

Variables críticas de la Gestión del Conocimiento y Competitividad en la Cadena Agroalimentaria Láctea

Moisés E. Martínez S., Dr. Ingeniero Industrial¹, Jesús A. Vargas C., M.Sc. Educación Superior², Carlos Rodríguez M., Dr. Ingeniero Industrial³, M.Sc. Anne T. Morris D.⁴.

¹ Universidad del Zulia, Venezuela, moisesenriquemartinezsoto@fa.luz.edu.ve

² Universidad Nacional Experimental Sur del Lago “Jesús María Semprum”, Venezuela, vargasj@unesur.edu.ve;

³ Universidad Politécnica de Madrid, España, crmonroy@etsii.upm.es;

⁴ Petróleos de Venezuela, Venezuela, annemorris.diaz@gmail.com

Resumen-El propósito de esta investigación es explorar cómo la gestión del conocimiento promueve la competitividad en la cadena agroalimentaria láctea, estableciendo las variables críticas del proceso. Para ello, se efectuó una revisión del estado del arte que permitió identificar los elementos sustanciales de la gestión del conocimiento como estrategia capaz de fomentar la competitividad. El estudio documental permitió identificar autores que conciben la gestión del conocimiento como elemento promotor de la productividad y competitividad, sin embargo, considerando la actual situación agraria venezolana, esta óptica de la productividad basada en términos economicistas debe dar paso a una metodología más integradora, incluyente de factores que permitan desarrollar las potencialidades de las ventajas comparativas para transformarlas en ventajas competitivas, abriendo de esta forma el sector agrícola al mercado mundial de alimentos.

Palabras clave: Gestión del conocimiento, Cadena agroalimentaria, Competitividad, Industria Láctea

Abstract- The purpose of this research is to explore how knowledge management promotes competitiveness in the dairy agro-food chain, establishing the critical variables of the process. To that end, a review of the state of the art was carried out, which allowed the identification of the substantial elements of knowledge management as a strategy capable of promoting competitiveness. The documentary study made it possible to identify authors who conceive knowledge management as a promoter of productivity and competitiveness, however, considering the current Venezuelan agrarian situation, this economist-based productivity perspective should lead to a more inclusive, inclusive methodology of factors that allow to develop the potential of the comparative advantages to transform them into competitive advantages, thus opening the agricultural sector to the world food market.

Keywords-- Knowledge management, Agri-food chain, Competitiveness, Milk industry List at most 5 key index terms here.

I. INTRODUCCIÓN

Las sociedades exitosas orientan sus estrategias de desarrollo en la consecución de conocimientos que puedan ser

aplicados, esto se enmarca en la escuela neoschumpeteriana, la cual, se basa en el estudio de la interacción de los agentes económicos y sociales, la generación y difusión del conocimiento, innovaciones incluidas, en el contexto de la evolución de los sistemas complejos [1]. De este modo, se gesta un cambio de paradigma de las ventajas comparativas provistas por dotación de factores, economías de escala o variables macroeconómicas, para dar paso a las ventajas competitivas, que estarán cada vez más asociadas a la evolución tecnológica por su carácter endógeno en el ciclo de crecimiento económico [2].

En este entorno surge la gestión del conocimiento (GC), como teoría que nace de los aportes de varios autores [3], quienes explican que las organizaciones saludables interactúan con su entorno, captan información y transforman ésta en conocimiento por medio de la combinación con sus experiencias y dinámicas internas, establecen de igual modo, que el conocimiento es el elemento que permite a la empresa organizarse a sí misma. De igual modo, se establece el rol que desempeña el conocimiento en la innovación de las organizaciones y su competitividad [4].

De este modo, la GC se puede entender como el proceso que tiene como objetivo desarrollar una cultura innovadora en la organización y sus miembros, teniendo como propósito el establecimiento de ventajas competitivas. Considerando la relevancia que posee la GC en el establecimiento de estrategias que estimulen la competitividad tanto en organizaciones como sistemas interorganizacionales, se realiza en este manuscrito una revisión de trabajos que permiten concebir el sector agrario bajo las premisas de la GC, pasando de una estructura tradicional a una consona con la realidad de la sociedad contemporánea y sus exigencias.

