2002). Se trata de una investigación empírica basada en una encuesta, de una muestra por conveniencia de 143 empresas micro, pequeñas y medianas, de los sectores comercial, servicios, industrial, construcción y social, dedicadas a la comercialización al menudeo y mayoreo (*Retailing*) ubicadas en la Ciudad de Celaya en el Estado de Guanajuato. El objetivo del presente es identificar el conocimiento de marketing creado por las MIPYMES celayenses a través de la transferencia tácita y explícita de conocimiento y la conversión del conocimiento para la competitividad del mercado.

Tomando en cuenta su capacidad de producir, ofrecer y comercializar productos en las condiciones, cantidad y calidad que el mercado demanda.

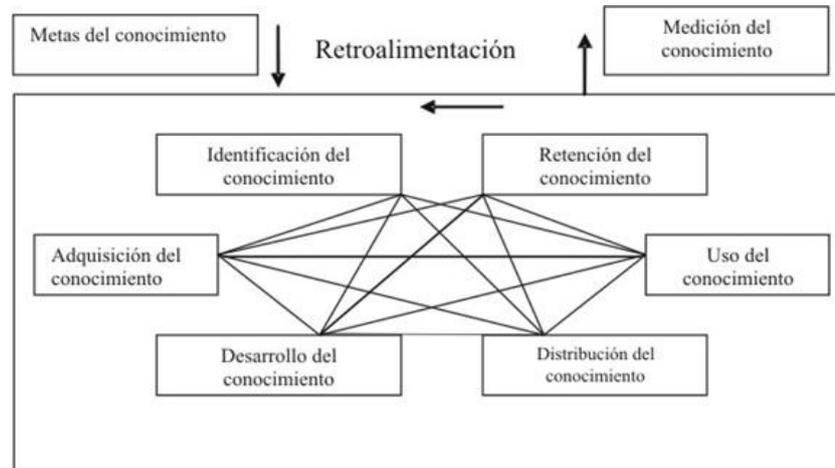
Para realizar el diagnóstico de los procesos de la Gestión del Conocimiento de las acciones de marketing en las MIPYMES de Celaya, se tomó el modelo de ciclos de la Gestión del Conocimiento de varios autores (Dalkir, 2011; Wiig, 1993; McElroy, 1999; Rollet, 2003; Bukowitz y Williams, 2000; Meyer y Zack, 1996; Rastogi, 2000; Tannembaum y Alliger, 2000; Heisig, 1998 y Probst, Raub y Romhardt 2002). Como se muestra en la Tabla 1, con base en el análisis de Pérez-Soltero, Leal, Barceló-Valenzuela, León (2013), se seleccionaron los modelos estáticos de Rastogi (2000) y Tannembaum & Alliger (2000), y los modelos dinámicos de Heisig (1998) y Probst, Raub y Romhardt (2002). Finalmente, basado en el objetivo del presente, se seleccionó el propuesto por Probst, Raub y Romhardt (2002), porque contempla aspectos estratégicos de las organizaciones, además de darle un mayor énfasis a la medición y valoración del conocimiento que sirve también de retroalimentación a la organización interesada en gestionar su conocimiento (Figura 1), para lo cual se adaptó el modelo desde la perspectiva del marketing, del instrumento aplicado en una investigación realizada a PYMES de Sonora, México (Pérez-Soltero, Leal, Barceló-Valenzuela, León, 2013).

Tabla 1 - Modelos Integrales de la Gestión del Conocimiento.

<i>Modelos “estáticos”</i>		<i>Modelos “dinámicos”</i>	
Rastogi (2000)	Tannembaum y Alliger (2000)	Heisig (1998)	Probst <i>et al.</i> (2002)
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Identificación ➤ Representación ➤ Captura ➤ Adquisición ➤ Almacenamiento ➤ Compartimiento ➤ Aplicación ➤ Creación 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Compartimiento ➤ Accesibilidad ➤ Asimilación ➤ Aplicación 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Creación ➤ Almacenamiento ➤ Distribución ➤ Aplicación 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Identificación ➤ Adquisición ➤ Desarrollo ➤ Distribución ➤ Utilización ➤ Preservación

Fuente: Elaboración con información de Manzanares y Gómez (2008), mencionado por Pérez-Soltero, Leal, Barceló-Valenzuela, León, 2013).

Figura 1 - Ciclo de la Gestión del Conocimiento.



Fuente: Fuente: Probst et al., 2002.

5.1 Operacionalización de Variables

Con base en el Modelo de Gestión del Conocimiento de la Empresa de Probst, Raub y Romhardt (2002), se han definido y adaptado las variables de estudio para la MIPYME de Celaya, Guanajuato en un instrumento con 50 items. Estructurado en 4 secciones: 1) Planeación Estratégica para la Estrategia de Mercadotecnia,

2) Cultura Organizacional para la Mercadotecnia, 3) Uso de Tecnología para la Mercadotecnia y 4) Gestión del Conocimiento de la Mercadotecnia. Se determinó una escala de Likert de 1 al 5. Donde 1 corresponde a Totalmente no existe/Totalmente no lo desarrollamos y 5, totalmente existe/Totalmente lo desarrollamos. En la tabla 2, se definen cada una de las variables aplicadas.

Tabla 2 - Operación de Variables.

Variable	Categoría	Item
a. Planeación Estratégica para la Estrategia de Mercadotecnia	Misión, Visión, Objetivos, Estrategias, Estructura e Identificación	Del 1 al 5
b. Cultura Organizacional para la Mercadotecnia	Impacto, Evidencia cultura organizacional, Cumplimiento de objetivo, Valores institucionales y Ambiente laboral	Del 6 al 10
c. Uso de Tecnología para la Mercadotecnia	Software y hardware, Identificación de necesidades, Análisis de tecnología e Implementación futura	Del 11 al 15
d. Gestión del Conocimiento de la Mercadotecnia	1. Identificación Conocimientos, rol, disposición, medios y conocimiento.	Del 16 al 20
	2. Adquisición Estrategias, fuentes internas, fuentes eternas, capacitación y aprendizaje interno.	Del 21 al 25
	3. Creación Desarrollo, nuevas formas de trabajo, saber innovar, programas de apoyo, eficacia en creación	Del 26 al 30
	4. Almacenamiento Almacenar conocimiento y experiencia, acuerdos, acceso, roles y registros del expertise	Del 31 al 35

	5. Distribución Conocimiento personal, compartir, motivación y sistema de distribución	Del 36 al 40
	6. Uso Experiencias pasadas, motivación al uso, aplicación de lo aprendido, ideas propias y de otros	Del 41 al 45
	7. Medición Indicadores, medición y evaluación, nivel de aprendizaje e instrumento de evaluación	Del 46 al 50

Fuente: Elaboración propia.

