



**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE
QUERÉTARO**

**FACULTAD DE CONTADURÍA Y
ADMINISTRACIÓN**

**DIVISIÓN DE ESTUDIO DE POSGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN**

TESIS

Que para optar por el grado de Maestro en Administración
presenta:

JOSÉ DE JESÚS VIRGILIO SANTOS

**GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO DEL PLAN
ESTRATÉGICO DE MARCA PARA EL MERCADO DE
REPUESTO INDUSTRIAL**

Directora: DRA. MARÍA LUISA LEAL GARCÍA

Santiago de Querétaro, Qro., 2024

La presente obra está bajo la licencia:
<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/deed.es>



CC BY-NC-ND 4.0 DEED

Atribución-NoComercial-SinDerivadas 4.0 Internacional

Usted es libre de:

Compartir — copiar y redistribuir el material en cualquier medio o formato

La licenciante no puede revocar estas libertades en tanto usted siga los términos de la licencia

Bajo los siguientes términos:



Atribución — Usted debe dar [crédito de manera adecuada](#), brindar un enlace a la licencia, e [indicar si se han realizado cambios](#). Puede hacerlo en cualquier forma razonable, pero no de forma tal que sugiera que usted o su uso tienen el apoyo de la licenciante.



NoComercial — Usted no puede hacer uso del material con [propósitos comerciales](#).



SinDerivadas — Si [remezcla, transforma o crea a partir](#) del material, no podrá distribuir el material modificado.

No hay restricciones adicionales — No puede aplicar términos legales ni [medidas tecnológicas](#) que restrinjan legalmente a otras a hacer cualquier uso permitido por la licencia.

Avisos:

No tiene que cumplir con la licencia para elementos del material en el dominio público o cuando su uso esté permitido por una [excepción o limitación](#) aplicable.

No se dan garantías. La licencia podría no darle todos los permisos que necesita para el uso que tenga previsto. Por ejemplo, otros derechos como [publicidad, privacidad, o derechos morales](#) pueden limitar la forma en que utilice el material.

Universidad Autónoma de Querétaro
Facultad de Contaduría y Administración
División de estudio de posgrado
Maestría en Administración

GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO DEL PLAN ESTRATÉGICO DE MARCA PARA EL MERCADO DE REPUESTO INDUSTRIAL

TESIS

Que como parte de los requisitos para obtener el grado de Maestría en Administración

Presenta:

JOSÉ DE JESÚS VIRGILIO SANTOS

Dirigido por:

DRA. MARÍA LUISA LEAL GARCÍA

DRA. MARÍA LUISA LEAL GARCÍA

Presidente

Firma

MTRA. DULCE MARÍA LEÓN VEGA

Secretario

Firma

MTRO. JUAN CARLOS GARFIAS SÁNCHEZ

Vocal

Firma

DRA. MARÍA ISAURO MORALES PULIDO

Suplente

Firma

MTRA. ALMA KARINA VELÁZQUEZ VARGAS

Suplente

Firma

RESUMEN

El mercado de repuesto industrial en México ha tenido pocos competidores. Los esfuerzos de diferentes marcas para incrementar su participación en un mercado que requiere más que sólo calidad de productos de transmisión de potencia han resultado en un grupo de competidores que tratan de tropicalizar las estrategias que han sido exitosas en el resto del mundo a las condiciones del mercado mexicano. Sin embargo, hay un elemento común de estas empresas en el mercado local; todas suministran sus refacciones y servicios por medio de una red de distribuidores que en su mayoría es la misma para las marcas competidoras. Pareciera que el éxito en la implementación de las estrategias corporativas de dichas marcas depende de la efectividad en la implementación y ejecución a través de la red de distribuidores. El objetivo de este estudio es demostrar que la eficiencia en la implementación del plan estratégico de marca en la red de distribuidores incrementa la posibilidad de éxito de esas empresas en el mercado mexicano. Con este fin, la pregunta de investigación es la siguiente: ¿Existe correlación entre el plan Estratégico de la marca con la Gestión del conocimiento de la red? En este contexto, el conocimiento del plan estratégico es la medida en que las personas se sienten más capacitadas para promover la marca incrementando la participación de mercado. La pregunta de investigación se responde a través de un experimento que implica distribuir un cuestionario a los encuestados. Las respuestas recibidas muestran que sí existe correlación entre el plan estratégico de marca y la gestión del conocimiento de la red. Teniendo esto en cuenta, se recomienda incluir en las tácticas de la compañía mecanismos que gestionen la transferencia del conocimiento, específicamente en lo que se refiere al plan estratégico de marca en todos los representantes de ventas de la red de distribuidores para incrementar la participación de mercado.

