

7. Evolución competitiva empresarial ante la nueva economía del conocimiento

WILBUR SÓCRATES TRUJILLO NARVÁEZ RIVERA*

MAURO ALEJANDRO MONROY CESEÑA**

DOI: <https://doi.org/10.52501/cc.287.07>

Resumen

En el presente artículo se abordará el papel que juega la Gestión del Conocimiento (GC) dentro del quehacer empresarial, considerando la nueva realidad competitiva que prevalece gracias a la incorporación del internet en el mercado, el cual facilita por un lado el acceso a la información compartida, y, por otro lado, las consecuencias que conlleva esta masificación de la información. Adicional, se presentan los diferentes aspectos o factores que algunos autores consideran al momento de conceptualizar la competitividad empresarial, cómo ha evolucionado dicho concepto y algunas de las modificaciones o agregados que ha tenido. A principios del siglo xx varias de las grandes corporaciones sucumbieron financieramente porque dirigir las no era solo cuestión de habilidad personal, como muchos empresarios pensaban. Fue así como se crearon las condiciones para el surgimiento de los grandes organizadores de la empresa moderna. Los empresarios pioneros cedieron su lugar a los empresarios-organizadores. Se acercaba la era de la competitividad y de la competencia, que completaron las condiciones propicias para la búsqueda de las bases científicas para el mejoramiento de la práctica empresarial y para el surgimiento de la teoría administrativa. Los

* Doctor en Gestión y Negocios. Profesor-investigador de la Universidad Autónoma de Baja California Sur, México. ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0397-5375>

** Doctor en Ciencias Administrativas. Profesor-investigador en la Universidad Autónoma de Baja California Sur, México. ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7175-9362>

factores incluían: (1) Desarrollo tecnológico, que permitió competir en los mercados mundiales a una creciente cantidad de empresas y países; (2) Libre comercio; (3) Transformación de los mercados vendedores en mercados compradores; (4) Aumento de la capacidad de inversión de capital y aumento de los niveles del punto de equilibrio; (5) Rapidez del ritmo de cambio tecnológico, que vuelve obsoleto un producto o reduce drásticamente sus costos de producción en poco tiempo; (6) Crecimiento de los negocios y de las empresas.

Palabras clave: *conectividad móvil, gestión del conocimiento, competitividad.*

Introducción

La Revolución Industrial marcó el comienzo de la era industrial que dominó el mundo económico hasta finales del siglo xx. Esta nueva era separó a los países industrializados de los no industrializados. Asimismo, separó las organizaciones bien administradas de aquellas precariamente administradas. Márquez (2017), citando a Perasso (2016), defiende que la cuarta revolución industrial es el nombre que recibe “la convergencia de tecnologías digitales, físicas y biológicas” que “cambiará el mundo tal como lo conocemos”. Sin embargo, no se trata solo de avanzar en el desarrollo de nuevas tecnologías, “sino de la conjunción de las innovaciones y de un cambio profundo en la forma en que vivimos, trabajamos y nos relacionamos” (Márquez, 2017). De acuerdo con Schwab (2016), en esta revolución las tecnologías emergentes y la innovación de base extendida se están difundiendo mucho más rápido y más ampliamente. Por su parte, Perasso (2016) señala que las repercusiones de dicha revolución afectarán “el mercado del empleo, el futuro del trabajo, la desigualdad en el ingreso” y sus coletazos impactarán la seguridad geopolítica y los marcos éticos.

En la actualidad la producción de datos se realiza de manera rápida desafiando el manejo adecuado de los mismos que permita su administración y gestión. Lo anterior, para transformarlos en un conocimiento útil capaz de elevar la competitividad en la organización. Al realizar un análisis respecto al tema, Mahou y Díaz (2018) afirman que la transformación di-

gital marca una situación de incertidumbre y cambio que requiere de liderazgos efectivos que ocupan gestionar la adaptación a los modelos productivos, de negocio y laboral asociados a esta transformación. Pedroza (2018) señala que las relaciones profesionales demandan a personas versadas en las tecnologías emergentes en todos los campos. Esta nueva exigencia requiere de directivos formados bajo un nuevo esquema de liderazgo capaces de desarrollar dentro de las organizaciones equipos de trabajo empoderados en la toma de decisiones y hábiles en el uso de las nuevas tecnologías. Raymond (2016) indica que las pequeñas y medianas empresas (pymes) de fabricación evolucionan ahora en un entorno empresarial globalizado que se caracteriza por la necesidad de una competitividad global basada en el conocimiento y la innovación. De acuerdo con Shujahat *et al.* (2017), el conocimiento y la información son solo recursos estratégicos para obtener una ventaja competitiva para organizaciones en el siglo XXI, era de la revolución de la información y el conocimiento. Estos son solo recursos a través de los cuales pueden las organizaciones obtener una ventaja competitiva sobre sus competidores. En la época actual, las organizaciones quieren sobrevivir, por lo cual tienen que ser organizaciones basadas en la GC e inteligencia competitiva.

Objetivo

Analizar la evolución competitiva empresarial ante la nueva economía del conocimiento.

Materiales y métodos

La investigación construye el marco teórico de la GC y la competitividad. Se aplican como herramientas de investigación: la consulta a fuentes primarias y secundarias.

Resultados

La GC como una herramienta fundamental en la era digital para Olivares *et al.* (2016), se refiere a los elementos que integran el proceso sistemático de detectar, seleccionar, organizar, presentar y usar la información. Con ello se optimiza el cumplimiento de sus objetivos y funciones logrando que sea sostenible en el tiempo. Por su parte, Kianto *et al.* (2016) consideran que como la inteligencia humana es tácita, incrustada y al menos en parte individual, el conocimiento no puede ser simplemente “capturado y codificado”. Esto hace que su gestión sea complicada, por lo que sugieren que la GC se trata principalmente de crear, proporcionar, dinamizar y apoyar entornos de conocimiento adecuados en una organización. El motivar a las personas para compartir sus conocimientos entre sí genera la creación de nuevos conocimientos en una organización.

Por otro lado, el hallazgo clave de la investigación de Kianto *et al.* (2016) es que la existencia de procesos de la GC en el entorno laboral está vinculada a una alta satisfacción laboral. Nagore (2012) menciona que el conocimiento ha estado desde siempre en la raíz del crecimiento de las economías. Sin embargo, actualmente, su papel es todavía más relevante dentro de las llamadas “economías basadas en el conocimiento”. Estas economías se caracterizan por el alcance y el ritmo en la creación, acumulación, transmisión y depreciación del nuevo conocimiento, fomentado en buena medida por el desarrollo de las TIC. En consecuencia, el conocimiento aparece ahora como el principal factor de producción, renta y riqueza. También aparece la innovación como el elemento clave para sobrevivir en un mundo cada vez más competitivo y globalizado. Gold *et al.* (2001) indican que un sello distintivo de la nueva economía es la capacidad de las organizaciones para obtener valor económico de su colección de activos de conocimiento. En este sentido, Encina (2008) dimensiona que la gestión de los intangibles o gestión del capital intelectual es un concepto más amplio que la GC, ya que esta última se lleva a cabo con el objetivo de adquirir o aumentar el stock de recursos intangibles que crean valor en una organización. Por lo tanto, es una parte del concepto más global de gestión de los intangibles, además de sus activos de información, distribución de producción y afiliación.