6. RESULTADOS

Con base en los datos recabados, se identificó el tamaño y sector de las MiPyMEs que integraron la muestra como sujetos de estudio, y finalmente, a través de un análisis descriptivo se identificó la importancia de las principales variables en la gestión del conocimiento desde la perspectiva del marketing, con base en el modelo de Probst et al., (2002). Los resultados fueron recolectados a través de entrevistas con los Directores/Dueños y Gerentes/Jefes de las MiPyMEs, usando como referencia la investigación realizada por Pérez-Soltero, Leal, Barceló y León (2013), adaptando algunas variables al contexto de la Ciudad de Celaya y al objetivo del presente.

Para la fiabilidad de los 7 elementos del Modelo de Probst et al., (2002) y los 3 constructos de Planeación Estratégica propuestos por Pérez-Soltero et al. (2013), se realizó una prueba piloto con 12 MiPyMEs (sin cambios ni rediseño del instrumento) y el cálculo de consistencia interna basado en el Alfa de Cronbach, que permitió estimar la fiabilidad del instrumento. El cual fue de 0.905 para los 10 grupos de constructos, 0.904 para los constructos correspondientes a la planeación estratégica de marketing y 0.905 para los constructos que integran la Gestión del Conocimiento desde la perspectiva de marketing (determinadas como excelente), correspondiendo a todos los elementos tipificados. La escala empleada fue de Likert, donde 1=Totalmente en desacuerdo y 5=Totalmente de acuerdo. Como se puede observar en la Tabla 3, el cálculo de consistencia interna basado en el Alfa de Cronbach de cada una de los constructos fue adecuado, excepto por el más bajo

que obtuvo 0.823, correspondiendo a la dimensión 1. Identificación. Los demás obtuvieron un valor mayor a 0.834, clasificados como buenos a excelentes.

Tabla 3 - Fiabilidad de las Variables.

Variable	Media	Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach
A. ESTRATEGIA	2.32	0.912	0.904
B. CULTURA ORGANIZACIONAL	3.27	0.898	
C. TECNOLOGIA	2.85	0.902	
1. IDENTIFICACIÓN	2.32	0.823	0.905
2. ADQUISICIÓN	2.47	0.945	
3. CREACIÓN	2.72	0.978	
4. ALMACENAMIENTO	2.97	0.876	
5. DISTRIBUCIÓN / DISEMINACIÓN	3.32	0.834	
6. USO / APLICACIÓN	3.56	0.976	
7. MEDICIÓN	1.57	0.901	
GLOBAL	2.74	0.905	

Fuente: Elaboración propia con SPSS 21..

7. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LA COMPOSICIÓN EN LA MUESTRA

Antes de exponer los resultados sobre la composición de la muestra, cabe resaltar que para la agrupación de las empresas –sujetos de estudio– se tomó en cuenta la Ley para el Desarrollo de la Competitividad de la Micro, Pequeña y Mediana

Empresa (2015), que clasifica a la PYME por el número de trabajadores, el sector en el que opera y por el rango del monto de ventas anuales (Tabla 4 y Tabla 5).

La muestra estuvo compuesta por 143 MiPyMEs de la Ciudad de Celaya, donde:

El 29% fueron Micro empresas (de 1 a 10 empleados) y el 54% de ellas se dedican al Comercio y el 34% a Servicios.

El 40 % fueron Pequeñas empresas (de 11 a 50 empleados) y en este grupo sobresale una pequeña

diferencia en el número de empresas que se dedican al comercio con el 39% y las que se dedica a los servicios con el 33%.

El 31% son Medianas empresas (de 51 a 250 empleados) y el 33% de éstas, se dedican a la industria, el 27% al comercio y el 18% a los servicios.

En términos generales, el 41% de la MiPyMEs pertenecen al sector comercial, 29% al de servicios, el 17% al sector industrial, el 5% a la construcción y el 9% al sector social.

Tabla 4 - Clasificación de las MIPYMEs en México.

Estratificación por Número de Trabajadores			
Sector/Tamaño	Industria	Comercio	Servicios
Micro	0-10	0-10	0-10
Pequeña	11-50	11-30	11-50
Mediana	51-250	31-100	51-100

Fuente: Ley para el Desarrollo de la Competitividad de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa, 2015.

Tabla 5 - Empresas de la muestra según tamaño y sector

Tamaño	Sector						Total
	Comercio	Servicios	Industrial	Construcción	Social	Total	
Micro	24	14	0	0	3	41	
Pequeñas	22	19	9	2	5	57	
Medianas	12	8	15	5	5	45	
Total	58	41	24	7	13	143	

Tamaño	Sector						Tt no.	Tt %
	Comercio	Servicios	Industrial	Construcción	Social	Tt no.		
Micro	59%	34%	0%	0%	7%	41	29%	
Pequeñas	39%	33%	16%	4%	9%	57	40%	
Medianas	27%	18%	33%	11%	11%	45	31%	
Total	41%	29%	17%	5%	9%	143	100%	

Fuente: Elaboración propia con SPSS 21.

8. RESULTADOS DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DEL MARKETING EN LAS MIPYMEs DE CELAYA. ESTRATÉGIAS DE LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO DE MARKETING

En la Tabla 7 y Figura 2, se puede observar que la MiPyMEs de Celaya no realiza de manera contundente la planeación de las actividades de mercadotecnia. Con una media de 2.32, se puede interpretar que no existe un interés en el desarrollo de la misión, visión, objetivos y planificación de la mercadotecnia, independientemente de que exista en términos generales. Correspondiendo sólo al sector de servicios un interés, relativamente

más alto, por contar con un plan estratégico de marketing. El diseño, desarrollo e implementación de la planeación estratégica de marketing, empieza con la existencia de la misión de mercadotecnia que está fundamentada en la misión de la empresa, así como también lo hace la visión y los objetivos de la mercadotecnia

8.1 Cultura Organizacional de la gestión del conocimiento de marketing

En el aspecto de la Cultura Organizacional de Marketing, los resultados son más alentadores, es decir, si bien las MiPyMEs celayenses carecen de la

planificación de marketing, sí están conscientes del impacto actual de las estrategias y conocimientos del marketing en las empresas, más aún en la suya. La media para este constructo es de 3.27, correspondiendo una mejor cultura organizacional de marketing a las empresas del sector servicios, con una media de 4.09, seguido del sector social (con 3.58) y del sector comercio (con 3.38). Se puede denotar la preocupación que impacta el ambiente organizacional de la empresa en las decisiones de marketing, sobre todo cuando la esencia u objeto de funcionamiento de las empresas están relacionado con productos intangibles como los servicios y la misión social (Tabla 7).

de mercadotecnia, las MiPyMEs de la Ciudad de Celaya Guanajuato no usan, poseen o invierten en tecnología como PC, impresoras, acceso a internet, códigos de barras, circuitos cerrados, software para la administración de los clientes, web sites, telemarketing ni uso de correos electrónicos, desde la perspectiva de la mercadotecnia (con la actual facturación electrónica, sólo se limitan a usar el correo electrónico para enviar las facturas a sus clientes). La media es de 2.85, el sector que más sobresale en este constructo, es el sector de servicios. Lo cual se debe a que las MiPyMEs de este sector usan con frecuencia los CRM's, el Telemarketing, Web sites y el correo electrónico para estar en comunicación con sus clientes (Tabla 7).