(Palabras clave: Gestión del Conocimiento, plan estratégico, mercado de repuestos industriales)

SUMMARY

The industrial spare parts market in Mexico has had few competitors. The efforts of different brands to increase their participation in a market that requires more than just quality of power transmission products has resulted in a group of competitors trying to tropicalize the strategies that have been successful in the rest of the world to the conditions of the Mexican market. However, there is a common element of these companies in the local market; all of them supply their spare parts and services through a network of distributors that is mostly the same for competing brands. It seems that the success in the implementation of the corporate strategies of these brands depends on the effectiveness in the implementation and execution through the distributor network. The objective of this study is to demonstrate that efficiency in the implementation of the strategic brand plan in the distributor network increases the possibility of success of these companies in the Mexican market. To this end, the research question is the following: Is there a correlation between the brand's strategic plan with the Network's Knowledge Management? In this context, knowledge of the strategic plan is the extent to which people feel more capable of promoting the brand by increasing market share. The research question is answered through an experiment that involves distributing a questionnaire to respondents. The responses received show that there is a correlation between the strategic brand plan and network knowledge management. Taking this into account, it is recommended to include in the company's tactics mechanisms that manage the transfer of knowledge, specifically regarding the strategic brand plan in all sales representatives of the distributor network to increase market share.

(Keywords: Knowledge Management, strategic plan, industrial spare parts market)

DEDICATORIA

El presente documento culmina el esfuerzo de mucho tiempo invertido para obtener el grado de maestro buscando ser una mejor persona.

Dedico este trabajo a Daniela que acompañó este esfuerzo que empezamos juntos como compañeros de clase y que resultó en un proyecto de vida formando una familia hermosa. Te amo.

Dedico este trabajo a mis papás que son artesanos de lo que soy. Su ejemplo de trabajo, disciplina y determinación me han permitido soñar, ejecutar y conseguir. Muchas gracias por el trabajo que hacen.

En estas líneas hay espacio para Aiby. Llegarás tan lejos como tu determinación te lo permita, por capacidad no te detengas.

Las últimas líneas las quiero dedicar a Ximena y a Daniel, mis ángeles en la tierra. No crean en todo lo que les he dicho, sólo en algo, no hay caminos cortos que lleven lejos, decidan y recorran los suyos, los amo.

AGRADECIMIENTOS

Gracias a la Universidad Autónoma de Querétaro por formarme profesionalmente, la aportación académica que ofrecen a la sociedad cambia vidas, gracias a los maestros que aportaron su granito de arena a mí perfil profesional y gracias a quienes me ayudaron a llevar este esfuerzo hasta la obtención del título, sin duda la parte más difícil de proceso.

ÍNDICE

	Página
Resumen	i
Summary	ii
Dedicatorias	iii
Agradecimientos	iv
Índice	v
Índice de Figuras	vii
1. INTRODUCCIÓN	1
2. MARCO TEÓRICO	2
2.1 Antecedentes	2
2.1.1 Aprendizaje Organizacional	2
2.2 Introducción a la gestión del conocimiento	111
2.2.1 Ventaja competitiva de la gestión del conocimiento	13
2.2.2 La gente y los procesos en la gestión del conocimiento.	144
2.2.3 Factores críticos para el éxito de un sistema de gestión del conocimiento	155
2.2.4 El modelo de referencia Fraunhofer para la gestión del conocimiento	177
2.2.5 Gestión del conocimiento orientada a los procesos de la organización	188
2.2.6 Implicaciones organizativas de la gestión del conocimiento	200
2.3 Planeación Estratégica	244
2.3.1 Importancia de la planeación estratégica	255
2.3.2 Principios de la planeación	277
2.3.3 Técnicas de la planeación	288
2.3.4 Características de la planeación estratégica	2929
2.3.5 Planes estratégicos y operativos	300
2.3.6 Etapas de la planeación estratégica	311
2.3.7 Sistema de planeación estratégica	311
2.3.8 Integración de un sistema de la planeación estratégica	322
2.3.9 Evaluación del plan estratégico y los planes operativos	333
2. 4 Características de la empresa	355
2.4.1 Los comienzos	355

2.4.2 Interés industrial	366
2.4.3 Procesos avanzados	377
2.4.4 Crecimiento global	377
2.4.5 Actualidad	377
2.4.6 Plan estratégico	388
2.4.7 Modelo empresarial	39
2.4.8 Valores de la compañía	433
2.4.9 Timken, Una de las empresas más éticas del mundo en 2019.	433
2.4.10 Investigaciones relacionadas	444
3. CARACTERÍSTICAS DE LA INVESTIGACIÓN	466
3.1 Justificación	466
3.2 Planteamiento del problema	477
3.3 Objetivos	477
3.3.1 Objetivo general	477
3.3.2 Objetivos específicos	477
3.4 Definición del universo	48
3.5 Tamaño y tipo de muestra	48
3.6 Definición de variables	48
3.7 Hipótesis	49
4. METODOLOGÍA	500
4.1 Diseño del estudio	500
4.2 Tipo de estudio	500
4.3 Instrumento	511
4.4 Procedimiento	533
4.5 Procesamiento de la información	544
5. RESULTADOS Y DISCUSIÓN	555
5.1 Características de la muestra	555
5.2 Resultados de la variable	555
5.3 Comprobación de hipótesis	555
PROPUESTAS Y CONCLUSIONES.	566
REFERENCIAS	Error! Bookmark not defined.7