Una concepción adicional a la GC es la mencionada por Barbaroux *et al.* (2016), quienes lo definen como un conjunto de procesos, principios y técnicas que conducen a la creación, organización, distribución, uso y explotación del conocimiento de la empresa. Así, podemos encontrar que los procesos de GC que se discuten son la generación, la transferencia y el uso del conocimiento. De acuerdo con Bresani (2012), existen dos tipos de conocimiento: el conocimiento explícito, el cual se puede codificar, estructurar y almacenar de manera que pueda estar disponible; así como el conocimiento tácito (también conocido como *tacit knowing*), que no se puede codificar ni estructurar; este depende de las experiencias, el criterio y los valores de la persona. De forma tal que la asociación del intercambio de conocimiento (IC) está más asociado al *tacit knowing* que al intercambio del conocimiento explícito. En la tabla 7.1 se integran algunas investigaciones relacionadas con el tema. Una acepción mencionada por Sharma (2021) implica que la GC sea la técnica de intercambio, generación, uso y mantenimiento de la información. Se relaciona con un enfoque multidisciplinario para lograr los objetivos organizacionales haciendo el mejor uso posible de los conocimientos. En esta se incluyen: la mejora y ventaja competitiva, el valor agregado, la imaginación, el intercambio de lecciones aprendidas, la alineación y mejora de la calidad organizacional. Tales actividades se superponen con conocimiento organizacional, y se diferenciaría de aquel al concentrarse más en la GC como herramienta planificada que promueve la asignación de información.

Adicional a lo anterior, H. Mao *et al.* (2016) agregan que la KM se puede definir como la capacidad basada en procesos de la organización para movilizar y desplegar recursos basados en el conocimiento para obtener una ventaja competitiva. Resalta que el advenimiento y el uso intensivo de las TIC, en particular las redes de comunicación e internet, han brindado un método rápido, seguro y conveniente para obtener, compartir y almacenar conocimientos mediante el aumento de las colaboraciones y la reducción de costos. De acuerdo con H. Mao *et al.* (2016), se pueden identificar tres tipos de recursos de TIC que afectan positivamente a la capacidad de GC, la cual se relaciona positivamente con la de ventaja competitiva de una empresa: infraestructura implementada de TIC, el personal calificado para su uso y la interacción que guardan entre ellos.

Tabla 7.1. *Algunas investigaciones referentes a la gc*

Autor	Título de la obra	Estructura	Método	Metodología
Dinesh Sharma (2021). Journal of Contemporary Issues in Business and Government Vol. 27, No. 3, 2021. https://cibg.org.au/	A Systems Thinking Framework for Knowledge Management. (Un marco de pensamiento sistémico para la gestión del conocimiento)	Este estudio examina empíricamente la relación entre las prácticas de gestión del conocimiento y la innovación empresarial en el contexto de las empresas de servicios en los países en desarrollo, así como el papel que juega la aplicación del conocimiento en la relación entre las prácticas de gestión del conocimiento y la innovación.	Esta investigación se aplicó a 293 empresas de servicios en Nigeria. Se utilizó una técnica de entrega y recogida (DOPU) para obtener los datos. Los datos se analizaron mediante el modelado de ecuaciones estructurales (SEM).	Esta investigación emplea una metodología de encuesta para recopilar los datos y realizar un análisis empírico. La muestra se compone de una selección de empresas de servicios extraladas de una población de investigación de 1124 firmas.
Mao, H., Liu, S., Zhang, J., y Deng, Z. (2016). International Journal of Information Management. 36(6), 1062-1074.	Information technology resource, knowledge management capability, and competitive advantage: The moderating role of resource commitment. (Recursos de tecnología de la información, capacidad de gestión del conocimiento y ventaja competitiva: el papel moderador del compromiso de recursos)	En el proyecto se integran dos corrientes de investigación emergentes en la gestión del conocimiento y se amplía la literatura sobre la vinculación entre TI y gestión del conocimiento investigando el papel moderador de compromiso de recursos para invocar una perspectiva de recursos contingentes.	El método utilizado fue el de mínimos cuadrados parciales (PLS), el cual maximiza la varianza observada en la variable dependiente y requiere un relativamente pequeño tamaño de la muestra (Chin, 1998). Por lo tanto, se seleccionó PLS para probar el modelo de investigación.	Se utilizó Smart PLS 2.0 para el análisis de datos. Jarvis, MacKenzie y Podsakoff (2003). Las construcciones deben ser tratadas como reflexivas cuando (1) se obtiene la dirección de causalidad de los constructos a los indicadores; (2) los indicadores requieren intercambiabilidad; (3) los indicadores tienen covariación, o (4) La red nomológica de los indicadores no puede ser diferente. Basado en estas críticas, todos los constructos se midieron para ser reflexivos y consistentes con los de estudios anteriores. La consistencia interna y la validez convergente de los constructos fue evaluada

Nowacki, R., y Bachnik, K. (2016). <i>Journal of Business Research</i>, 69(5), 1577-1581.	Innovations within knowledge management. (Innovaciones dentro de la gestión del conocimiento)	Utiliza el concepto de ocho procesos en la gestión del conocimiento e identifica tres categorías amplias de innovaciones en la gestión del conocimiento en un contexto organizacional. Intenta verificar los resultados de estos esfuerzos innovadores. La investigación considera cuatro aspectos de la eficacia organizacional: competitividad empresarial, ingresos, satisfacción de los compradores y satisfacción de los socios de los negocios.	El documento analiza tres amplias categorías de innovaciones dentro los procesos de gestión del conocimiento. Basado en un informe de EIRMA (1999), trabajos de Riege (2005) y Mierzejewska (2004), y los resultados de un estudio piloto, los autores identifican sociales, organizacionales e innovaciones tecnológicas dentro de la gestión del conocimiento.	La muestra de investigación estratificada comprende 608 empresas que representan todas las categorías de empresas (fabricantes, proveedores de servicios, empresas comerciales, micro, pequeñas, medianas y grandes empresas). Los investigadores realizan entrevistas personales directas con gerentes de las empresas seleccionadas. Los entrevistados responden preguntas sobre las innovaciones de gestión introducidas por sus empresas, incluidas las innovaciones en la gestión del conocimiento. Identifican el alcance, escala, forma y efectos de las actividades innovadoras.
--	--	--	---	---

Fuente: Elaboración propia con base en Sharma (2021), Mao *et al.* (2016) y Nowacki y Bachnik (2016).

En la economía del conocimiento, se considera a este como un factor clave para la innovación y la competitividad de las organizaciones. Con ello nace la necesidad de encontrar mecanismos para su creación, transformación y transferencia formando parte de la GC, enfoque que ha sido ampliamente estudiado en el campo investigativo y que es uno de los principales paradigmas de la gestión empresarial (Calvo, 2018). Es necesario, pues, que el conocimiento producido en las organizaciones sea compartido y apropiado, por lo que este debe ser administrado adecuadamente, teniendo en cuenta que se constituye como un activo intangible generador de ventajas competitivas. Para ello, la GC se basa en la estructura de la organización, vista como un sistema, con la intención de identificar elementos de conocimiento para establecer mecanismos que lo expliquen y faciliten su acceso (Acevedo-Correa *et al.*, 2019). Actualmente, la mayoría de las empresas cuenta con información y conocimiento, sin embargo, su implementación y gestión puede llegar a ser ineficaz, convirtiéndose en una dificultad, capitalizar y optimizar la implementación de modelos de GC en todos los niveles de la organización (Baracaldo Martínez *et al.*, 2022).