En este escenario, diversos estudios identifican elementos inmersos en la GC que influyen en la consecución de resultados empresariales óptimos, visualizan si el cambio

tecnológico es atribuible a la innovación en términos de determinante mejoramiento de la productividad y relevante frente a los tradicionales factores de producción [5]. Explican igualmente, que la combinación de GC y prácticas de Recursos Humanos (RRHH) pueden interactuar en la mejora de los resultados empresariales, puesto que la Gestión de Talento Humano (GTH) es un mecanismo promotor de la efectividad de la GC si se adecua a las características organizacionales [6]. Al considerar el contexto fluctuante donde se desenvuelve la organización que aprende, esta establece sus necesidades en innovación planteando identificar y generar oportunidades para la misma, partiendo de conocimientos intra y extra organizacionales [7], por ende, los agronegocios deben favorecer la acción innovadora, entendiéndola como fuente de ventajas competitivas sostenibles.

Las cadenas productivas agroalimentarias presentan una notable falta de inversión en marketing, administración de la relación con el cliente, capital intelectual y GC, elementos relacionados con la competitividad [8]. Considerando elementos como competencias, procesos y prácticas para gestionar conocimientos se configuran como el sistema interorganizacional de más lenta evolución, por lo que requiere concebir la GC como parte de su estrategia de I+D, desde la formación del capital intelectual, mejoramiento de la cultura organizacional, generación de inventivos, uso de tecnologías especializadas, rediseño de estructuras organizacionales hasta la inversión en tecnología de punta para afrontar los cambios del mundo actual, [9] [10]. Ahora bien, teniendo en cuenta la relación directa y positiva entre la GC y los resultados de los eslabones de la industria agroalimentaria, se convierte en una herramienta potencial para la transformación de las organizaciones agropecuarias tradicionales y verdaderos agronegocios [11].

En referencia a los métodos implementados para el estudio de la GC éstos varían en su concepción, atendiendo el interés del investigador en la materia abordada y el entorno investigativo. Por lo que pueden mencionarse métodos basados en el estudio de caso con dimensiones enfatizadas en GTH y resultados Organizacionales (RO), estos últimos clasificados en operativos, financieros y de innovación [12]; existen métodos basados en el estudio documental generalmente asociando la GC con su capacidad de generar valor a la organización como activo intangible, usualmente este estudio es abordado por la disciplina contable [13] a fin de estructurar la GC en capital intelectual, el cual tiene como dimensiones el capital de información asociado con las relaciones de la organización con su entorno, clientes, mercado competitivo, proveedores, entre otros; capital humano asociado a la capacidad del talento humano en el desempeño competente de sus funciones orientadas al desarrollo de ventajas competitivas y el capital estructural definido como la posición de la empresa en términos de imagen, marca, patentes, productos, entre otros elementos.

La GC puede integrarse en dos dimensiones básicas para su estudio, a saber: Gestión Operativa del Conocimiento (GOC), la cual está asociada al Ciclo del Conocimiento (CC), éste a su vez se conforma por diversas etapas donde la organización moldea el conocimiento atendiendo sus requerimientos [11]. El CC se puede estructurar en consideración de los aportes de diversos autores sobre la temática, estos generalmente mantienen similitudes en los fundamentos del ciclo, variando la nomenclatura de las etapas según la perspectiva del autor, de este modo se presenta un compendio de estudios sobre los elementos coincidentes de las autoridades de la materia.

La identificación del conocimiento, representa para la organización los elementos sustanciales inherentes a su actividad, de los cuales debe proveerse de información a fin de optimizar los procesos [14], de igual modo constituye un análisis para determinar el estado de la organización en referencia al conocimiento que dispone o carece [15].

La creación del conocimiento, es la etapa donde la organización genera elementos que le permiten comprender sus actividades, teniendo como fuente elementos externos a la organización [14], esta etapa se constituye en el eje central del proceso de conocimiento [15], por lo que resulta pertinente orientar su creación hacia el empleo del mismo en las actividades organizacionales [16].

El almacenamiento del conocimiento es considerado como la memoria organizacional [17], constituida por los procesos de organización, aprehensión y localización del conocimiento, cuyo objetivo es hacer de este elemento oportuno en términos de formalidad y accesibilidad [14]. Se conforma por una serie de depósitos entre los que se pueden indicar la documentación escrita, base de datos electrónicas (acopia y clasifica la información), manuales organizacionales, aunado al conocimiento tácito de los individuos, adquirido por medio de elementos organizacionales intangibles: cultura y estructura organizacional [18].