ÍNDICE DE FIGURAS

	Página
Figura 1. Relación entre componentes de creación del conocimiento	3
Figura 2. Relación entre las horas de ensamblaje por avión y la producción acumulada	5
Figura 3. La relación entre la proporción de entrega retardada de pizzas y la producción acumulada	5
Figura 4. Formas básicas de conversión de conocimiento	9
Figura 5. Contenido del conocimiento creado por las cuatro formas básicas de conversión de conocimiento	10
Figura 6. Espiral de creación de conocimiento organizacional	11
Figura 7. Modelo Fraunhofer de gestión del conocimiento	18
Figura 8. Integración del Sistema de Planeación Estratégica	33
Figura 9. Proceso de Evaluación Estratégica	35
Figura 10. Historia de Timken	38
Figura 11. Plan Estratégico Timken 2020	39
Figura 12. Modelo Empresarial Timken	40
Figura 13. Mercados objetivo para el crecimiento de Timken 2020	40
Figura 14. Producción y Productos Timken 2020	41
Figura 15. Ampliación de la Oferta de Productos, Timken 2020	42
Figura 16. Presencia Internacional Timken 2020	42

1. INTRODUCCIÓN

La comercialización en la cadena de suministro de refacciones al sector industrial en México ha jugado un papel importante en la posición de los diferentes competidores en el mercado. Los jugadores que han adaptado sus modelos de comercialización a los cambios del mercado y a las condiciones de la oferta de profesionales que se incorporan a la red de distribución se han beneficiado con una mejor posición.

En función de lo anterior, se consideró pertinente realizar una investigación con el objeto de determinar la relación entre la gestión del conocimiento y la planeación estratégica de una comercializadora de refacciones industriales en México, específicamente de Timken de México S.A. de C.V. Tomando como variable independiente la gestión del conocimiento y la variable dependiente la planeación estratégica, la hipótesis que se planteó fue la siguiente: “La Gestión del conocimiento en la red de distribuidores de Timken si influye en el Plan Estratégico de marca”.

En la primera parte del trabajo se llevó a cabo una revisión literaria para conocer sobre investigaciones anteriores relacionadas con el tema y para recopilar información sobre los elementos de la gestión del conocimiento y de planeación estratégica.

En la segunda parte se realizó una investigación de la empresa Timken de México S.A. de C.V. con la información pública que la empresa ha presentado como parte de la entrega de resultados que hace anual pues es una empresa que cotiza en la bolsa de valores de USA.

Partiendo de un diseño no experimental, se decidió llevar a cabo una investigación de campo, descriptiva, transversal y correlacional. De acuerdo con los recursos, características y tiempo dedicado a la presente, se optó por una muestra no probabilística por conveniencia. La muestra quedó conformada por 30 profesionales de ventas de la red de distribuidores de Michoacán, Guanajuato, Querétaro e Hidalgo a los cuales se les aplicó una encuesta de 36 preguntas con escala tipo Likert ordinal.

Con ayuda del programa estadístico SPSS (19ª. versión), se realizó un análisis descriptivo de frecuencias con tablas de contingencia para observar la relación existente entre las dos variables. Los resultados mostraron una relación lineal directa entre las variables de gestión del conocimiento y planeación estratégica.

2. MARCO TEÓRICO

2.1 Antecedentes

A continuación, se desarrollan los conceptos relacionados con Gestión del Conocimiento y Planeación Estratégica, así como el desarrollo conceptual del mercado de repuesto de la industria pesada en México para poder entender el contexto de la institución industrial a la que refiere la presente investigación.

2.1.1 Aprendizaje Organizacional

Las organizaciones enfrentan entornos cambiantes, lo que hace que constantemente vivan nuevas circunstancias. Todos esos cambios se ven exacerbados por la rapidez con la que se dan los adelantos tecnológicos y por las constantes turbulencias económicas en las que estamos inmersos (Nonaka, 1995, s.p.).

Introducción al aprendizaje organizacional

La creación de conocimiento y el aprendizaje organizacional implica una íntima interacción entre estos dos tipos de aprendizaje, lo cual forma una especie de espiral dinámica. Existen organizaciones con impedimentos de aprendizaje y por otra parte también existen organizaciones que cuentan con la capacidad de aprendizaje. Las organizaciones que aprenden tienen la capacidad para usar el aprendizaje generador (aprendizaje activo) y el aprendizaje adaptativo (aprendizaje pasivo) logrando con ello una ventaja competitiva sostenible (Nonaka, 1995, s.p.).