8.2 Tecnología de la gestión del conocimiento de *marketing*

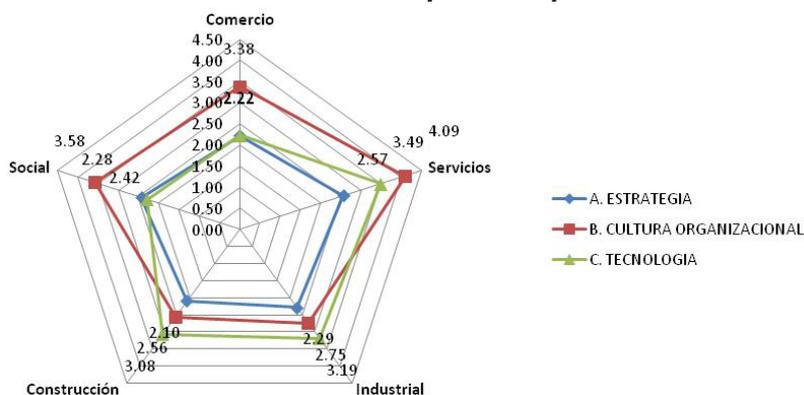
En lo correspondiente a tecnología para el desarrollo e implementación de las estrategias

Tabla 7 - La Gestión del Conocimiento en la Planeación Estratégica de Marketing de las MiPyMEs Celayenses.

Variable	Medias					
	Comercio	Servicios	Industrial	Construcción	Social	Global
A. ESTRATEGIA	2.22	2.57	2.29	2.10	2.42	2.32
B. CULTURA ORGANIZACIONAL	3.38	4.09	2.75	2.56	3.58	3.27
C. TECNOLOGIA	2.22	3.49	3.19	3.08	2.28	2.85

Fuente: Elaboración propia con SPSS 21.

Figura 2 La Gestión del Conocimiento en la Planeación Estratégica de Marketing de las MiPyMEs Celayenses.



Fuente: Elaboración propia con SPSS 21.

8.3 Gestión del conocimiento de marketing del Sector Comercial

En cuanto a los indicadores sobresalientes en la Planeación Estratégica del *Marketing* en las MiPyMEs de Celaya, la muestra de MiPyMEs del sector comercial estuvo integrada por tiendas de conveniencia, abarroteras, farmacias, papelerías, tlapalerías—ferreterías, misceláneas y boutiques de ropa. En las MiPyMEs del sector comercial, las medianas empresas diseñan, realizan, desarrollan e implementan la planeación estratégica de marketing (media de 3.43), más que las pequeñas (media de 2.22) y micro empresas (media de 1.0). Para los dueños/directivos de las medianas empresas, el personal contribuye en gran medida en el cumplimiento de los objetivos de mercadotecnia (media de 4.89). Sobresaliendo en la pequeña y mediana empresa el clima laboral para este cumplimiento (media de 5.00 para ambos).

Otro factor importante para la planeación estratégica de marketing en la empresa, es el aspecto tecnológico. Invertir en hardware y software que contribuya al mejor desempeño de la empresa, ofrece ventajas competitivas de marketing en el conocimiento de las necesidades del cliente, interacción con los elementos del mercado (competencia y tendencias), así como ofrecer un producto competitivo (bien, idea, servicio o experiencia), cualquiera que sea el sector al que pertenezca la empresa, sea micro, pequeña o mediana. Con base en los resultados, la empresa mediana es la única que está consciente de esta premisa, que puede controlar, desde una perspectiva de marketing (media general de 3.57 para la mediana empresa, 1.90 para la pequeña y 1.20 para la micro empresa).

8.4 Gestión del conocimiento de marketing del Sector Servicios

La muestra de MiPyMEs del sector de servicios estuvo integrada por tintorerías, lavanderías, agencias publicitarias, talleres mecánicos, asesoría educativa, escuelas de educación básica, reparadoras de calzado, cocinas económicas, restaurantes, reparadoras de celulares y centros de servicio, mantenimiento y reparación de equipos de cómputo

y electrodomésticos. Las empresas medianas del sector servicios planean más estratégicamente desde la gestión de la mercadotecnia (media de 4.50). Además consideran que están bien organizadas, en estructuras y procesos, para el logro de sus metas de mercadotecnia. Y que los empleados cuentan con las competencias necesarias para el desarrollo y aplicación de estas estrategias (media de 3.90). Contrariamente, la micro empresa no considera que sus empleados cuenten con las competencias ni que estén estructuradas para un buen desempeño de las estrategias de mercadotecnia (para ambos casos la media es de 1.00).

En las empresas de servicios, con base en los resultados obtenidos, podemos ver que para estas empresas, principalmente las pequeñas y medianas, consideran importante la cultura organizacional para el cumplimiento y logros de los objetivos de marketing. En este sector, se obtuvieron los indicadores más altos, en comparación de los demás. Teniendo que el personal y el clima laboral es de suma importancia e impacto en el desarrollo de las acciones de marketing (media de 5.00 para cumplimiento de las metas de marketing por parte de la contribución del personal y para el clima laboral). Seguida de la importancia de la contribución de las experiencias y conocimientos empresariales (media de 4.80 en las medianas y 4.50 en las pequeñas empresas).

Con base en las características inherentes al servicio, las empresas micro, pequeñas y medianas de este sector, principalmente las pequeñas y medianas, cuentan con tecnología para identificar las necesidades de sus clientes. Al tratarse de servicios, las MiPyMEs se preocupan por contar con tecnología (media de 4.90 para las medianas y 4.10 para las pequeñas empresas) —tanto software como hardware— para administrar las relaciones con el cliente (media de 4.70 para las medianas y 4.40 para las pequeñas empresas), a través de equipos de *telemarketing*, manejo de base de datos y código de barras, con un análisis de uso de éstas (media de 4.80 para las medianas y 4.10 para las pequeñas empresas).