La transferencia del conocimiento es la etapa donde una unidad organizacional es influenciada por las experiencias de otra [14], manifestándose en el cambio de métodos en la búsqueda de mejores resultados organizacionales [19]. A modo de evitar el estancamiento del conocimiento deben diseñarse métodos de recuperación y acceso de datos sencillos, en términos de tiempo, comprensión o habilidades técnicas del talento, por lo que deben estar adaptados a la mayoría [20][21].

El empleo o aplicación del conocimiento está orientado a la toma de decisiones, se define como la etapa donde se agrega valor a los productos, servicios y prácticas gerenciales por medio de su inclusión, [14]. Se refiere al uso final del conocimiento gestionado, entendiendo esto como los objetivos donde culmina el proceso de GC, por ende sí carece de

capacidad de uso debe ser desechado o depositado en reservorios [11].

Al señalar la etapa de protección del conocimiento se está referenciando a la preservación de las ventajas competitivas de la organización [14], el conocimiento gestionado tiene potencialidades para mejorar la rentabilidad [11], basado en las actividades innovadoras con respecto a otros agentes económicos del sector como proveedores, clientes o competencia [17].

La Gestión Estratégica del Conocimiento (GEC), es la segunda dimensión que conforma la GC. Se estructura por la Estrategia de la GC (EGC), la cual estará influenciada en su diseño por los requerimientos de la organización y el entorno de ésta, sin embargo, la teoría [22] indica que toda EGC se basa en tres elementos fundamentales, mejora de los procesos, innovación y desarrollo de nuevos productos y servicios, además de mejorar la relación con el cliente.

Por su parte los Objetivos de la GC (OGC) se condensan en uno principal, la consecución de valor y mejora de resultados organizacionales en el tiempo [11]. En caso de no ocurrir la mejora de resultados debe replantearse el proceso de GC. Los objetivos de la GC se pueden referir a:

- Sistematización racionalizada de la información disponible en una empresa, orientado estos aspectos a un mayor rendimiento laboral y mayor eficacia de la gestión.
- Generación de una cultura de cooperación entre los empleados, propiciando climas de entendimiento y mayor cohesión en la plantilla, a la vez que dota de mayor potencia comercial a la organización.
- Fortalecimiento del valor del capital intelectual empresarial, lo que proporciona una mayor cotización en los mercados y una percepción más atractiva por parte de los consumidores.
- Reputación de la empresa y su posicionamiento en el mercado en niveles de excelencia, en cuanto a sobresalir de la competencia por su imagen de modernidad, eficacia y progreso.
- Satisfacción de los empleados, por cuanto comprueban cómo sus ideas son tenidas en cuenta por la organización y utilizadas para la obtención de resultados.

Al analizar la Competitividad en el entorno de la GC se desarrolla un constructo cuyas dimensiones se conforman en la Productividad Organizacional (PO) y Ventajas Competitivas (VC). La PO debe entenderse como la base de la competitividad bajo la perspectiva de la GC, puesto que el entorno actual exige tener mayores niveles productivos a modo de asegurar la sustentabilidad de la organización. Por su parte las VC son aquellas que permiten a la organización o al sistema interorganizacional desarrollar potencial de crecer y generar rendimientos atractivos a la inversión [23], atendiendo elementos como la calidad del producto, inocuidad, gestión de

la relación con el cliente, tecnología, innovación, infraestructura entre otras.

La GTH se configura como una variable crítica en el proceso de GC puesto que ésta interviene en todas las etapas del mismo, incidiendo en los resultados organizacionales establecidos, está compuesto por dimensiones referentes a Gestión operativa del talento humano desde la GC (GOTHgc) y Ambiente Organizacional orientado a la productividad e innovación (AOpi).

En relación a la GOTHgc se debe considerar el papel que desempeñaran los socios organizacionales haciéndolos partícipes de las razones por las cuales se ejecutan las actividades, por lo que elementos como la capacitación, liderazgo, comunicación, entre otros resultan importantes al momento de comprometer el talento en la consecución de los objetivos.