Así mismo Nonaka (1995) refiere que en la creación de una organización que aprende es muy importante que sus ejecutivos realicen lo siguiente:

- Adoptar un pensamiento sistémico.
- Fomentar la maestría personal de sus propias vidas.
- Exponer y desafiar los paradigmas, creencias y en general los modelos mentales prevalecientes en la organización.
- Crear una visión compartida.
- Facilitar el aprendizaje en equipo.

El pensamiento sistémico es el elemento integrador de los otros cuatro puntos que fomentan el aprendizaje, integrándolas en un sistema coherente de teoría y práctica para reunir la razón y la intuición.

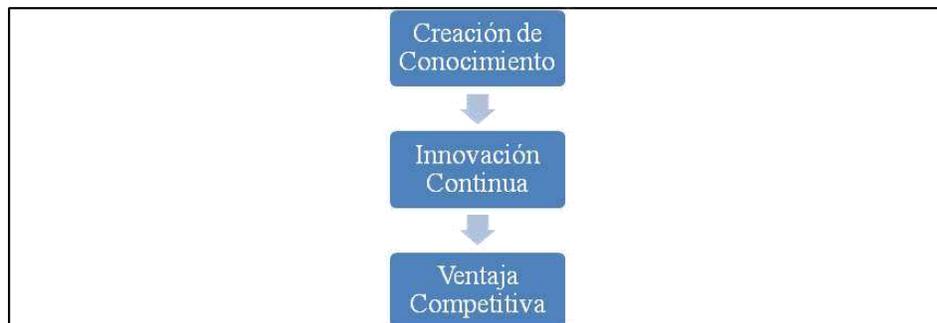
El aprendizaje organizacional es en general un proceso de cambio adaptativo (debido a lo cambiante del entorno) influenciado por las experiencias y conocimientos adquiridos anteriormente, y que se centra en desarrollar o modificar rutinas o procedimientos establecidos. Las organizaciones aprenden y crean conocimiento constantemente y para poder hacerlo deben estar reconstruyendo perspectivas, marcos teóricos y premisas existentes.

El Conocimiento en las Organizaciones

En el ámbito industrial, como es bien conocido, Japón es una importante nación que cuenta con empresas que son líderes en el desarrollo e innovación de la tecnología. Autores como Nonaka (1995) afirman que el éxito de las organizaciones japonesas no se debe a sus proezas en manufactura, acceso a capital barato, relación cercana y cooperativa con clientes, proveedores, agencias gubernamentales, empleados leales y prácticas de recursos humanos innovadoras, aunque estos factores sin duda son factores de éxito importantes, sino que es su habilidad y experiencia en la creación de conocimiento organizacional lo que marca la diferencia.

La creación del conocimiento organizacional se refiere a la capacidad de una organización para crear nuevo conocimiento, diseminarlo a lo largo de la organización, y utilizar este conocimiento en forma de productos, servicios y sistemas. Por medio de la creación de conocimiento organizacional es que las empresas en Japón innovan y logran una ventaja competitiva. Por lo tanto, se puede inferir que existe una fuerte relación de creación de conocimiento, innovación continua y ventaja competitiva (Figura 1).

Figura 1. Relación entre componentes de creación del conocimiento



Fuente. Nonaka (1995, p. 6).

El enfoque del conocimiento como una ventaja competitiva

Drucker (2003) afirmó que hay una nueva economía y sociedad a la que se refirió como la “sociedad del conocimiento”, por lo que en el año de 1993 esa concepción fue argumentada en uno de sus libros, llegando a la conclusión de que el conocimiento no es solo otro recurso junto a los tradicionales factores de la producción (tierra, capital y trabajo) sino que es el recurso más significativo hoy en día.