8.5 Gestión del conocimiento de marketing del Sector Industrial

La muestra de MiPyMEs del sector de industrial estuvo integrada por fabricantes de dulces, textiles,

purificadoras de agua, fábricas de mermeladas y aderezos, panaderías, productoras de recipientes de plásticos industriales y de recipientes domésticos, productoras de muebles y accesorios decorativos. En el sector industrial, nuevamente, las empresas medianas son las únicas que consideran y cuentan con planeación estratégica de mercadotecnia (3.90), y consideran que relativamente están organizados y estructurados (3.10), lo cual no pasa en la pequeña y micro empresa (media de 1.90 y 1.00, respectivamente). En cuanto a la identificación con el plan y estrategias de mercadotecnia, los empleados de las medianas empresas están relativamente identificados con estas acciones (media de 3.0).

Para el sector industrial, es poco menos importante la cultura organizacional para el cumplimiento de los objetivos de mercadotecnia. Ya que en términos generales la media para este constructo en la pequeña empresa fue de 2.86 y en la mediana de 3.64. Sobresaliendo en la pequeña empresa la contribución del ambiente laboral (media de 3.50) y en la mediana empresa la contribución de las experiencias, conocimientos y acciones empresariales para el cumplimiento de los objetivos de mercadotecnia (con una media de 3.90 para ambos).

La empresa del sector industrial, está consciente de la obligación de contar con herramientas tecnológicas para el buen desempeño de sus funciones y actividades de transformación, pero también, debe preocuparse de las necesarias para las estrategias de mercadotecnia. Con base en los resultados, las MiPyMEs del sector industrial de la Ciudad de Celaya invierten en tecnología para mejorar sus procesos de producción y ofrecer productos de calidad (media de 4.78).

8.6 Gestión del conocimiento de *marketing* del Sector de la Construcción

La muestra de MiPyMEs del sector de la construcción estuvo integrada por cementeras, comercializadoras de varilla y acero en general, productoras y comercializadoras de ventanas, piso y recubrimientos. Al igual que las empresas medianas de los demás sectores (comercial, servicios e industrial), las de este sector cuentan con misión, visión y objetivos de marketing (media de 3.65). Al igual, las empresas medianas consideran importante

el clima laboral para el cumplimiento de la mercadotecnia (media de 3,88), y para las empresas pequeñas, aunque un poco menos importante, también lo consideran en la contribución de los objetivos (media de 3.32).

Contrariamente al sector industrial o de servicios, el sector de la construcción muestra una importancia relativa en el uso e importancia de la tecnología en las MiPyMEs. Las empresas medianas muestran interés en la inversión y adquisición de tecnología (media de 4.45), a través de un análisis para optimizar la adquisición y los beneficios en la empresa (media de 4.34).

8.7 Gestión del conocimiento de *marketing* del Sector Social

La muestra de MiPyMEs del sector social estuvo integrado por empresas recicladoras, residencias para adultos mayores, fundaciones sociales, organizaciones ecológicas e instituciones de ayuda psicosocial. Los empleados de las empresas medianas que cuentan con planeación de marketing, se identifican con las estrategias de la empresa, además de que están conscientes gestionar el conocimiento de marketing (media de 3.54 en ambos constructos). Debido a que cuentan con misión y visión de marketing, además de objetivos (media de 3.90).

Para las empresas del sector social, en términos generales, es importante la cultura organizacional para el cumplimiento y logros de marketing. Para las micro empresas la media fue de 2.70, para las pequeñas empresas fue 3.70 y para las medianas con una media de 4.33. Al igual en los demás sectores, la contribución del personal y el ambiente laboral contribuyen a este análisis. Lo sobresaliente para este caso, es existencia de evidencias de la cultura organizacional (a través de medios de comunicación interna), la media para la pequeña empresa es de 4.00 y para la mediana empresa es de 4.60. Otro aspecto importante compartir los valores para la ejecución de las estrategias de mercadotecnia, la media más alta lo tiene la empresa mediana, con 4.00.

En lo que respecta a las MiPyMEs del sector social y el uso de tecnología, con base en los resultados, se puede observar que estas empresas sólo se preocupan en contar con tecnologías de información para el desarrollo de las estrategias de mercadotecnia. Como es el uso de base de datos especializadas, web

sites y software de CRM y telemarketing (media de 4.67 para las medianas y 3.98 para las pequeñas empresas) y solo las medianas empresas invierten (media de 3.40) y usan tecnología, para identificar y conocer las necesidades de los clientes (media de 3.40).

8.8 Identificación del conocimiento de marketing

La identificación del conocimiento externo, que significa el análisis y la descripción del entorno del conocimiento de una empresa (Probst et al.,

2001). Con base en la tabla 7, se puede observar que las MiPyMEs de Celaya poseen un bajo nivel de identificación del conocimiento de marketing. Tanto del que se encuentra en su entorno, como el que está disponible o poseen sus empleados. En términos generales la media fue de 2.32, donde el sector de servicios cuenta con una media de 4.06, muy por arriba del sector industrial y social con una media de 2.03, cada uno. La importancia de este constructo en las organizaciones, es porque a partir de que se identifiquen los conocimientos de marketing, se puede trazar estrategias que permitan “anclarlo” a estas, y se posibilite su uso dentro de la misma organización (León, Ponjuán & Torres, 2009).

Tabla 8 - Identificación del Conocimiento de Marketing en la MiPyME.

Variable	Medias					
	Comercio	Servicios	Industrial	Construcción	Social	Global
1. IDENTIFICACIÓN	1.79	4.06	2.03	1.70	2.03	2.32

Fuente: Elaboración propia con SPSS 21.

En un análisis detallado, se encontró que la empresa mediana es la que más gestiona el conocimiento de marketing a partir de su identificación (la media en el sector comercial es de 2.78, en el sector de servicios es de 4.67, en el sector industrial es de 3.0, en el sector de la construcción es de 2.30 y en el sector social es de 2.68). La empresa del sector de servicios es quien gestiona eficientemente el conocimiento de marketing externo (con una media de 4.67), ya que lo exige la naturaleza de su producto intangible, el trato del empleado con el cliente y la heterogeneidad del proceso de producción del servicio.