El anterior planteamiento, está vinculado con el ambiente diseñado por la organización bajo una perspectiva de productividad e innovación, la cual está basada en manejar niveles óptimos de eficiencia en el nivel productivo con énfasis en el fomento de la innovación por parte del talento. Auspiciando un AOpi mejoraría los márgenes de beneficio económico puesto que esta dimensión enfilaría los esfuerzos en la generación de valor agregado en los productos y servicios ofertados.

En este orden de ideas, la cadena agroalimentaria láctea (CAL) de la zona Sur del Lago de Maracaibo, estado Zulia, Venezuela; representa un campo idóneo para el estudio de la gestión del conocimiento por sus efectos sobre la productividad y establecimiento de ventajas competitivas, puesto que la CAL representa oportunidades en la seguridad agroalimentaria, por lo que es importante establecer como objetivo metodológico para la presente investigación el diseño de un sistema de variables propicio para el estudio de la GC en la CAL.

II. MATERIALES Y MÉTODOS

El método se concibió bajo el enfoque de estudio documental asistido por el análisis teórico basado en la reflexión crítica, puesto que esta permite desarrollar análisis que identifiquen los elementos sustanciales de la GC como estrategia estimuladora de la productividad, lo cual contribuye a explicar de forma clara la influencia que tiene la GC en los resultados esperados en términos de competitividad. El estudio comenzó con el abordaje de trabajos referentes a la GC, en específico el abordaje de ésta como constructo por parte de diferentes autores, los elementos determinantes de la GC, la influencia del entorno, estructura y cultura organizacional, entre otros.

De este modo, los autores establecieron criterios para una mejor comprensión de las referencias bibliográficas, a saber: aporte teórico, contexto y vigencia. Esto permitió clasificar y seleccionar de un cuerpo de 117 escritos los 41 estudios más relevantes para la presente investigación. En consecuencia, se presenta un cuadro que ejemplifica brevemente la metodología para la selección de las referencias:

Cuadro 1

AUTOR / OBRA / VIGENCIA	APORTE TEÓRICO AL ESTUDIO	CONTEXTO
BUENDÍA, E. "El papel de la Ventaja Competitiva en el desarrollo económico de los países". 2013	Referencia el cambio de paradigma de ventajas comparativas a ventajas competitivas	Desarrollo económico Competitividad
PEÑA, L. et al. "Innovación y Gestión del Conocimiento para el Incremento de la Productividad Empresarial". 2016	Presenta la importancia de gestionar el conocimiento en procura de innovación que repercute positivamente en la productividad	Gestión del conocimiento y productividad
ARAGÓN, A. et al. "The mediating effect of strategic human resource practices on knowledge management and firm performance". 2015	Establece la relación entre la gestión del recurso humano y la gestión del conocimiento	Gestión del conocimiento y prácticas laborales en el desempeño organizacional
SIMANCA, M. et al. "Gestión del Conocimiento en Cadenas Productivas. El Caso de la Cadena Láctea en Colombia". 2016	Explica la relación entre la gestión del conocimiento en sistemas interorganizacionales y resultados esperados por medio de un modelo	Gestión del conocimiento en cadena productiva láctea
AGUILASOCHO, D. et al. "Factores que afectan la competitividad de las pymes agroalimentarias manufactureras en Michoacán". 2014	Establece la gestión de conocimiento como un factor de la competitividad	Competitividad en Pymes agrarias
MARTÍNEZ, M. La dinámica de sistemas en la simulación del efecto de la gestión del conocimiento sobre la cadena de suministro de la agroindustria del maíz. 2013	Presenta una metodología para la medición de los posibles efectos de la gestión del conocimiento en los resultados empresariales	Gestión del conocimiento en sistemas inter organizacionales agrarios
SALAZAR, D. et al. "La gestión del conocimiento organizacional y el capital intelectual en el sector de alimentos y bebidas". 2016	Describe la relación entre gestión del conocimiento y capital intelectual, creación de éste y métodos de medición.	Gestión del conocimiento y capital intelectual
MARRA, M. et al. "Supply chain knowledge management: A literature review". 2012	Presenta una revisión bibliográfica de la gestión del conocimiento en el contexto de la cadena de suministros	Gestión del conocimiento en la cadena de suministros
ARIAS J. et al. "Construcción de un modelo de madurez de gestión del conocimiento para una multinacional de alimentos de una economía emergente". 2016	Presenta parámetros de madurez en la gestión del conocimiento	Gestión del conocimiento en el sector de alimentos