La transferencia del conocimiento en la innovación y el desarrollo de productos del área de la tecnología es fundamental y es necesario que se fortalezcan habilidades individuales y de equipo, que permitan el desarrollo creativo y la utilización del conocimiento que se tiene del contexto externo e interno de la organización. Es así como se deben crear espacios de participación integrados, interdependientes e interdisciplinarios que faciliten contar con una visión sistémica y constructiva del conocimiento, para generar ventajas competitivas de impacto (Lindblom y Martins, 2022). Sin embargo, pese a los esfuerzos realizados, parece que aún hay escasa claridad en cómo se transmite el conocimiento al sector productivo (De Groot, 2020), por esa razón, se vuelve necesario relacionar a la GC con la toma de decisiones y entender cuáles son los elementos que llevan a los individuos a actuar de una manera u otra frente a un desafío (Moreno-López *et al.*, 2022). Las coincidencias que podemos encontrar entre diferentes autores refieren a que el conocimiento facilita y genera mejora en los resultados de las estructuras organizacionales, y aquellas que posean capacidad de acumular conocimiento, tienen mayores posibilidades de generar innovación. En este sentido, el conocimiento y su gestión genera un impacto significativo en la

innovación y son elementos que permiten obtener mejores resultados (Lisímaco *et al.*, 2022).

Para dar un ordenamiento a la evolución del concepto de la GC a través de la historia, Londoño (2018) establece la existencia de tres generaciones en las investigaciones del tema. La primera está basada en los contenidos del conocimiento, cuya clave fue una expresión en forma digital, que se mantiene y acumula a lo largo del tiempo. La segunda surge a partir del estudio de los expertos, de cómo se crea y comparte el conocimiento en las organizaciones, considerando que las organizaciones también son capaces de aprender. En la tercera generación, cobra importancia la capitalización del conocimiento, la cual se centra en el campo organizacional, donde debe ser utilizado como estrategia en la producción para la creación de valor, y de donde es la GC un aporte al logro de los objetivos organizacionales. Esta cronología señalada por Londoño (2018) resalta su importancia si se considera el contexto bajo el cual operan las empresas participantes en la comercialización de servicios de internet móvil en el municipio de La Paz BCS. Esta cronología se hace presente en el proceso de integración de la GC como una visión de mejora en la competitividad de dicha actividad económica. Es así que Londoño (2018) afirma que existen cuatro perspectivas generales en la GC:

a) Uso de las tecnologías de la información y comunicación

En la economía neoclásica se identifica al conocimiento con estrecha relación a la información, y en la medida en que las TIC puedan transmitirla a un costo que tiende a cero puede considerarse un bien cuasi-público (López, 2009). Es decir, a través de la socialización de la información se ha logrado masificar su acceso a cualquier persona con conectividad a internet. Esta situación la convierte en un bien al alcance de cada vez más usuarios. En contraparte, el hecho de que sea casi sin costo genera una sobresaturación de información que dificulta la identificación de la información relevante para el sujeto receptor. Ante esta condición, la GC surge como una necesidad en tiempos donde el *big data* tiende a globalizarse.

El aprovechamiento que los empleados puedan dar al uso de las TIC les ayudará a realizar prácticas suficientes en la GC que les permitan analizar los resultados aun cuando se aproximen a una teoría compleja (Ahumada-Tello *et al.*, 2018). Sin embargo, las empresas deben considerar la curva de aprendizaje y adaptación de los procesos operativos, de comercialización y administrativos que conlleva la innovación tecnológica. Esta línea en el tiempo que parte con la decisión de invertir en nuevos procesos, tecnologías o modelos, debe cursar por diferentes etapas, como la capacitación, la implementación y la ejecución. También es importante testear los resultados obtenidos en cada etapa, así como realizar el *feedback* correspondiente.

b) Gestión del talento humano

A mayor nivel de gestión del talento humano, mayor será la ejecución de la acción comercial planeada por la organización para el cumplimiento de sus metas. Es aquí donde, con el perfil adecuado, el papel del personal directivo podrá minimizar el caos que pueda ocasionar la resistencia natural que surja por parte de sus colaboradores. Dicho perfil aplica también en aquellas personas que desean emprender o innovar en alguna actividad económica indistintamente del tipo de giro del que se trate. El Global Entrepreneurship Monitor (GEM1) define al emprendimiento como cualquier intento llevado a cabo por los individuos para empezar una nueva empresa, incluyendo el de volverse autoempleado (González *et al.*, 2018). De acuerdo con Coronado *et al.* (2020) citando a Neneh (2019), el emprendimiento en la actualidad ha contribuido al crecimiento económico, a la generación de empleos y a la creación de avances tecnológicos.

Sin embargo, un factor importante para lograr que se cumplan las metas esperadas es contar con el personal líder adecuado, que de manera asertiva facilite y motive a los colaboradores de la empresa (Trujillo, 2016). Este elemento medular (“el líder” o “liderazgo” óptimo) resulta ser uno de los perfiles más complicados de encontrar en el mercado laboral. Por tal motivo, ha cobrado mayor importancia el capacitar a los directivos con un enfoque innovador que logre permear la información de forma correcta. Los empresarios deben ser constantemente creativos e innovadores para que de

esta forma sigan posicionados en el mercado. Además, deben saber manipular de forma adecuada a sus equipos de trabajo para lograr los objetivos planteados (Alcaráz, 2011). Coronado *et al.* (2020) identifican que las habilidades que conforman el perfil emprendedor son la capacidad de crear una nueva organización, la búsqueda de beneficios económicos o sociales, el trabajo individual o colectivo.

Martínez y Carmona (2009) señalan que las competencias emprendedoras hacen referencia a características individuales (aptitudes y rasgos de personalidad) que puestas en práctica facilitan la adquisición de conocimientos. Esto se adquiere por medio de la educación y de experiencias reales significativas, dando lugar a comportamientos observables que permiten resolver con éxito las diferentes problemáticas laborales, sociales y medioambientales.

c) Economía del conocimiento

Para Londoño (2018), la fuente principal de ventajas competitivas de una empresa reside fundamentalmente en sus conocimientos, concretamente en lo que sabe, en cómo usa lo que sabe y en su capacidad de aprender nuevas cosas. Adicionalmente a ello, Mostafa (2017) manifiesta que la economía del conocimiento es un término utilizado para identificar al conjunto de políticas, proyectos y programas que basados en el conocimiento se han convertido en motores de la economía. El conocimiento se considera la nueva riqueza de organizaciones mediante las cuales se puede lograr un rendimiento empresarial superior y una ventaja competitiva (Jantarajaturapath *et al.*, 2016). Además, la aplicación oportuna del conocimiento compartido ayuda a lograr los objetivos de desarrollo sostenible en las comunidades de manera local, nacional, regional y global. En ese contexto, se ha reconocido al conocimiento como parte del valor del producto, como un relevante factor de producción, inclusive por sobre el trabajo industrial o manual (UNESCO, 2005).