8.9 Adquisición del conocimiento de marketing

Las organizaciones o entidades económicas (sean empresas grandes o pequeñas) adquieren información y conocimiento, a través de experiencias de empleados, socios, proveedores, competidores y de los mismos clientes. En investigaciones recientes,

se ha detectado que las PyMES rara vez se aprovecha al máximo los conocimientos que va adquiriendo a lo largo del tiempo (Probst et al., 2001). Para el caso de las MiPyMEs ubicadas en la ciudad de Celaya no gestionan la adquisición del conocimiento de marketing, la media general es de 2.47, ver Tabla 9.

Davenport & Prusak (2001), señalan que el conocimiento adquirido no tiene que haber sido creado recientemente, solo debe ser nuevo para la organización. Es decir, se deben aprovechar el conocimiento existente en el entorno de la empresa y ser adaptada al contexto de ella, debiendo ser tratada con un cuidado considerable, ya que no todo el conocimiento disponible beneficia a las MiPyMEs, sino es adaptado a los contextos propios. Las empresas del sector de servicios son las únicas que relativamente gestionan la adquisición del conocimiento disponible interna y externamente (media de 3.71). Y es nuevamente la empresa mediana del sector de servicios, quien con una media de 4.42 obtiene un mayor nivel de adquisición del conocimiento, en relación con los demás sectores.

Tabla 9 - Adquisición del Conocimiento de Marketing en la MiPyMEs.

Variable	Medias					
	Comercio	Servicios	Industrial	Construcción	Social	Global
2. ADQUISICIÓN	2.33	3.71	2.19	2.24	1.89	2.47

Fuente: Elaboración propia con SPSS 21.

8.10 Creación del conocimiento de marketing

La creación del conocimiento, desde la perspectiva de la gestión del conocimiento, siempre comienza por el individuo o empleado en todos los niveles de la organización, donde la empresa para la creación de estrategias o conocimientos de marketing, debe motivar a los empleados o desarrollar ambientes para la espontaneidad y creación de este. Es la interacción dinámica entre conocimiento tácito y explícito (Dalkir, 2011). Es decir los conocimientos que el personal ya cuenta y los conocimientos que se construyen en la organización. En la Tabla 10, se puede observar que el sector de servicios es quien,

de manera más recurrente, crea conocimiento de marketing en la organización. Con una media de 3.61, las empresas que ofrecen servicios en Celaya, buscan nuevas formas y estrategias de marketing, así como nuevos conocimientos con base en la experiencia diaria de sus funciones.

Aunque de manera global, la media es de 2.72, representando un bajo interés en las MiPyMEs en la creación de conocimiento de marketing, la pequeña y mediana empresa del sector comercial, si se preocupan por esto (media de 4.89 y 4.98, respectivamente). En el sector de servicios y en el sector social, sólo la mediana empresa (media de 4.8 y 4.74, respectivamente).

Tabla 10 - Creación del Conocimiento de Marketing en la MiPyME.

Variable	Medias					
	Comercio	Servicios	Industrial	Construcción	Social	Global
3. CREACIÓN	2.54	3.61	1.81	1.93	3.70	2.72

Fuente: Elaboración propia con SPSS 21.

8.11 Almacenamiento del conocimiento de marketing

En la Gestión del Conocimiento, es importante retener y guardar percepciones y experiencias (del mercado, de los empleados y de los clientes), más allá del momento en que ocurren, de modo que puedan recuperarse después (Probst et al., 2001). El Almacenamiento/mantenimiento del conocimiento (Tabla 11), en las MiPyMEs de Celaya no se registra del todo en documentos, manuales o en sistemas electrónicos especializados (CRM, Microsoft Office, Base de datos). La media es de 2.97, para lo cual, las empresas del sector de servicios son las únicas que

resguardan, almacenan y registran la información de marketing que se recaba en la operación diaria de la empresa. Las más cercanas a estas, son las empresas del sector industrial.

A pesar que la micro, pequeña y mediana empresa (de todos los sectores analizados), está consciente y de acuerdo en que debe de almacenarse el conocimiento de marketing (sector comercial, de servicios y social con media de 5.00), no saben ni cuentan con repositorios (medias de 1.00 a 3.00) desde los cuales los usuarios pueden acceder fácilmente a un conocimiento pertinente y en el momento que estos lo necesiten. Siendo uno de los factores determinantes de éxito para la competitividad de la empresa (Peluffo et al., 2002).

Tabla 11 - Almacenamiento del Conocimiento de Marketing en la MiPyME.

Variable	Medias					
	Comercio	Servicios	Industrial	Construcción	Social	Global
4. ALMACENAMIENTO	2.97	3.72	2.98	2.61	2.55	2.97

Fuente: Elaboración propia con SPSS 21.

8.12 Transferencia y Distribución del conocimiento de *marketing*

En lo referente a la transferencia del conocimiento (Diseminación), las organizaciones, en términos generales, enfrentan problemas para distribuir y colocar a disposición de sus miembros el conocimiento que ellos necesitan (Probst et al., 2001). Para el conocimiento de marketing, la micro y pequeña empresa de los sectores comercial, industrial y de la construcción, desde su administración, interacción y medios no se transfiere el conocimiento de marketing de forma adecuada, ver Tabla 12. Ya que el conocimiento se transfiere mediante acciones personales hacia uno o varios grupos específicos de

individuos (entre y dentro de los grupos y equipos de trabajo de la organización o entre individuos) y no se realiza tal cual en la MiPyME del sector comercio y de la construcción (media de 2.49 y 2.96, respectivamente). En las MiPyMEs del sector industrial y social (media de 3.27 y 3.82, respectivamente), sólo se limitan al uso de fax, mensajería y correos electrónicos desde un uso estándar, sin contar con medios formales de recolección, seguimiento y comunicación de la información de marketing. La empresa mediana del sector servicios, es la única que cuenta con plataformas electrónicas donde se almacena y se transfiere la información de marketing a los diferentes individuos, para la toma de decisiones (media de 4.03), a través de un CRM-Customer Relationship Management.

Tabla 12 - Transferencia del Conocimiento de Marketing en la MiPyME.

Variable	Medias					
	Comercio	Servicios	Industrial	Construcción	Social	Global
5. DISTRIBUCIÓN / DISEMINACIÓN	2.49	4.03	3.27	2.96	3.82	3.32

Fuente: Elaboración propia con SPSS 21.

8.13 Uso y aplicación del conocimiento de *marketing*

En los resultados correspondientes al uso y aplicación (utilización) del conocimiento con el objetivo de asegurar que el conocimiento presente en una organización se aplique de manera productiva para su beneficio (Probst et al., 2001). La MiPyME del sector servicio de Celaya, aplican el conocimiento de

marketing que identifican, generan y almacenan en sus sistemas de información de marketing, la media es de 4.65, la más alta de todos los sectores (tabla 13). El sector de servicios, aplica el conocimiento para mejorar e innovar en la atención al cliente, con una media general de 4.46, la empresa mediana de este sector considera de suma importancia esta actividad (media de 5.00), la micro y la pequeña empresa, también pero con mejor impacto (media de 3.70 y 4.67, respectivamente).