Medición del aprendizaje organizacional

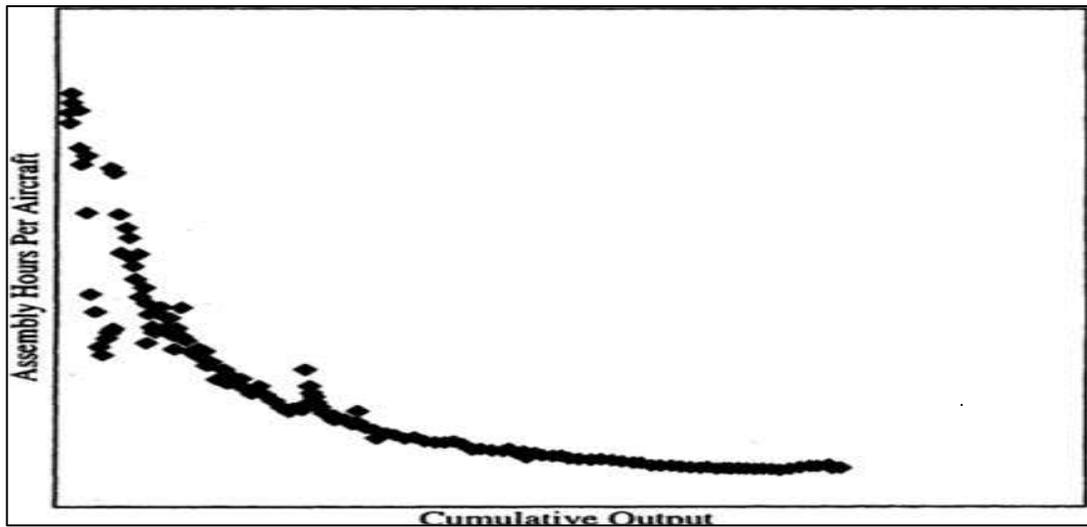
Argote (1999) hace mención que existe una forma para medir el aprendizaje que una organización va adquiriendo con el tiempo, dicha medición puede efectuarse con las curvas de aprendizaje que originalmente fueron una herramienta utilizada por psicólogos enfocados a conocer el comportamiento de los individuos., lo que les llevó a identificar que el tiempo que un individuo requiere para realizar una tarea, así como la cantidad de errores producidos, decrece conforme la persona va adquiriendo experiencia. También lograron encontrar que la relación entre eficiencia en el desarrollo de una actividad y la experiencia adquirida aplica para grupos de trabajo.

En el caso de las organizaciones empresariales se ha encontrado que existen distintas curvas de aprendizaje dependiendo del tipo de empresa que se trate. También se ha encontrado que las curvas de aprendizaje tienen relación con la productividad de las organizaciones (Argote, 1999, s.p.).

Algunas formas de medir el grado de aprendizaje de un individuo o grupo en un ámbito organizacional puede ser la cantidad de quejas o entregas no conformes, números de retardos en tiempos de entrega (Argote, 1999, s.p.).

Algunos ejemplos de curvas de aprendizaje se tienen a continuación. En el caso de la figura 2 se observa cómo las horas de ensamblaje por avión en una compañía aeronáutica se reducen con la experiencia acumulada del equipo de ensamble.

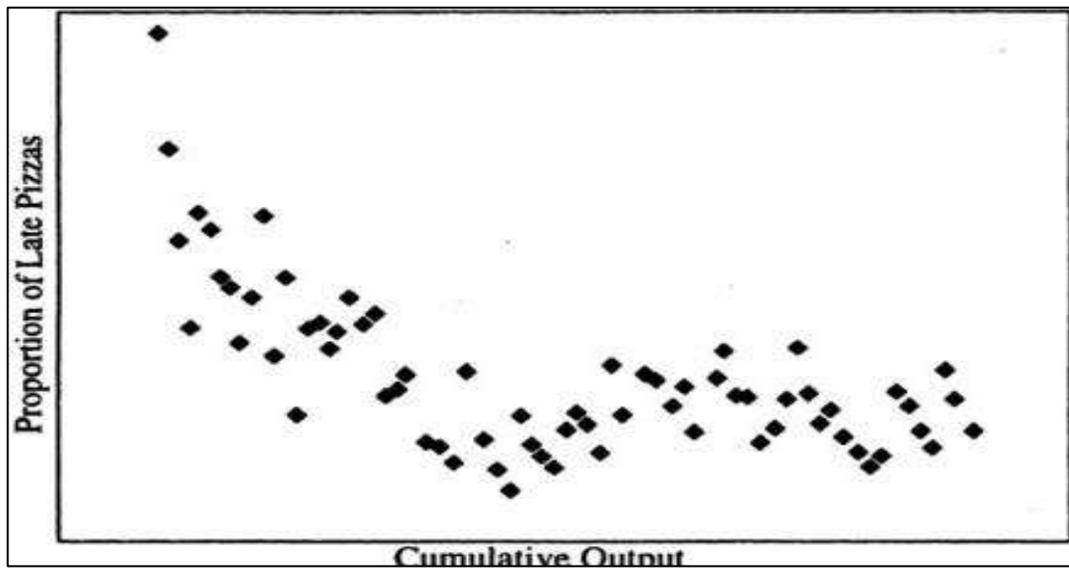
Figura 2. Relación entre las horas de ensamblaje por avión y la producción acumulada



Fuente. Argote (1999, p. 2).

La producción de pizzas fuera de tiempo por unidad también va disminuyendo conforme el personal que prepara las pizzas adquiere experiencia (Figura 3).

Figura 3. La relación entre la proporción de entrega retardada de pizzas y la producción acumulada



Fuente. Argote (1999, p. 9).

Argote (1999) refiere que por medio de las curvas de aprendizaje se puede medir la velocidad con la que una organización aprende, además de poder comprobar que las curvas de aprendizaje en un gran número de casos pueden ser descritas con la siguiente fórmula:

Y = El número de horas de labor requeridas para hacer la i -ésima unidad. a = El número de horas requeridas para hacer la primera unidad.