En una concepción en donde la economía del conocimiento desplaza a la producción de bienes por la producción de ideas, Terán (2018) señala que la economía del conocimiento no se basa solo sobre el conocimiento, sino que presenta tres características claves:

- i. Productividad en información apoyada a su vez en las tecnologías de la información (TIC).
- ii. Conectividad global de flujos de capital, productividad y gestión (no solo referida al transporte internacional de mercancías), lo que solo es factible gracias a la infraestructura tecnológica (internet).
- iii. Trabajo en red, o *networking*. Internet está en el corazón de estas redes, pero es mucho más que una tecnología. La economía del conocimiento no es la economía de los que proveen internet, sino la de quienes la usan (Bujanda *et al.*, 2014).

En el análisis realizado por Castells (1996), la economía del conocimiento está fundamentalmente basada en la capacidad de innovación, ya sea administrativa, tecnológica, social y/o política. Incluso podría formular y establecer sus propias reglas sobre el capital, la fuerza de trabajo y la gestión. Teniendo como esencia a la información, al conocimiento, y donde las TIC son instrumentos necesarios y fundamentales para lograr una sociedad más equitativa, que promueva un desarrollo económico para alcanzar mejorar la calidad de vida de la población.

Rajin *et al.* (2019) consideran que en la economía del conocimiento el capital humano es un factor clave en la creación de valor y para mantener una posición competitiva en el mercado. Además, ante el entorno empresarial actual, ha surgido la necesidad de medir el desempeño del capital intelectual y su contribución en el nivel de desempeño competitivo. Este hecho no significa de ninguna manera que los recursos materiales no son relevantes ahora, ya que no hay economía o empresa que pueda funcionar sin ellos. Solo muestra que la relación jerárquica de los recursos ha cambiado, es decir, su relación e importancia determinantes para la competitividad en las empresas modernas, como mencionan Rajin *et al.* (2019) citando a Krstić (2005).

d) Objetivos estratégicos del negocio

La GC como estrategia organizacional debe evolucionar de la estrategia de negocios y a su vez contribuir al logro de los resultados empresariales enten-

diendo cuáles son sus objetivos y apuntar hacia su cumplimiento. Scott (2017) sostiene que el trabajo del conocimiento y la GC siguen siendo un componente importante de la gestión organizacional, así como un subconjunto creciente de becas en comunicación organizacional.

Por otro lado Seong *et al.* (2018) han diseñado cuatro estrategias para lograr la misión de perseguir una competencia central, eficientar la toma de decisiones y maximizar el rendimiento empresarial con la visión de gestión de liderar la convergencia de la revolución digital:

1. La primera se trata de una estrategia para asegurar el activo de conocimiento. Es un activo de conocimiento integral en un sistema de gestión que establece un conocimiento integrado, un sistema de clasificación y define la seguridad de los documentos o normas de gestión. Infraestructura relacionada con el conocimiento que facilita la búsqueda integrada de sistemas relacionados con el conocimiento y conocimiento distribuido.
2. La segunda estrategia es la construcción de una red de conocimiento. Es una GC orientada a tareas que utiliza el conocimiento a través del manual de trabajo. Es una estrategia que incluye un sistema de intercambio de conocimientos entre unidades de negocio que comparten información de clientes corporativos.
3. La tercera estrategia es la maximización del poder cerebral. Es un sistema de *e-learning* capaz de asegurar el conocimiento basado en contenidos educativos y habilitación del aprendizaje de conocimientos especializados. También es necesario construir una red de conocimiento que permita la construcción de bases de datos de expertos y el intercambio de conocimientos con expertos externos.

La orientación al desarrollo de potencial intelectual parece ser la forma más prometedora de aumentar la competitividad de las empresas en las actuales condiciones económicas. El algoritmo propuesto para crear un sistema de GC en la organización se puede utilizar para mejorar la gestión de una empresa de cualquier perfil, teniendo en cuenta la estructura y el contenido específicos del conocimiento utilizado en sus actividades (Fomina y Zvontsov, 2017).

Factores a considerar dentro de la competitividad empresarial

El concepto de competitividad puede ser abordado desde diferentes perspectivas. Sin embargo, inicialmente lo analizaremos como la forma de optimizar los recursos disponibles manteniendo una calidad y oferta aceptada en el mercado.

En su análisis, Rojas y Sepúlveda (1999) destacan que las ventajas competitivas se crean a partir de la diferenciación del producto y de la reducción de costos; aquí la tecnología, la capacidad de innovación y los factores especializados son vitales. Los factores especializados no son heredados (como sí lo es la base de recursos naturales), son creados y surgen de habilidades específicas derivadas del sistema educativo. Estiman que además se deben al legado exclusivo del *knowhow* tecnológico, a la infraestructura especializada, a la investigación, a la capacitación que se le ofrezca al recurso humano, a los mercados de capitales desarrollados y a una alta cobertura de servicios públicos de apoyo, entre otros. Tal y como dijo Davenport y Prusak (1998), la fuente principal de ventaja competitiva de una empresa reside fundamentalmente en sus conocimientos: en lo que sabe, en cómo usa lo que sabe y en su capacidad para aprender.

En este sentido, para Corona (2002) la competitividad refiere una ventaja basada en el dominio por parte de una empresa, de una característica, habilidad, recurso o conocimiento que incrementa su eficiencia y le permite distanciarse de la competencia.

De acuerdo con Peñaloza (2005), el debate sobre el concepto de competitividad surge al plantear Porter (1991) que las ventajas comparativas estáticas no son el factor determinante para el crecimiento económico, contradiciendo lo establecido por David Ricardo (1772-1823). Un país puede crear sus propias ventajas mediante el desarrollo de la tecnología, infraestructura y práctica gerencial, entre otras. Peñaloza (2005) añade que existen factores clave de la competitividad de una persona, empresa o país. Algunos de estos factores son: división del trabajo y especialización; calidad; capacidad gerencial, financiera y cultura organizacional; productividad y tecnología.

Para comprender mejor la conceptualización de competitividad, Chiavenato (2006) identifica a esta como la capacidad de una organización para ofrecer productos y servicios mejores y más baratos. También deben estar adecuados a las necesidades y expectativas del mercado mediante soluciones innovadoras que se le brinden al cliente. Además, el concepto de conocimiento se refiere al acervo de información, conceptos, ideas, experiencia y aprendizajes que el administrador posee respecto a su especialidad (Chiavenato, 2006).

La mayoría de los modelos tradicionales que analizan a la competitividad pueden ser aplicados a nivel país o región. Pero si se trata de evaluar la competitividad a nivel empresa, los factores a considerar varían de manera considerable. En el modelo propuesto por Jiménez (2006), establece que los factores que determinan la competitividad de compañía son la gestión comercial, la gestión financiera, la gestión de producción, la ciencia y tecnología, la internacionalización y la gestión gerencial. Todos los factores resultan necesarios en el momento de establecer el nivel competitivo de una empresa, sin embargo, el factor que determina la diferencia entre una empresa y otra es el factor gerencial (Jiménez, 2006).

Dada la evolución de las condiciones de competencia en los mercados originada por la aparición de las TIC surgen nuevas fuentes de competitividad. Por ejemplo, el dominio del conocimiento permite a las empresas establecer estándares internacionales con respecto al conocimiento del capital humano y del capital intelectual. Dichos estándares permiten homologar las condiciones de competencia frente a otros mercados extranjeros. Otro aspecto competitivo es el que agrega el poder de la información, ya que constituye una fuente que facilita u obstaculiza la participación con éxito en un mundo sin fronteras.