Fuente: Martínez, Vargas, Rodríguez y Morris

III. RESULTADOS

Una vez analizados los trabajos referentes a la GC en sectores empresariales agrarios y no agrarios se puede resaltar lo siguiente: Aunque existen estudios que no reportan vínculos entre la GC y el mejoramiento de los resultados en términos de competitividad [24], la mayoría de escritos analizados provenientes de publicaciones científicas acreditadas, demostraron que la GC influye positivamente en la competitividad de los sistemas interorganizacionales, esto inclusive para las organizaciones agrarias caracterizadas por sistemas de gestión tradicionales, con alta carga de conocimiento empírico y resistencia al cambio[11].

La GC debe ser entendida como un medio para alcanzar cotas de competitividad y productividad, no un fin de la dirección empresarial [5]. Por ende, resulta en una estrategia idónea para los entornos de incertidumbre [11], al ser combinada con elementos sustanciales de la organización, ya sea talento humano, cultura, estructura, entre otros [8].

La competitividad en el entorno agroalimentario puede entenderse como la capacidad organizacional para mantener o incrementar su participación en el mercado [25], basada en estrategias de negocios que brinden niveles óptimos de productividad, rentabilidad, posición competitiva, participación en el mercado interno y externo, relaciones interempresariales, el sector y la infraestructura global [26], teniendo como objetivo estratégico la integración dinámica a los mercados globales de alimentos [27].

De lo anteriormente desarrollado, surge un posible método para el análisis de la CAL, este se concibe bajo el enfoque de cadenas agroalimentarias puesto que este permite desarrollar análisis a nivel meso, lo cual contribuye a explicar de forma clara la influencia que tiene la GC en los resultados esperados en términos de competitividad [8]. De igual forma, el componente empírico de una investigación profunda sobre la GC soportado por el enfoque de CAL, será asistido por un análisis correlacional que contribuya en la determinación de los elementos que explicarían la variabilidad de las dimensiones referentes a la competitividad [11].

Las variables referentes al método naciente estarían agrupadas en tres elementos fundamentales, a saber:

GC: constituye la variable independiente, sus capacidades de mejora y utilización del conocimiento impactan positivamente en la innovación y resultados organizacionales esperados, [28]. En este sentido, estudios empíricos demuestran que existe una relación positiva entre la GC y los resultados operativos [29] [30] [31]. En el campo de los resultados financieros los estudios [32] [33] señalan que existe una capacidad de la GC para mejorarlos por medio de la relación entre clientes y directivos. La GC tiene un efecto positivo sobre la innovación [34], por lo que se constituye en una herramienta promotora de la misma [35].

En relación a lo descrito anteriormente, la GC tiene como dimensiones la Gestión Operativa del Conocimiento (GOC) y Gestión Estratégica del Conocimiento (GEC).

Competitividad: conforma la variable dependiente, en el largo plazo se sustenta en la capacidad de innovación [36], por ende, la innovación se establece como determinante del crecimiento, desarrollo y conducción de la productividad y la competitividad [37]. De este modo la innovación se percibe como la fuente principal de ventajas competitivas [38].

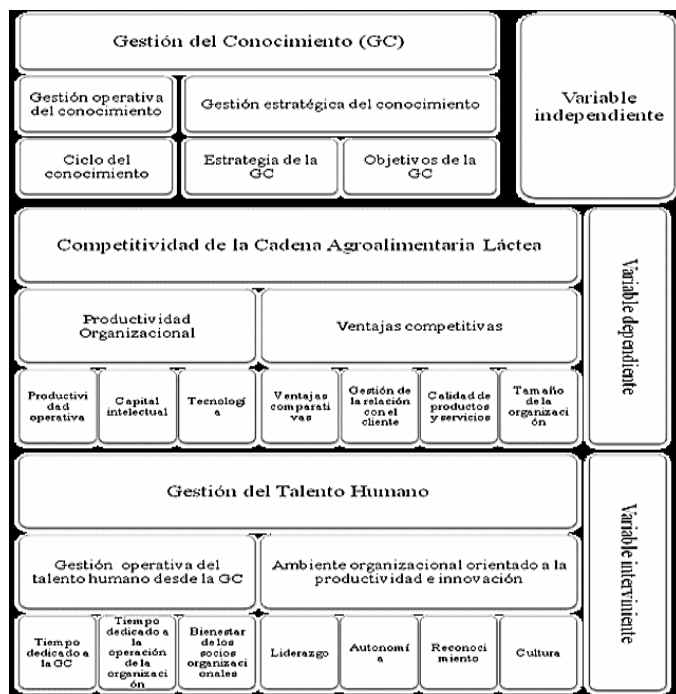
En base a lo descrito, las dimensiones de la competitividad se conforman en Productividad Organizacional (PO) y Ventajas Competitivas (VC).