Tabla 13 - Uso y Aplicación del Conocimiento de Marketing en la MiPyME.

Variable	Medias					
	Comercio	Servicios	Industrial	Construcción	Social	Global
6. USO / APLICACIÓN	3.07	4.65	3.85	3.13	3.08	3.56

Fuente: Elaboración propia con SPSS 21.

8.14 Medición del conocimiento de *marketing*

Probst et al., (2001) afirman que la medición permite evaluar periódicamente el valor de las iniciativas asociadas con las prácticas de la Gestión

del Conocimiento en relación con su aporte al desarrollo de la organización, el análisis de los resultados y los criterios de desempeño. Lo cual nos da una radiografía del cumplimiento de los objetivos del conocimiento y sus resultados (León et al., 2009). Para el caso del marketing, la medición

del rendimiento organizacional constituye la pieza clave para identificar el incremento y desarrollo del capital intelectual de las organizaciones. La medición o valoración del conocimiento de marketing en la MiPyMEs de Celaya (media de 1.57), es baja y en algunas empresas nula (tabla 14).

Las empresas del sector social no realizan una evaluación o medición del impacto, beneficios y oportunidades que tienen el conocimiento de

marketing generado en el interior de sus estructuras (empleados, proveedores, socios y directivos) y al exterior con el mercado (competidores, clientes y consumidores), la media es de 1.00, le siguen las empresas del sector comercio, en la misma situación con una media de 1.42, las del sector de la construcción con 1.54 y las del sector industrial con 1.83.

Tabla 14 - Medición del Conocimiento de Marketing en la MiPyME.

Variable	Medias					
	Comercio	Servicios	Industrial	Construcción	Social	Global
7. MEDICIÓN	1.42	1.83	2.07	1.54	1.00	1.57

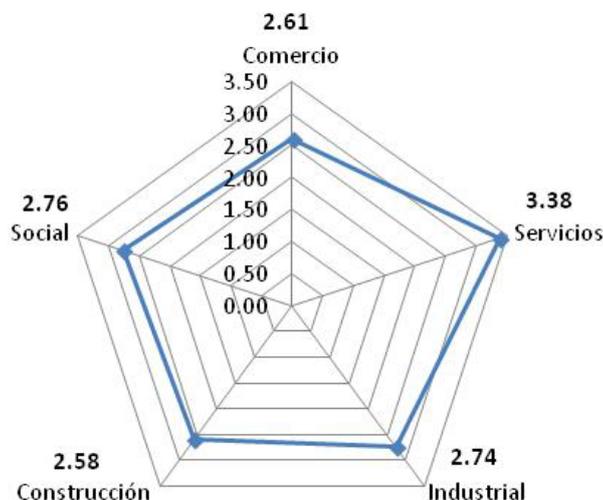
Fuente: Elaboración propia con SPSS 21.

9. CONCLUSIÓN

Zevallos (2006) señala que uno de los problemas más grave de las MiPyMEs es que no realizan actividades de investigación y desarrollo (I+D), debido a que su estructura organizacional no es flexible y no les favorece realizarlas en la empresa, además de no contar con capacidad para identificar problemas para el mejoramiento a través de la I+D, que les ayuden a ser más competitivas y esto sucede por el bajo nivel o nula gestión del conocimiento (GC) que generan interna o externamente estas

unidades económicas (media global de 2.70). Si bien, las MiPyMEs comparten casi siempre las mismas características (Larios-Gómez, 2015), la más sobresaliente desde el enfoque de la GC es la administración empírica y sin *expertise* del sector para ser competitivos desde un perspectiva de la mercadotecnia, ya que la falta de planes o programas estratégicos en esta disciplina (Figura 3), hace que las MIPYMEs desaparezcan o tengan problemas en sus procesos de comercialización y posicionamiento (media global de 2.81).

Figura 3 - Gestión del Conocimiento de la Planeación Estratégica de Marketing en la MIPYME.



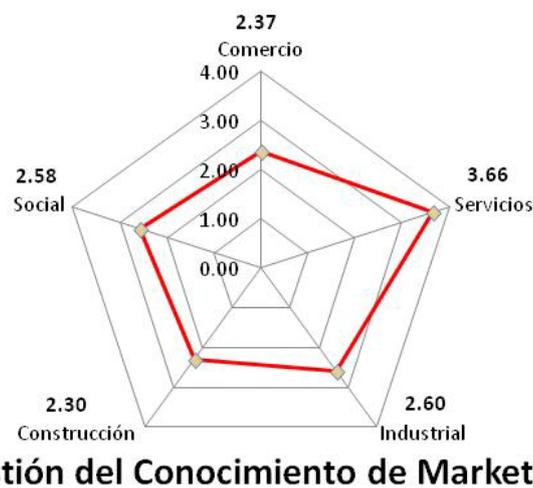
Planeación Estratégica de Marketing

Fuente: Elaboración propia.

Si bien, desde la propuesta señalada en el presente, la Gestión del Conocimiento en las organizaciones debe ser una disciplina estratégica de procesos inteligentes (lógicos, organizados y sistemáticos) – que no realiza la MIPYME Celayense, para la cual la media global de las empresas objeto de estudio fue por debajo de 2.72 en la identificación, adquisición y creación del conocimiento de marketing – que promueve la generación, colaboración, interacción, transferencia y utilización del conocimiento explícito y tácito en la conversión del *expertise* (mezcla de saberes, experiencias, valores e información de individuos) –lo cual no se da en las MIPYMES

analizadas– para el aprendizaje organizacional de una unidad económica, generándole nuevo valor y de competitividad con miras a alcanzar sus objetivos con eficiencia y eficacia. Que, como se observaron en los resultados presentados, en Celaya, la MIPYME carece de la capacidad de diseñar, crear, producir, ofrecer, distribuir y comercializar productos (bienes, servicios, ideas o experiencias) innovadores y de alto valor agregado superior a los ofrecidos en el mercado, en las condiciones, cantidad y calidad que el cliente (presencial o virtual), nacional y o internacional, demanda, desde una perspectiva de marketing.

Figura 4 - Gestión del Conocimiento de Marketing en la MIPYME.



Fuente: Elaboración propia.