Del mismo modo los clientes se convierten en una nueva fuente de competitividad para la empresa. Esto como resultado del reciente rol que adquieren en el mercado como tomadores de decisiones al contar con mayor acceso a la información de los productos y servicios, siendo ellos los mejores jueces calificadores de la competencia. De manera análoga la fuerza laboral es un aspecto importante al momento de considerar los alcances competitivos de una empresa. Al mismo tiempo y debido al deterioro e incluso la desaparición de recursos medioambientales, es vital considerar a

la preservación del medio ambiente como un factor indispensable para la calidad de vida presente y futura. Esta responsabilidad que la empresa guarda con el medio ambiente y su entorno juega un papel diferenciador que fortalece su nivel competitivo. La responsabilidad social no es una moda, es una necesidad convertida en estrategia que permite desarrollar ventajas competitivas evidentes, por acción y comunicación, para los públicos organizacionales, generando beneficios tangibles y útiles para el desarrollo social, económico y cultural (Chirinos *et al.*, 2013).

En el análisis que realizan Ibarra *et al.* (2017), muestran que para la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) los indicadores de la competitividad empresarial se basan en los siguientes aspectos:

- a) La exitosa administración de los flujos de producción y de inventarios de materia prima y componentes.
- b) La integración exitosa de planeación de mercado, actividades de investigación y desarrollo I+D, diseño, ingeniería y manufactura; el proceso de innovación es uno de los principales pilares para sustentar competitividad y el desarrollo económico, las patentes y otras formas de protección industrial e intelectual, juegan un papel decisivo para el crecimiento.
- c) La capacidad de combinar I+D interna con I+D realizada en universidades, centros de investigación y otras empresas.
- d) La capacidad de incorporar cambios en la demanda y la evolución de los mercados, así como la generación de un ambiente propicio para los negocios es un factor importante para la prosperidad económica, la competitividad y el crecimiento.
- e) El fomento de los programas productivos mediante esquemas que facilitan una mayor integración y asociaciones entre las empresas. Establecimiento de esquemas en los cuales se permita el desarrollo entre proveedores y distribuidores dentro de la cadena de valor.

Ecan (2017), citando a González (2015), considera que una empresa competitiva es aquella con la capacidad de generar un lineamiento en su proceso de producción, manejando mejores estándares de calidad, mante-

niendo un nivel mayor de rentabilidad en relación con sus competidores y presenta las siguientes características:

- a) Eficiencia: Uso correcto de los recursos.
- b) Innovación: Aparición de nuevas ideas que permiten mejorar los procesos satisfaciendo necesidades de los consumidores de manera eficiente.
- c) Calidad: Busca lograr la durabilidad, confianza y estética del producto.
- d) Sustentabilidad: Se refiere a la producción limpia de los productos, protegiendo y manteniendo los recursos naturales necesarios para el futuro, mediante estrategias que satisfagan necesidades de la empresa, sus miembros y el mercado.

Por otra parte, Escobar (2017) considera que la competitividad es un mecanismo que aplican las empresas o grupo de empresas que venden su producto o servicio con la capacidad de competir. Dicha afirmación se refiere a la habilidad que tiene una persona, empresa o país para obtener rentabilidad y productividad en el mercado frente a sus otros competidores. En el mismo sentido, Ecan (2017) citando a Porter (2015), señala que la competitividad se encuentra determinada por la productividad, considerándola como el valor generado por una unidad de trabajo (organización).

En nuestro país el gobierno de México aborda el tema bajo las premisas de que la competitividad se refiere a la capacidad que tienen los agentes económicos para permanecer vendiendo bienes o servicios en un mercado. A nivel nacional el concepto de competitividad señala a las empresas que exportan productos y compiten en el mercado internacional. En el mercado interno, una empresa es competitiva cuando cuenta con herramientas que les ofrecen una ventaja frente a sus competidores (Secretaría de Economía, 2018). Para la Secretaría de Economía (2018), cuando más empresas compiten en el mercado su esfuerzo es mayor para estar presentes en las preferencias de sus clientes. Por esta razón implementan planes de innovación, mejoran la eficiencia de sus procesos, producen a un costo menor y venden a mayores volúmenes. Añadido a lo anterior, las empresas deben ofrecer precios bajos y una mejora continua en la calidad de bienes y servicios. Todos estos esfuerzos llegan a la pieza más importante, que es el consumidor, quien

activa el mercado y decide de acuerdo a sus recursos qué y cuánto comprar. Es así como la competencia beneficia a la ciudadanía, pues exige que las empresas se esfuercen por ofrecer al consumidor un precio justo y calidad en el servicio.

Dentro del análisis que realiza (Garcés y Delgado, 2020), el potencial competitivo de una empresa depende de las habilidades para gestionar el conocimiento, identificadas dentro de la investigación y desarrollo, así como la producción del valor agregado generada por la innovación. De acuerdo con lo anterior, los hallazgos desarrollados en la investigación de Farhikhteh *et al.* (2020), indican que los factores de microcompetitividad contribuyen más a lograr ventajas competitivas en empresas basadas en el conocimiento. Ellos toman en cuenta las siguientes variables: gestión de relaciones con el cliente (CRM), las características de bienes/servicios y la GC.

En la propuesta que analizan Purizaca *et al.* (2020), nos dicen que uno de los factores que pueden determinar la competitividad de las empresas es la productividad, la cual la definen, citando a Añazco (2016), como la capacidad de producir mayor cantidad de productos de cierta calidad (sean bienes o servicios) con menos recursos, dependiendo de la tecnología, insumos y calidad de la formación de los trabajadores (capital humano). Como se puede observar, la productividad es uno de los determinantes de la competitividad. Por eso, para ser más competitivos, se tienen que realizar diferentes estrategias que faciliten la reducción de costos y el aumento de la calidad de los productos. En la actualidad las acciones que generan competitividad tienen una relación positiva con el desempeño de la organización, sin embargo, la rapidez de la implementación de dichas acciones es determinante para obtener una ventaja competitiva, la cual debe estar fundamentada en los recursos y capacidades de la empresa, así como también en el análisis del entorno, lo que en consecuencia propiciará la supervivencia de la organización (Miranda-Torrez, 2021). González Macías *et al.* (2022) citando a Porter (1981) afirman que el concepto de competitividad se fundamenta en la productividad, como el principal medidor de la competitividad. Es así como la competitividad de las empresas se determina de acuerdo a cómo se están usando los medios de producción, es decir, la competitividad se logra a partir de la productividad de los medios de producción (Rodríguez, 2022).

Discusión

Dentro de una discusión más amplia del conocimiento organizacional, Scott (2017) citando a Kuhn (2014) resume que “la *knowledge management* (KM) es una práctica que implica coordinar y controlar la generación, codificación y aplicación del conocimiento en la práctica organizacional” (p. 484). La GC (KM) se ha popularizado como herramienta fundamental para capitalizar los activos intelectuales de las organizaciones. Una investigación significativa en comunicación y otros campos examina los procesos de crear y compartir conocimientos como esfuerzo de comunicación. Todo el conocimiento nuevo o mejorado creado en la organización debe acumularse en la base de conocimiento corporativo de la empresa (Mingaleva *et al.*, 2020). La gestión eficaz del conocimiento organizacional de la empresa está dirigida a crear e implementar productos innovadores y/o procesos innovadores que cumplan con los requisitos de la economía digital. Ante estas acepciones se considera que un nivel alto de innovación es la base de la competitividad y crecimiento de los parámetros de la empresa en el mercado.