GTH: representa la variable interviniente en la GC al considerar su incidencia directa en los resultados organizacionales, en este sentido, las deficiencias en el factor de conversión del conocimiento constituye una incapacidad para identificar y adecuar información valiosa para satisfacer las necesidades de la empresa [39]. Esto, entendiendo que la conversión del conocimiento de las empresas dependerá de la capacidad propia del talento en absorber este elemento, [40].

En este sentido, los directivos de la empresa deben reconocer que el conocimiento organizacional recae en los individuos, por lo que el desarrollo del capital humano afecta directamente la innovación, [28]. Adicionalmente, los recursos deben optimizarse para poder reclutar el talento idóneo para desenvolverse en los parámetros estratégicos de la organización, [41]. Considerando estos factores, la GTH se configura en una variable crítica de la GC en el entorno interorganizacional.

La GTH está compuesta por dimensiones referentes a Gestión operativa del talento humano desde la GC (GOTHgc) y Ambiente Organizacional orientado a la productividad e innovación (AOpi). Para el análisis óptimo de estas dimensiones se diseñaron indicadores que permitieron su medición en función de los resultados organizacionales establecidos en la planificación.

Cuadro 2



Fuente: Martínez, Vargas, Rodríguez y Morris

En Venezuela existen pocos estudios que relacionen la GC con los resultados empresariales en términos de competitividad, más escasos aun si se enmarcan en el entorno agrario bajo el enfoque de sistemas interorganizacionales. Por este motivo, la investigación tiene perspectivas positivas para cubrir un vacío de conocimiento. De este modo las variables críticas establecidas para la GC permitirán desarrollar estudios tendentes a mejorar las cadenas productivas agroalimentarias en términos de productividad, competitividad y presencia en mercados nacionales e internacionales.

En el cuadro 2 puede visualizarse un breve sistema de variables a partir de los constructos establecidos para el estudio de la GC en la CAL.

IV. CONCLUSIONES

Por medio de la revisión bibliográfica se constató la existencia de una relación positiva entre la GC y la competitividad del agronegocio, por lo cual, puede fungir como una herramienta estratégica para el posicionamiento de la CAL en el mercado global de alimentos [11] basándose en el fomento de la innovación [28], rendimientos operativos [29] y financieros [33]. De esta forma, la utilidad de la GC para madurar sistemas interorganizacionales invita a la profundización de estudios referentes al sistema GC-Competitividad-GTH, con ello se desarrollarían estrategias gerenciales efectivas para mejorar la calidad y oferta de productos agroalimentarios venezolanos.

En relación a la competitividad, la GC permite desarrollar un cambio de paradigma donde las unidades de producción pueden transformarse en un agronegocio, cadena productiva o de suministros inclusive para el sector lácteo venezolano, migrarían de estrategias de gestión tradicionales caracterizadas por bajos rendimientos a estrategias altamente productivas y competitivas [11].

Es conveniente resaltar que la variable interviniente representada en la GTH requiere atención particular, al tratarse de un elemento crítico de la GC [40] condicionará los resultados esperados por la gerencia. En este sentido, al existir pocos estudios sobre la relación GC-Competitividad-GTH en el entorno agrario, específicamente en la CAL, se recomienda la profundización del estudio para confirmar empíricamente los supuestos inherentes a las variables desarrolladas.

Las variables para el estudio se establecieron en GC, competitividad y GTH como independiente, dependiente e interviniente respectivamente. Éstas pueden configurarse en un sistema capaz de explicar la relación directa y positiva entre la GC y la competitividad en la CAL, por lo que se recomienda abordar estudios que verifiquen los hechos.