El marketing puede ser utilizado por cualquier tipo de negocio, sin importar su ramo o tamaño. Sin embargo, la realidad es que las empresas micro o pequeñas no cuentan con recursos o experiencia para explotar la mercadotecnia en sus formas más sofisticadas, estas aplican el marketing en forma distinta y se basan en decisiones intuitivas y se reafirma con el presente estudio. Los empresarios, directivos y dueños de las MIPYMES deber de ver a la mercadotecnia como factor clave para la competitividad de las empresas. Ya que desarrollando una gestión del conocimiento de las acciones de marketing en la empresa los procesos de intercambio (los cuales son generados a través de la gestión del conocimiento y experiencias de individuos) en un intercambio productos y valores que satisfacen necesidades y deseos al mercado serán duradero y significativos.

La MIPYME debe de apropiarse de la mercadotecnia, como una herramienta estratégica de la gestión de negocios (empresas, marcas, personas, lugares o productos), que le dará valor ante el mercado, cubriendo las bases mercadológicas de satisfacer necesidades, deseos y demandas, a través de la comercialización (posicionamiento, intercambio y venta) de su producto nuevo o no (bien, servicio, idea o experiencia). En los diferentes canales de comercialización, sin inversiones altas, ya sea de forma directa o indirecta (presencial o virtual), porque recopila, analiza, sintetiza y gestiona la investigación de información y experiencias recolectadas de un mercado específico (clientes, consumidores, empleados, competidores, proveedores y socios) para la competitividad de la empresa (Larios-Gómez, 2013).

REFERÊNCIAS

- ARAGÓN, A.; Y RUBIO, A. Factores explicativos del éxito competitivo: el caso de las PyMEs del Estado de Veracruz. **Contaduría y Administración**. n. 216, p. 35-69, 2005.
- BARCELO, M.; PEREZ-SOLTERO, A. El Impacto en las PyMES de los Sistemas de Información en Hermosillo Sonora. **Revista Ingeniería Informática**. n. 9, 2003.
- BEIJERSE, R.P. Knowledge management in small and medium-sized companies: knowledge management for entrepreneurs. **Journal of Knowledge Management**. v. 4, n. 2, p. 162-179, 2000.
- BLESA, A., RIPOLLÉS, M. Y MONFERRER, D. Influencia de las capacidades de marketing en la competitividad de las nuevas empresas internacionales. **Investigaciones Económicas**. v. 2, n. 33, p. 233-270, 2009.
- BOISOT, M. **Knowledge assets**. Oxford: Oxford University Press. 1998
- BOZBURA, F.T. Knowledge management practices in Turkish SMEs. **Journal of Enterprise Information Management**. v. 20, n. 2, p. 209-221, 2007.
- CAPÓ, J.; EXPÓSITO, M.; E. MASIÁ. La Gestión del Conocimiento en las redes de PYMES: El caso del cluster textil valenciano. **Revista de Economía Industrial**. n. 355/356, p. 305-316, 2004.
- CARASILA, C.; MILTON, A. El concepto de marketing: pasado y presente. **Red de Revistas Científicas de América, Latina, el Caribe, España y Portugal**. v. 2, n. 14, p. 391-412, 2008.
- CARVALO, P.; PEREIRA, R. A view of knowledge management in the design department of a brazilian sme company. Product: management y development. **Intangible Capital**. v. 3, n.1, p. 99-103, 2005.
- MÉNDEZ, Juan Gonzalo Castellanos. PYMES innovadoras. Cambio de estrategias e instrumentos. **Revista escuela de Administración de Negocios**. n.47, 10-33, 2003.
- CHOO, C.W.; BRONTIS, N. **The strategic management of intellectual capital and organizational knowledge**. Oxford, UK: University Press. 2002.
- CHOUKEKE, R.; ARMSTRONG, R. The learning organization in small and medium-sized enterprises: a destination or a journey. **International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research**. v. 4, n. 2, p. 129-140,1998.
- CIBORRA, Claudio. U.; ANDREU, Rafael. Sharing Knowledge Across Boundaries. **Journal of Information Technology**. N. 16, n.2, p. 73-81,2001.
- CRUZ, A. **Pequeñas empresas. Innovación indispensable para empresas de manufactura**. Disponible em <http://www.pymempresario.com/2012/02/innovacion-indispensable-para-empresas-demanufactura>. Acesso em 2012.
- DALKIR, K. **Knowledge management in theory and practice**. Second Edition, USA: The MIT Press, 2011.
- DAVENPORT, T. H., PRUSAK, L. **Conocimiento en acción. Cómo las organizaciones manejan lo que saben**. Buenos Aires: Prentice Hall, 2001.
- DINI, M. Y G. STUMPO (coords.) **Pequeñas y medianas empresas y eficiencia colectiva. Estudios de caso en América Latina**, CEPAL-Siglo XXI Editores: México, D.F., 2004.
- ESTRADA; DUTRÉNIT, Gestión del Conocimiento en Pymes y desempeño Competitivo. **Engevista**. v. 9, n. 2, p. 129-148, 2007.
- GUSTAVSON, B.; HARUNG, H.S. *Organizational learning based on transforming collective consciousness*. **The Learning Organizations**, v.1, n.1, p. 33-40,1994.
- GYULAVÁRI, T.; KENESEI, Z. The Impact of Marketing Resources on Corporate Competitiveness. **Tržište**. v.1, n. 24, p. 7-21, 2012.
- HEISIG, P. Knowledge Management and Kaizen. In Proceeding of the Second International EuroCINet Conference, 1998, Netherlands. **Anais...** Netherlands, 1998.

IFDM. Instituto para el Federalismo y el Desarrollo Municipal. **Enciclopedia de los Municipios de México**. Estado de Guanajuato. Disponible em: www.inafed.gob.mx/work/enciclopedia/EMM11guanajuato/index.html. Acceso em 2010.

KERLINGER. **Investigación del Comportamiento**. McGraw Hill: México, 2002.

KRUGMAN, P. Making sense of the competitiveness debate. **Oxford Review of Economic Policy**. v. 3, n.12, p. 483-499, 1996.

LA LEY PARA EL DESARROLLO DE LA COMPETITIVIDAD DE LA MICRO, PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA, **Cámara de Diputados**, México. Disponible em: http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/247_210115.pdf. Acceso em 2015.

LARIOS-GÓMEZ, E. Mercadotecnia de las instituciones de educación superior. **Revista CPMark - Caderno Profissional de Marketing – UNIMEP**. v.2, n.1, 2014

LARIOS-GÓMEZ, E. La Gestión de la Competitividad en la MIPYME Poblana: Diagnóstico Empírico desde la Gestión del Conocimiento. **Estrategias Competitivas y Desarrollo territorial de las Pymes**, López & Molina (Coord.), México: Pearson (2015).