Retomando lo relacionado con las condiciones de la formación económica basada en el conocimiento, Tumenova *et al.* (2018) sostienen que el desarrollo de las ventajas competitivas depende directamente de la capacidad de gestión de las *modern socio-economic systems* (MSES). Esta gestión es un factor clave de producción y una de las principales fuentes de competitividad en la nueva economía “para operar conocimiento eficaz”. Por lo tanto, el proceso de competitividad de las micro y pequeñas empresas (mype) exige el desarrollo de mecanismos de generación y comercialización del conocimiento, formaciones innovadoras del medio ambiente, introducción de producciones de alta tecnología, desarrollo de información y tecnologías de la comunicación, estructuras organizativas integradoras y también aumenta un papel del potencial intelectual y creativo de la persona.

La solución de estos problemas se complica sin un sistema de control eficaz de conocimiento organizacional dentro de un paradigma competitivo moderno. Cabe destacar que una empresa debe realizar una preparación previa al momento de querer implementar en su operación administrativa las herramientas o estrategias útiles que le ayuden a realizar una adecuada

GC. Para Mojibi *et al.* (2015), el grado en que una organización puede estar lista o preparada está influenciado por tres factores básicos: tecnología del sistema de la información, proceso de conocimiento y cultura organizacional. Por su parte, Andriani *et al.* (2019) señalan que, en las micro, pequeñas y medianas empresas (mipyme) puede haber niveles demasiado altos de dependencia del conocimiento en figuras clave como el fundador o los poseedores de posiciones estratégicas, como las de CEO. Sin embargo, a medida que estas organizaciones crecen, la capacidad de los titulares de estos puestos clave para influir y participar directamente en actividades dentro de la organización se reduce. Esto significa que es necesario adoptar una mejor estrategia de GC para construir, retener y difundir mejor el conocimiento dentro de la organización.

De acuerdo con Andriani *et al.* (2019), se pueden integrar a otras organizaciones para realizar transferencia de conocimientos otorgando una facilidad de acceso a la información compartida entre todos. Sin embargo, en esta etapa (a la cual nombra como la etapa de colaboración) la estrategia de GC se debe abordar buscando el difícil equilibrio entre el acceso externo a la información relevante y la protección de información vital o patentada por la organización, ya que los sistemas deficientes e inaccesibles repositorios de conocimiento conducirán a un desempeño colaborativo deficiente, lo que probablemente resulte en terminación de la colaboración. Esto conlleva los riesgos de que las organizaciones puedan acceder de forma inadvertida o maliciosa a información valiosa. A pesar del riesgo, dicha colaboración permite que las empresas “aprendan” de las experiencias o conocimientos de las otras fortaleciendo su desempeño competitivo.

Adicional a lo anterior, se encuentra que la implementación de sistemas de GC en las organizaciones requiere un cambio profundo de cultura, no solo a nivel individual en el aprendizaje de las ventajas de compartir conocimientos, sino también a nivel organizacional (Edwards *et al.*, 2019). Las organizaciones deben crear entornos (tangibles e intangibles) que fomenten la creación y el intercambio de conocimientos como medio para agregar valor a sus actividades y resultados. En este sentido, Edwards *et al.* (2019) agregan que el conocimiento en una organización debe gestionarse de forma sistemática y estar disponible para usarse en el lugar correcto, en el momento adecuado y en la cantidad adecuada. El éxito en la GC depende de lograr

una cultura en la organización en la que las personas están dispuestas a compartir sus conocimientos y experiencias y son receptivas al aprendizaje a través de la experiencia de otros. En los tiempos modernos, la GC (KM) se considera un instrumento clave en el desarrollo de la competitividad organizacional especialmente en el contexto de organizaciones dinámicas como empresas basadas en el conocimiento. Bajo esta condición, asumimos que las empresas son capaces de desarrollar dinámicas funcionales por iniciativa propia; esto significa que ellas son capaces de cambiar y adaptarse, volviéndose ágiles a su ambiente que los rodea (Ahumada-Tello *et al.*, 2018).

En contraparte, Nowacki y Bachnik (2016) comentan que no es suficiente para una empresa adoptar la GC o sus herramientas para cosechar beneficios continuos. En el entorno empresarial el ambiente es demasiado volátil y perturbador; los clientes dudan demasiado y están dispuestos a cambiar de proveedor cuando la experiencia de compra no los satisface; los competidores aprovechan con entusiasmo el avance del pionero y explotan los errores de sus rivales. Todas estas circunstancias obligan a las empresas a pensar fuera de la caja y buscar mejoras o incluso soluciones innovadoras que les garanticen resultados superiores, aunque solo sea durante algún tiempo. Considerando lo anterior encontramos a Dykan *et al.* (2019), quienes proponen que el análisis de modelos existentes de GC ha llevado a la conclusión de que cada modelo requiere ciertas condiciones respecto a la posibilidad de su uso. Se deben tomar en cuenta los siguientes aspectos en la organización: (1) Presencia de una cultura organizacional estable en la empresa, (2) Un clima moral favorable, (3) La iniciativa de los empleados, la cual es un requisito previo para la creación de conocimiento, (4) Atención al valor del capital humano e intelectual en la parte de la gestión, 5) La posibilidad de acumular conocimientos para su posterior análisis, uso y mejora.

De acuerdo con lo anterior, Dykan *et al.* (2019) postulan que la GC incluye los siguientes componentes: la estimulación del crecimiento del conocimiento; selección y almacenamiento de información significativa desde el exterior a las fuentes de la organización; la conservación, clasificación, transformación, asegurando la disponibilidad de conocimiento; la difusión y el intercambio de conocimientos, incluso en el marco de la organización; conocimiento en los procesos del negocio, particularmente

en la toma de decisiones; la incorporación del conocimiento en productos, servicios, documentos, bases de datos y software; evaluación, medición y uso de activos intangibles de la organización; protegiendo el conocimiento mismo.

Conclusiones

Considerando las concepciones anteriores, podemos establecer como concepto de competitividad para el presente estudio a la capacidad que presenta una empresa local para procesar y transmitir la información aplicada en los procesos internos de la empresa. Esta capacidad le permite diferenciar sus servicios y productos de la competencia, manteniendo un posicionamiento en el mercado aprovechando los elementos tecnológicos, humanos y administrativos de los que dispone. El procesamiento y la experiencia que adquiere la empresa en la aplicación de dicha información dentro de sus procesos internos se entiende como conocimiento. Las ventajas competitivas son únicas y es difícil que competidores de otras regiones puedan replicarlas o acceder a ellas, ya que además de responder a las necesidades particulares de una industria concreta requieren de inversiones considerables y continuas para mantenerlas y mejorarlas.

Bajo estas conceptualizaciones se debe entender además el contexto en el cual se desarrollaba este cambio en las empresas. Así se podrá considerar el nuevo perfil necesario para dirigir dichas organizaciones. Dicho perfil requiere de habilidades conceptuales que le permitan tratar con las ideas y los conceptos abstractos. Estas habilidades están relacionadas con pensar, razonar, diagnosticar situaciones y formular alternativas de solución a los problemas. También representan las capacidades cognitivas que permiten planear el futuro, interpretar la misión, desarrollar la visión y encontrar oportunidades donde nadie lo ha hecho. Al mismo tiempo, se observa que desde una perspectiva general las habilidades directivas requeridas para enfrentar la nueva realidad del liderazgo son la iniciativa, la responsabilidad, la actitud para enfrentar el cambio y la comunicación.