REFERENCIAS

- [1] BERUMEN, S. (2008). "Una aproximación a la construcción del pensamiento neoschumpeteriano: más allá del debate entre ortodoxos y heterodoxos". *Revista ICE* N° 845
- [2] BUENDÍA, E. (2013) "El papel de la Ventaja Competitiva en el desarrollo económico de los países". *Revista Análisis Económico* Núm. 69, vol. XXVIII. Tercer cuatrimestre de 2013
- [3] DAVENPORT, T.; PRUSAK, L. (2001). *Conocimiento en Acción. Cómo las organizaciones manejan lo que saben*. Buenos Aires: Pearson Education.
- [4] NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. (1999). *La organización creadora de conocimiento*. México: Oxford University Press What they know. Boston: Harvard Business School Press.
- [5] PEÑA, L. et al (2016). "Innovación y Gestión del Conocimiento para el Incremento de la Productividad Empresarial". *Memorias Volumen 14* Número 26 Octubre 2016
- [6] ARAGÓN, A. et al. (2015) "The mediating effect of strategic human resource practices on knowledge management and firm performance" *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa* 24 (2015) 138–148.
- [7] GÓMEZ, A. et al. (2014). "La gestión del conocimiento como estrategia para la innovación y el cambio incremental en las organizaciones" *Desarrollo gerencial, revista de la facultad de ciencias económicas, administrativas y contables*. 6 (2). 153-179
- [8] SIMANCA, M. et al (2016). "Gestión del Conocimiento en Cadenas Productivas. El Caso de la Cadena Láctea en Colombia". *Revista Información Tecnológica* Vol. 27(3), 93-106 (2016) doi: 10.4067/S071807642016000300009.
- [9] AGUILASOCHO, D. et al. (2014) "Factores que afectan la competitividad de las pymes agroalimentarias manufactureras en Michoacán". *Revista Mercados y Negocios Volumen 15*, núm. 2, julio-diciembre 2014: 4553-639.
- [10] LÓPEZ, M et al (2014). "Procesos y Prácticas de Gestión del Conocimiento en Cadenas Productivas de Colombia". *Revista Información Tecnológica* Vol. 25(3), 125-134 (2014) doi: 10.4067/S0718-07642014000300015
- [11] MARTINEZ, M. (2013). La dinámica de sistemas en la simulación del efecto de la gestión del conocimiento sobre la cadena de suministro de la agroindustria del maíz. *Rev. Téc. Ing. (LUZ)*. Vol. 36 N°1: 80-90
- [12] TARÍ, J. et al (2011). ¿Puede la gestión del conocimiento influir en los resultados empresariales?. *Cuadernos de Gestión* Vol. X. 13-N°1 (Año 2013), pp. 151-176. ISSN: 1131 -6837. N° de clasificación JEL: M10, M15, M21 DOI: 10.5295/cdg.100263jt
- [13] SALAZAR, D. et al (2016). "La gestión del conocimiento organizacional y el capital intelectual en el sector de alimentos y bebidas" *Revista Estudios y Perspectivas en Turismo Volumen 25* (2016) pp. 339 – 359. Centro de Investigaciones y Estudios Turísticos.
- [14] NONAKA I, et al (1995). "Knowledge creating company: How Japanese companies create the dynamics of the innovation". New York. Oxford University Press.
- [15] MARRA, M, et al (2012). "Supply chain knowledge management: A literature review". *Expert systems with applications*, v. 39, n. 5, pp. 61036110.
- [16] CHEN, L, et al (2012). "Revealing performance heterogeneity through knowledge management maturity evaluation: A capability-based approach". *Expert systems with applications*, v. 39, n. 18, pp. 1352313539.
- [17] ARIAS J, et al (2016). "Construcción de un modelo de madurez de gestión del conocimiento para una multinacional de alimentos de una economía emergente" *El profesional de la información*, v. 25, n. 1, pp. 88-102. <http://dx.doi.org/10.3145/epi.2016.ene.09>
- [18] GÓMEZ, A., et al (1997) *Ingeniería del Conocimiento*. Editorial Centro de Estudios Ramón Areces, S.A. Madrid, España
- [19] DREW, S. (1999) "Building Knowledge management into strategy: marking sense of a new perspective". *Long Range Planning* 32 (1): 130136.