X = El número acumulado de unidades hasta la unidad número i . b = Tasa de aprendizaje.

i = número de unidad.

Acción y aprendizaje

Argyris, (1993) mencionó que el aprendizaje ocurre cuando se detectan y corrigen errores. Se entiende por error cualquier diferencia encontrada algún resultado pretendido y el resultado real. Es entonces una diferencia entre intenciones y resultados, pero la organización también aprende de estas diferencias. El aprendizaje no es solo tener una nueva idea o inspiración, el aprendizaje surge cuando se toma una acción efectiva, cuando se detectan y corrigen errores. Por ende, el aprendizaje está estrechamente relacionado con la acción, es decir que se aprende haciendo y existen dos razones para ello:

Es difícil que el conocimiento individual pueda cubrir totalmente una situación en especial con todo y sus particularidades. Siempre existirá una brecha entre el conocimiento individual y el conocimiento requerido para actuar efectivamente en una situación determinada. Es importante que para resolver nuevas brechas exista aprendizaje acerca del nuevo contexto de incursión y aún a pesar de que se ha cubierto relativamente la brecha entre los conocimientos que se tienen y los que se requieren, es poco probable que las acciones que se definen e implementan sean las adecuadas. La mayoría de los contextos y situaciones están constantemente variando. No se puede asumir que otros individuos o grupos reaccionen como se había considerado o planeado cuando se determinaron las acciones. Existe una necesidad de estar constantemente monitoreando las acciones propias y las de los demás integrantes del grupo. Este proceso también requiere aprendizaje, muy frecuentemente desarrollado iterativamente.

El conocimiento no solo es requerido para actuar efectivamente, también es necesario para codificar efectivamente la acción, de tal forma que esta pueda ser repetida de forma fiable

cuando sea apropiado. Esto significa que las acciones efectivas no solo están guardadas como reglas que deban memorizar los miembros de una organización, esto significa que sus requerimientos son conocidos públicamente, usualmente en la forma de políticas formales e informales y rutinas que son premiadas por la cultura organizacional. La construcción de políticas, rutinas y cultura también requiere aprendizaje (Argyris, 1993, s.p.).

Elementos que inhiben el aprendizaje organizacional

Argyris, (1993) mencionó que las políticas corporativas, costumbres y comportamientos repetitivos pueden ser algunos de los elementos que inhiban la detección y corrección de problemas o errores por lo que el aprendizaje organizacional se ve afectado. Estos mismos elementos pueden inhibir la toma de decisiones. Todo esto a fin de cuentas repercutirá en un desempeño organizacional menos efectivo. Cabe señalar que el aprendizaje se construye haciendo y aprendiendo de los errores; para tomar las acciones más efectivas es necesario ver su relación con el aprendizaje, pero el tomar las acciones más efectivas basadas en el conocimiento en ocasiones puede suponer el no seguir ciertos procedimientos y reglas establecidos por la organización y en ocasiones dichas acciones efectivas pueden requerir que se cambie el estatus quo de la organización.

Otro de los aspectos que pueden inhibir el aprendizaje organizacional tiene que ver con la cultura de dicha organización y con la forma en que ésta es dirigida. Existe una correlación entre el comportamiento y actitudes de los directivos y gerentes y el grado en que una organización esté dispuesta a aprender (Argyris, 1993).

Este comportamiento gerencial está influenciado por la orientación cognitiva- emocional, la cual está en gran parte determinada por el área de formación de los gerentes. También el comportamiento gerencial está determinado por la estructura organizacional y esto a su vez puede llegar a ser un inhibidor del aprendizaje organizacional. Otro de los posibles inhibidores del aprendizaje organizacional es el establecer roles, basados en la posición jerárquica en el organigrama de una organización. Las estructuras jerárquicas pueden tender a inhibir la confrontación de ideas ya que los colaboradores con un rango inferior en el organigrama pueden sentirse inhibidos a contradecir o entrar en conflicto con las ideas de los colaboradores con puestos de más poder-autoridad en la organización.

Sin embargo, para que pueda gestarse el aprendizaje organizacional es necesario que los

integrantes de una organización estén dispuestos a aprender y compartir el conocimiento, por lo que las costumbres, formación y general cultura del factor humano puede ser un gran detonante del aprendizaje organizacional, pero bajo ciertas condiciones también puede ser un inhibidor, en caso de que los colaboradores de la empresa no se sientan motivados a aprender y compartir el conocimiento.

El clima organizacional es también un factor que puede fomentar el aprendizaje organizacional o inhibirlo, pues en organizaciones donde el clima organizacional no fomenta las relaciones armónicas, el trabajo en equipo y la comunicación abierta se encontrarán algunas dificultades en llevar a cabo con éxito, el proceso de aprendizaje organizacional. (Argyris, 1993).