Referencias

- Acevedo-Correa, Y., Valencia-Arias, A., Bran-Piedrahita, L., Gómez-Molina, S., Arias-Arciniegas, C., Acevedo-Correa, Y., Valencia-Arias, A., Bran-Piedrahita, L., Gómez-Molina, S., y Arias-Arciniegas, C. (2019). Alternativas para modelos de gestión del conocimiento en Instituciones de Educación Superior. *Ingeniare. Revista Chilena de Ingeniería*, 27(3), 410-420. <https://doi.org/10.4067/S0718-33052019000300410>
- Ahumada-Tello, E., Castanon-Puga, M., Evans, R. D., y Gaxiola-Pacheco, C. (2018). Contributions of Knowledge Management to Firm Competitiveness from a Complexity Approach. *2018 IEEE Technology and Engineering Management Conference, TEMSCON 2018*. <https://doi.org/10.1109/TEMSCON.2018.8488416>
- Alcaráz, R. R. (2011). *El emprendedor de éxito*. McGraw-Hill
- Andriani, M., Samadhi, T. M. A. A., Siswanto, J., y Suryadi, K. (2019). Knowledge Management Strategy: An Organizational Development Approach. *Business Process Management Journal*, 25(7), 1474-1490. <https://doi.org/10.1108/BPMJ-07-2018-0191>
- Barbaroux, P., Attour, A., y Schenk, E. (2016). Innovation Processes, Innovation Capabilities and Knowledge Management. *Knowledge Management and Innovation*. <https://doi.org/10.1002/9781119330134.ch1>
- Bresani, A. (2012). *Influencia de la complejidad de tareas y redes sociales en el intercambio de conocimiento*. Universitat Ramon Llull.
- Bujanda, B., et al. (2014). Competencias empresariales para la economía del conocimiento y la innovación: hacia la sostenibilidad de las mipymes centroamericanas. *Fundación Don Omar*. www.oitcinterfor.org
- Calvo, O. G. (2018). La gestión del conocimiento en las organizaciones y las regiones: Una revisión de la literatura. *Tendencias*, 19(1), 140. <https://doi.org/10.22267/rtend.181901.91>
- Castells, M. (1996). *La era de la información*. Alianza Editorial.
- Chiavenato, I. (2006). *Introducción a la teoría general de la administración*. McGraw Hill Interamericana.
- Chirinos, M. E., Fernández, L., y Sánchez, G. (2013). *Responsabilidad empresarial o empresas socialmente responsables*. *Razón y Palabra*. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=199524700002>
- Coronado, M. A. G., Leyva, A. B. C., Encinas, L. D. C. M., Rossetti, S. R. L., y Rojas, I. S. R. (2020). Habilidades que determinan el éxito del emprendedurismo del sector industrial de la ciudad de Hermosillo, Sonora. *Estudios Sociales*, 30(55).
- Corona, T. L. (2002). Innovación y competitividad empresarial. *Aportes*, 7(20), 55-65.
- Davenport, T. H., y Prusak, L. (1998). *Working Knowledge: How Organizations Manage what They Know*. Harvard Business Review Press.
- De Groot, O. J. (2020). *Economía creativa*. Naciones Unidas Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL).
- Baracaldo Martínez, D. del P., Gómez Balanta, K. L., y Jara Buitrago, O. I. (2022). *Gestión*

- del conocimiento para el fortalecimiento de habilidades gerenciales*. [Trabajo de Especialización]. Red de Repositorios Latinoamericanos.
- Dykan, V., Ovchinnikova, V., Dykan, V., Kalicheva, N., y Korin, M. (2019). Strategic Knowledge Management as Means of Ensuring the Competitiveness of Railway Transport Enterprises. *SHS Web of Conferences*, 67, 01003. <https://doi.org/10.1051/shsconf/20196701003>
- Ecan, C. D. P. V. (2022). Caracterización de la competitividad y productividad en las mype rubro boutiques para dama del centro comercial el Algarrobo Piura. [Trabajo de Grado]. Repositorio Institucional Universidad Católica de Chimbote. <https://hdl.handle.net/20.500.13032/26022>
- Edwards, P., Vaz-Serra, P., y Edwards, M. (2019). Project Risk Knowledge Management. *Managing Project Risks*, 215-243. <https://doi.org/10.1002/9781119489719.ch11>
- Encina, R. A. (2008). Gestión del conocimiento en la educación universitaria. *Población y Desarrollo* (35), 79-93.
- Escobar, C. A. C. (2017). El marketing mix y la competitividad de la empresa F45 E.I.R.L, SAN MIGUEL-LIMA 2017.
- Farhikhteh, S., Kazemi, A., Shahin, A., y Mohammad Shafiee, M. (2020). How Competitiveness Factors Propel Smes to Achieve Competitive Advantage? *Competitiveness Review*, 30(3), 315-338. <https://doi.org/10.1108/CR-12-2018-0090>
- Fomina, I. G., y Zvontsov, A. V. (2017). Creation of the Knowledge Management System to Increase the Competitiveness of the It Company. Proceedings of 2017 IEEE 6th Forum Strategic Partnership of Universities and Enterprises of Hi-Tech Branches (Science. Education. Innovations), SPUE 2017, 2018, 189-191. <https://doi.org/10.1109/IVForum.2017.8246088>
- Garcés, M., y Delgado, P. (2020). Innovación organizacional y competitividad empresarial: Centros estéticos de turismo de salud en Cali-Colombia. *Revista de Ciencias Sociales (RCS)*, XXVII(2), 120-132. <https://orcid.org/0000-0002-8120-3285>
- Gold, A. H., Malhotra, A., y Segars, A. H. (2001). Knowledge Management: An Organizational Capabilities Perspective. *Journal of Management Information Systems*. <https://doi.org/10.1080/07421222.2001.11045669>
- González, G. G., Becerril, M. L. C., y Fonseca, A. M. (2018). El engagement como factor de formación y desarrollo de la cultura emprendedora en estudiantes universitarios. http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttextpid=S2448-85502018000200103
- González Macías, C. J., Villalobos Sánchez, K. I., Lozoya Muñoz, L. A., y Toscano Moctezuma, J. A. (2022). El papel de la adaptabilidad como impulsora de la competitividad y sostenibilidad económica: una revisión de literatura con enfoque descriptivo. *Revista Doxa Digital*, 12(22), 69-91. <https://doi.org/10.52191/rdojs.2022.233>
- Ibarra, M., González, L., y Demuner, M. de R. (2017). Competitividad empresarial de las pequeñas y medianas empresas manufactureras de Baja California. *Estudios Fronterizos*, 18(35), 107-130. <https://doi.org/10.21670/ref.2017.35.a06>
- Jantarajaturapath, P., Imsuwan, T., y Wongsim, M. (2016). Knowledge Management, Organizational Innovativeness, Business Competitiveness and Potential Operations