- [20] ZACK, M. (1999a) *Managing codified knowledge*. *Sloan Management Review* 40 (4): 45-58.
- [21] ZACK, M. (1999b) *Developing a knowledge strategy*. *California Management Review* 41 (3): 125-145.
- [22] ROLDÁN, J. (2000) "Sistemas de información ejecutivos (EIS): Un estudio descriptivo sobre la situación en España. *La Empresa del Siglo XXI*" Finanzas, Tecnologías y Sistemas de Información II, pág. 237-254
- [23] BONALES, J, et al (2013) "Modelo competitivo de variables jerárquicas de empresas exportadoras" *Mercado y Negocios Volumen 14*, núm. 2, julio-diciembre 2013: 53-69
- [24] BERNAL, C. et al. (2012) "Análisis de la relación entre la innovación y la gestión del conocimiento con la competitividad empresarial en una muestra de empresas en la ciudad de Bogotá" *Revista estudios gerenciales*, Vol. 28, edición especial, 303-315, 2012
- [25] SAAVEDRA, M. (2012). "Una propuesta para la determinación de la competitividad en la pyme latinoamericana" *Revista Pensamiento & Gestión*, 33. Universidad del Norte, 93-124, 2012
- [26] SOLLEIRO, J. et al (2005). "Competitiveness and innovation systems: the challenges for Mexico's insertion in the global conecx". *Revista Technovation*, 45 (2005), 1059-1070.
- [27] DUSSEL, E. (2001) "Un análisis de la competitividad de las exportaciones de prendas de vestir de Centroamérica utilizando los programas y la metodología CAN y MAGIC. México: Naciones UnidasCepal.
- [28] HSU, I. et al (2011). From Intellectual Capital to Firm Performance: The Mediating Role of Knowledge Management Capabilities. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 626-642]
- [29] WADHWAN, S. (2008) "Supply Chain as a Flexible System: A KM Focused Competence", *Global Journal of Flexible Systems Management*, Vol. 9, No. 2 & 3 pp 15-30
- [30] LOVE, P; et al. (2009): "Beyond the Red Queen syndrome: CRM technology and building material suppliers. *Engineering*", *Construction and Architectural Management*, Vol. 16 No. 5, pp. 459-474
- [31] ZACK, M. (2009): "Knowledge management and organizational performance: an exploratory analysis". *Journal of Knowledge Management*, Vol. 13, No. 6, 2009, pp. 392-409
- [32] TANRIVERDI, H. (2005): "Information Technology Relatedness, Knowledge Management Capability", *MIS Quarterly*, Vol. 29, No. 2, pág. 311
- [33] HUANG, P. et al. (2009): "Effective environmental management through environmental knowledge management". *International Journal of Environmental Science and Technology*, Vol. 6, No. 1, pp. 35-50.
- [34] ANDREOU, A. et al. (2007): "A framework of intangible valuation areas and antecedents". *Journal of Intellectual Capital*, Vol. 8 No. 1, pp. 52-75
- [35] CANTNER, U. et al (2009): "The use of knowledge management by German innovators". *Journal of Knowledge Management*, Vol. 13 No. 4.
- [36] SCHWAB, et al (2011). *Strategic Implementation of Open Innovation Methods in Small and Medium-sized Enterprises*. *International Conference on Concurrent Enterprising*, 1-8
- [37] SAMBHARYA R, et al. (2014) *Renewing Dynamic Capabilities Globally: An Empirical Study of the World's Largest MNCs*. *Management International Review*, 137–169
- [38] SPIEGEL, M. et al. (2012) *Innovation Behavior of Technology-Based SME. Technology Management for Emerging Technologies, 1961-1969*
- [39] LAGUNES, P. et al (2016) "Desarrollo de la Capacidad de Absorción Mediante Prácticas de Gestión del Conocimiento en PYMES Alimentarias del Sector Manufacturero". *Revista STRATEGY, TECHNOLOGY & SOCIETY VOL. 3* (2016) 69-94
- [40] ZHIXIONG, X. et al. (2010). *Research on Capacity of Knowledge Absorptive*. 6th International Conference Networked Computing (INC).
- [41] VALENTIM, L. et al (2015). *Knowledge management practices and absorptive capacity in small and medium-sized enterprises: is there really a linkage?* *Review R&D Management*, 1-15