La espiral del conocimiento

Y como lo refiere Nonaka, (1995) a través de la socialización se puede pasar del conocimiento tácito al conocimiento explícito en una organización, pero a menos que el conocimiento compartido se vuelva explícito, no podrá ser usado fácil y eficientemente por la compañía y cuando el conocimiento tácito y explícito interactúan y se refuerzan entre sí, es cuando surge la innovación. La creación de conocimiento y el aprendizaje organizacional dependen de esta interacción estrecha entre el conocimiento tácito y explícito.

La interacción entre los conocimientos tácito y explícito se da a través de cuatro formas básicas de conversión de conocimiento (Figura 4).

Figura 4. Formas básicas de conversión de conocimiento



Fuente. Nonaka (1995, p.81)

1. La socialización se inicia cuando existe un campo de interacción. Dicho campo permite que los miembros de una organización compartan sus experiencias y modelos mentales.
2. La exteriorización inicia a partir de un diálogo o reflexión colectiva donde con el uso de una metáfora o analogía apropiada, se ayuda a los integrantes de la organización a enunciar su conocimiento tácito. Sin la metáfora o analogía puede ser complicado el expresar el conocimiento tácito.
3. La combinación inicia con la distribución por redes del conocimiento recién creado y el conocimiento existente en otras áreas de la organización creándose así un nuevo producto, servicio o sistema administrativo.
4. La interiorización se logra cuando se aprende haciendo.

El contenido del conocimiento creado por cada una de las formas de conversión explicadas es distinto (Figura 5):

Figura 5. Contenido del conocimiento creado por las cuatro formas básicas de conversión de conocimiento.

	Conocimiento tácito	a	Conocimiento explícito
Conocimiento tácito desde	(Socialización) Conocimiento armonizado		(Exteriorización) Conocimiento conceptual
Conocimiento explícito	(Interiorización) Conocimiento operacional		(Combinación) Conocimiento sistémico

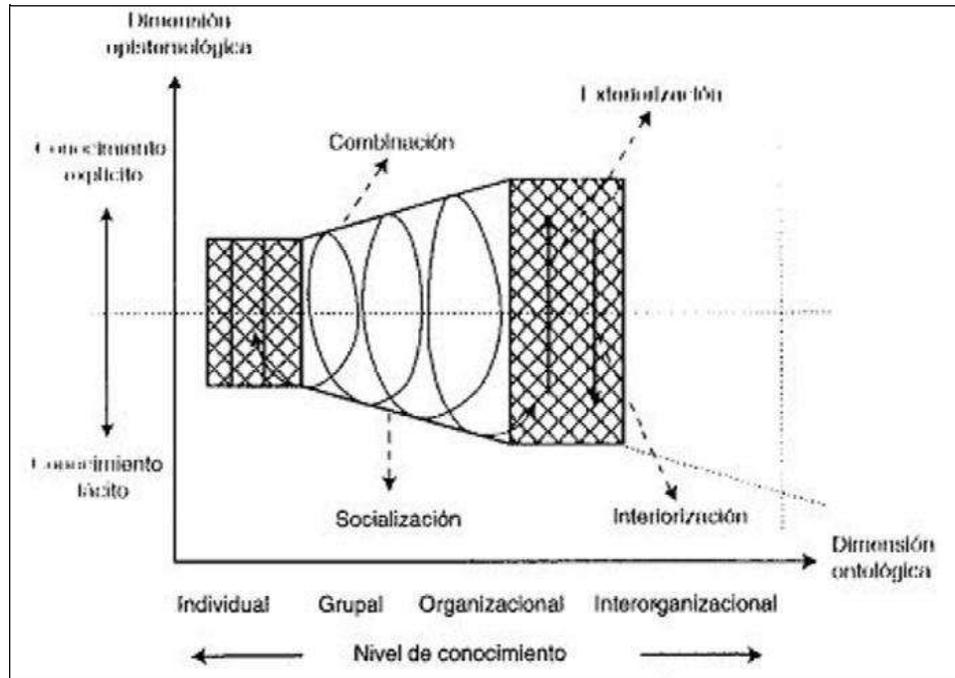
Fuente. Nonaka (1995, p.81)

La socialización produce el conocimiento armonizado, como modelos mentales y habilidades técnicas compartidas. Por ejemplo, la habilidad para amasar pan que desarrolla un aprendiz cuando socializa con el panadero, es un conocimiento armonizado (Nonaka, 1995).

La combinación origina conocimiento sistémico, como puede ser un nuevo producto o prototipo. La interiorización crea conocimiento operacional, por ejemplo, repitiendo un procedimiento de producción (al ser procedimiento se trata de conocimiento explícito) un operador a través de la repetición de una tarea llega a interiorizar dicho procedimiento y lo hace ahora parte de su conocimiento que junto con su experiencia personal crea nuevo conocimiento tácito.