- of Electrics and Electronics Businesses in Thailand. *Journal of Business and Retail Management Research*, 11(1), 42-53.
- Jiménez, M. H. R. (2006). Modelo de competitividad. *UMBral Científico*, 9, 115-125.
- Kianto, A., Vanhala, M., y Heilmann, P. (2016). The Impact of Knowledge Management On Job Satisfaction. *Journal of Knowledge Management*, 20(4), 621-636. <https://doi.org/10.1108/JKM-10-2015-0398>
- Lindblom, J., y Martins, J. T. (2022). Knowledge Transfer for RyD-sales Cross-functional Cooperation: Unpacking the Intersections between Institutional Expectations and Human Resource Practices. *Knowledge and Process Management*. <https://doi.org/10.1002/kpm.1726>
- Lisímaco, A., Martínez, P., Cristina, S., Erazo, R., y Valencia, M. E. (2022). Artículo de investigación Gestión del conocimiento e innovación organizacional: estado del arte para Latinoamérica. <https://doi.org/10.15665/dem>
- Londoño, H. H. (2018). *Gestión del conocimiento: fundamentos conceptuales y casos de aplicación en cuatro organizaciones colombianas*. Universidad del Valle.
- López, E. M. (2009). Del conocimiento tácito y codificado al conocimiento locacional-traslacional: aplicación a los distritos industriales. *Ingenio Working Paper Series*.
- Mahou, Á. L. F., y Díaz, S. P. de L. (2018). La cuarta revolución industrial y la agenda digital de las organizaciones. *Economía Industrial*, (407).
- Mao, H., Liu, S., Zhang, J., y Deng, Z. (2016). Information Technology Resource, Knowledge Management Capability, and Competitive Advantage: The Moderating Role of Resource Commitment. *International Journal of Information Management*, 36(6), 1062-1074. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2016.07.001>
- Márquez, E. C. (2017). *La cuarta revolución industrial*. [Tesis de Maestría]. Universidad de Sevilla.
- Martínez, F. R., y Carmona, G. O. (2009). Aproximación al concepto de “competencias emprendedoras”: valor social e implicaciones educativas. *REICE. Revista Iberoamericana Sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 7(3), 82-98.
- Mingaleva, Z., Deputatova, L., y Starkov, Y. (2020). Management of Organizational Knowledge as a Basis for the Competitiveness of Enterprises in the Digital Economy. *Lecture Notes in Networks and Systems*, 78, 203-212. https://doi.org/10.1007/978-3-030-22493-6_18
- Miranda-Torrez, J. (2021). Acciones competitivas y desempeño organizacional en la perspectiva dinámica competitiva. *Investigación Administrativa*, 50(127). <https://www.redalyc.org/journal/4560/456065109007/html/>
- Mojibi, T., Khojasteh, Y., y Khojasteh-Ghamari, M. (2015). The Role of Infrastructure Factors in Knowledge Management Implementation. *Knowledge and Process Management*, 22(1), 34-40. <https://doi.org/10.1002/kpm.1459>
- Moreno-López, G., Giraldo, L., Gómez-Bayona, L., Valencia-Arias, A., Camilo, J., y Vanegas, P. (2022). Modelos de gestión de conocimiento en universidades: una revisión sistemática de literatura. *RISTI: Revista Ibérica de Sistemas e Tecnologias de Informação*. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=9803028>

- Mostafa, I. (2017). People, Space, Deliberation. *The World Bank*. <http://blogs.worldbank.org/publicsphere/publicsphere/competitive-advantage-knowledge-economy>.
- Nagore, A. I. (2012). *La movilidad internacional de los investigadores y sus redes científicas de colaboración: Dos dinámicas entrelazadas. Un estudio desde la economía del conocimiento*. [Tesis de Doctorado]. Universidad Rey Juan Carlos. <http://hdl.handle.net/10115/11652>
- Nowacki, R., y Bachnik, K. (2016). Innovations within Knowledge Management. *Journal of Business Research*, 69(5), 1577-1581. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2015.10.020>
- Olivares, B. O., Cortez, A., y Munetones, A. C. (2016). Strategic Elements of Organizational Knowledge Management for Innovation Case: Agrometeorology Network. *Revista Digital de Investigación en Docencia Universitaria-RIDU*, 10(1), 68-81.
- Pedroza, R. F. (2018). La universidad 4.0 con currículo inteligente 1.0 en la cuarta revolución industrial. *Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo*, 9(17). <https://doi.org/10.23913/ride.v9i17.377>
- Peñaloza, M. (2005). Competitividad: ¿nuevo paradigma económico? *Forum Empresarial*, 10(1), 46.
- Perasso, V. (2016). Qué es la cuarta revolución industrial (y por qué debería preocuparnos). *BBC News Mundo*.
- Purizaca, C., López, G., del Milagro, J., Jiménez Boggio, M., y Johana, D. (2020). *Nivel de competitividad para la consolidación de la oferta exportable de los textiles del algodón nativo de la región Lambayeque*. [Tesis de Licenciatura]. Universidad César Vallejo.
- Rajin, D., Petrović, M., Radojević, T., y Buténas, R. (2019). *The Role of Knowledge Management in Business Process and Competitiveness*. 43-49. <https://doi.org/10.15308/finiz-2019-43-49>
- Raymond, L. (2016). A Process-Based Classification of Knowledge Maps and Application Examples. *Knowledge and Process Management*, 23(2), 110-123. <https://doi.org/10.1002/kpm>
- Rodríguez Alvarado, G. A. (2022). Creación de valor como instrumento de productividad bajo sostenibilidad en cooperativas especializadas sin sección de ahorro en Bogotá. *Cooperativismo y Desarrollo*, 30(122), 1-39. <https://doi.org/10.16925/2382-4220.2022.01.06>
- Rojas, P., y Sepúlveda, S. (1999). *El reto de la competitividad en la agricultura*. IICA.
- Schwab, K. (2016). *La cuarta revolución industrial*. RandomHouse.
- Scott, C. (2017). *The International Encyclopedia of Organizational Communication*. John Wiley & Sons Inc.
- Secretaría de Economía (2018). *Secretaría de Economía*. <http://www.2006-2012.economia.gob.mx/economia-para-todos/abc-de-economia/competitividad/217-competitividad>.
- Seong, B. H., Lee, H., y Kim, T. S. (2018). A Study on Knowledge Management System for Knowledge Competitiveness with One Stop Knowledge Service. *1st IEEE International Conference on Knowledge Innovation and Invention, ICKII 2018*, 373-376. <https://doi.org/10.1109/ICKII.2018.8569149>

- Sharma, D. D. (2021). A Systems Thinking Framework for Knowledge Management. *Journal of Contemporary Issues in Business and Government*, 27(3). <https://doi.org/10.47750/cibg.2021.27.03.148>
- Shujahat, M., Hussain, S., Javed, S., Malik, M. I., Thurasamy, R., y Ali, J. (2017). Strategic Management Model with Lens of Knowledge Management and Competitive Intelligence: A Review Approach. *VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems*, 47(1), 55-93. <https://doi.org/10.1108/VJIKMS-06-2016-0035>
- Terán, E. F. C. (2018). Sociedad del conocimiento y la economía. *INNOVA*, 3(5).
- Trujillo Narváez, W. S. R. (2016). *Memoria de curso especial de titulación "Dirección Empresarial"*. Universidad Autónoma de Baja California Sur.
- Tumenova, S. A., Kandrokova, M. M., Makhosheva, S. A., Batov, G. H., y Galachieva, S. V. (2018). Organizational Knowledge and its Role in Ensuring Competitiveness of Modern Socio-economic Systems. *Espacios*, 39(26).
- Unesco (2005). *Hacia las sociedades del conocimiento*. Informe Mundial de la UNESCO. <http://unesdoc.unesco.org/images/0014/001419/141908s.pdf>