LEÓN, A.; CASTRO, J.P.; Roncallo, M. Diagnóstico de la GC en una empresa grande de pinturas de Barranquilla (Colombia). **Ingeniería y Desarrollo**. n.16, p.70-103, 2004.

LEÓN, M.; PONJUÁN, G.; TORRES, D. Panorámica sobre la medición del conocimiento organizacional. **ACIMED**, v.19, n.6, 2009.

LIM, D.; KLOBAS, J. Knowledge management in small enterprises. **The Electronic Library**. v.18, n. 6, p. 420-432, 2000.

LUNA, CORREA, Influencia del capital humano para la competitividad de las pymes en el sector manufacturero de Celaya, Guanajuato. Disponible em: <http://www.eumed.net/tesis-doctorales/2013/jelc/index.htm>. Acceso em 2012.

MALDONADO, G.; GUZMÁN, M.; MARTÍNEZ, S.; GARCÍA, R. Gestión del conocimiento y crecimiento

en la Pyme manufacturera de Aguascalientes, (México). **Cuadernos de Administración**. v. 28, n. 47, 2012.

MARTÍNEZ, R., CHARTERINA, J. Y ARAUJO, A. Un modelo causal de competitividad empresarial planteado desde la VBR: capacidades directivas, de innovación, marketing y calidad. **Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa**. v. 2, n. 16, p. 165-188, 2010.

MATOS, G.; CHALMETA, R; SÁNCHEZ, I. **Proyecto de Gestión del Conocimiento en una Pequeña Empresa Cubana**: Taller internacional sobre inteligencia empresarial y Gestión del Conocimiento en la empresa. IntEmpres: Cuba, 2004.

MCELROY, M. The knowledge life cycle. In: The ICM Conference on KM, 1999, Florida. **Anais...**, Miami, Florida, USA, April, 1999.

MEYER, M.; ZACK, M. **The design and implementation of information products**. **Sloan Management Review**. v.37, n.3, p. 43–59, 1996.

MOLINA, Alejandra; CONTRERAS, What technological capabilities do manufacturing companies need for the coordination of an automotive cluster? **International Business Research**. v. 8, n.. 6; 2015.

MOOLLAN, R.W. **A framework for the assessment of knowledge management that can be applied in the water services industry**. Scientific Services Department: City of Cape, 2004.

MUÑOZ, D.; MONTERO N. Servicio a clientes: un buen resultado. **Revista PYME**. v. 163, p. 49-53, 2007.

MUÑOZ, D.; MONTERO, N. Mercadotecnia una estrategia para competir. **Adminístrate hoy**. n.107, p.26-33, 2003.

NAGLES G., NOFAL *La gestión del conocimiento como fuente de innovación*. **Revista Escuela de Administración de Negocios**. Disponible em: <<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=20611495008>> ISSN 0120-8160. Acceso em 2007.

NARAYANASAMY, K.; SHETTY M.V. The role of centralized knowledge development centre for success of SME sector. **Communications of the IBIMA**. v. 2, n.28, p. 201-216. Disponível em: <http://www.ibimapublishing.com/journals/CIBIMA/volume2/v2n28.pdf>. Acesso em 2008.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **The knowledge creating company**: How Japanese companies create the dynamics of innovation. New York: Oxford University Press, 1995.

OCDE- Organización de Cooperación y Desarrollo Económico **OECD. StatExtracts**. Disponível em: <http://stats.oecd.org/viewhtml.aspx?datasetcode=CITIES&lang=en#>. Acesso em 2015.

PELUFFO, A.; CATALÁN, C. **Introducción a la gestión del conocimiento y su aplicación al sector público**: gestión del conocimiento como base de una estrategia de desarrollo. Santiago de Chile, 2002.

PÉREZ, A.; PÉREZ, O. **Competitividad y acumulación de capacidades tecnológicas en la industria manufacturera mexicana**. Universidad Autónoma de Zacatecas. Disponível em: <http://redalyc.uaemex.mx/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=60111154005>. Acesso em 2008.

PEREZ-SOLTERO, A.; LEAL, V.; BARCELO, M.; VANTI, A.; TORRES, C. Diagnóstico de los procesos de la gestión del conocimiento: Caso de una empresa del sector restaurantero del noroeste de México. **Produção em Foco**. v.1, n.1, p. 1-23, 2011.

PROBST, G.; RAUB S.; ROMHARDT, K. **Administre el Conocimiento**: Los Pilares del éxito. México: Pearson Educación, 2001.

RAMASWAMY, V., GATIGNON, H.; REIBSTEIN, D. Competitive marketing behavior in industrial markets. **Journal of Marketing**. v. 58, n. 1, p. 45-55, 1994.

RÍOS M. M., FERRER G. J.; CONTRERAS S.R. Hacia un modelo de la medición de nivel de preparación tecnológica en las Pymes. **Revista Iberoamericana de Contabilidad de Gestión**. v.10, n. 20, p.1-20, 2012.

RÍOS MANRÍQUEZ, M. Análisis de la preparación tecnológica en las PYMES. **Revista Internacional Administracion y Finanzas**. v. 7, n.7, 2014.

ROLLET, H. **Knowledge management processes and technologies**. Norwell, MA: Kluwer Academic Publishers, 2003.

SALOJARVI, S., FURU, P.; SVEIBY, K.E. Knowledge management and growth in finnish SMEs. **Journal of Knowledge Management**. v. 9, n. 2, p. 103-122, 2005.

SECRETARÍA DE ECONOMÍA, **Programa PIAPYME. Secretaría de Economía**. Disponível em: <http://www.economia.gob.mx/7p=7050>. Acesso em 2006.

SOLLEIRO; CASTAÑÓN. Competitividad y sistemas de Innovación: los retos para la inserción de México en el contexto global. **Revista Iberoamericana**. n. 5, p. 165-197, 2005.

SPARROW, J. Knowledge Management in Small and Medium Sized Enterprises. **Encyclopedia of Knowledge Management**. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.4018/978-1-59904-931-1.ch065>. Acesso em 2011.

TANNEMBAUM, S.I.; ALLIGER, J.M. **Knowledge Management**: Clarifying the Key Issues. UK.: Ithrim, 2000.

VON KROGH, G., NONAKA, I.; ABEN, M. Making the most of your company's knowledge: a strategic framework. **Long Range Planning**. v. 34, n. 4, p. 421-439, 2001.

WIIG, K. **Knowledge management foundations**. Arlington, TX: Schema Press, 1993.