Estos cuatro contenidos (socialización, exteriorización, combinación e interiorización) interactúan entre sí en la espiral de creación de conocimiento que se ve en la siguiente figura:

Figura 6. Espiral de creación de conocimiento organizacional.



Fuente. Nonaka (1995, p.81)

El conocimiento tácito de cada miembro de la organización es la base de la creación del conocimiento y del aprendizaje organizacional. La organización debe movilizar el conocimiento tácito creado y acumulado en cada individuo. Este conocimiento tácito movilizado se amplifica organizacionalmente a través de las cuatro formas de conversión de conocimiento lo cual se materializa en niveles ontológicos de mayores alcances. A esto se le conoce entonces como espiral de conocimiento. La creación conocimiento y aprendizaje organizacional es un proceso en espiral que comienza en un nivel individual y se mueve avanzando por grupos o comunidades de interacción cada vez mayores, que cruza y trasciende los límites departamentales, divisionales y organizacionales (Nonaka, 1995).

2.2 Introducción a la gestión del conocimiento

Como lo refiere Awad, (2007), la gestión del conocimiento es un modelo de negocios interdisciplinario que pone al conocimiento como la parte medular de una organización y que tiene sus raíces en áreas del conocimiento tan diversas como administración, negocios,

economía, psicología, administración de la información, por mencionar unas cuantas, por lo que hoy en día la gestión del conocimiento conforma una ventaja competitiva para las organizaciones contemporáneas. La gestión del conocimiento involucra a las personas de una organización, tecnología y procesos, todos estos elementos se traslapan y en general un sistema de gestión del conocimiento debe considerar los siguientes factores:

- Usar el conocimiento existente y accesible.
- Codificación y almacenamiento del conocimiento y su aplicación en procesos del negocio, productos y servicios.
- Representación del conocimiento en documentos y bases de datos.
- Promover la generación de conocimiento lo cual deberá ser logrado por medio de incentivos y contando con una cultura organizacional compatible con este fin.
- Transferir y compartir el conocimiento a través de la organización.
- Evaluar el valor del conocimiento

Así mismo Awad, (2007) da a conocer que la gestión del conocimiento tiene que ver con la supervivencia de las organizaciones en un nuevo mundo de los negocios, un mundo altamente competitivo que incrementa cada día en cuanto a complejidad e incertidumbre. Hoy en día el contexto de negocios reta a las empresas acerca de las formas tradicionales de llevar a cabo sus procesos. El foco no solo es encontrar las respuestas correctas, lo importante es hacer las preguntas correctas. Lo que funcionó en el pasado muy probablemente no funcionará en el mañana.

La gestión del conocimiento es el proceso de capturar y hacer uso de la experiencia y conocimientos colectivos de la empresa y plasmar dichos conocimientos en forma de documentos y bases de datos, es decir se trata de contar con conocimiento explícito.

Gran parte del reto de un sistema de gestión del conocimiento es el de ser capaz de transformar el conocimiento tácito en conocimiento explícito. Esta transformación del conocimiento es la base de la innovación y a fin de cuentas es la única ventaja competitiva que puede mantener a una compañía en un ambiente de negocios impredecible (Awad, 2007).

Un sistema de gestión del conocimiento no se limita a sistemas expertos como los que se desarrollaron en la década de 1990, cuando las computadoras se programaban para tratar de emular el proceso de pensamiento de expertos. La meta es encontrar un balance donde con

el uso de computadoras se pueda capturar, distribuir y compartir el conocimiento en una organización por medio del enlace de expertos humanos y el conocimiento documentado en un sistema de gestión del conocimiento integral.

Uno de los retos de un sistema de gestión del conocimiento para una organización es ver en todos sus procesos la oportunidad de conocer a fondo dichos procesos. Este reto incluye la creación de conocimientos, su diseminación, actualización y aplicación.

Hoy en día se hace necesario para las organizaciones el contar con empleados con el conocimiento y experiencia necesarios para la administración del conocimiento el cual es un activo intangible, pero con un impacto vital para la organización.

Un sistema de gestión del conocimiento buscará además agregar valor a la compañía a través de la identificación, aplicación e integración del conocimiento en formas innovadoras y sin precedentes.

2.2.1 Ventaja competitiva de la gestión del conocimiento

Schwartz, (2006) aseveró que la gestión del conocimiento ha sido propuesta como un proceso estratégico fundamental y como la única ventaja competitiva para las empresas. Un factor clave para entender el éxito o el fracaso de los esfuerzos de gestión del conocimiento en las organizaciones, es la habilidad para identificar el conocimiento relevante para obtener valor de este conocimiento.

El reconocimiento del conocimiento relevante es crítico para una organización ya que dicho conocimiento puede llegar a ser un elemento diferenciador para la compañía ganándose de esta forma una ventaja competitiva.

Hoy en día el conocimiento es visto como un activo muy importante para las compañías por lo que su correcta administración se vuelve un proceso de gran trascendencia. Los activos en conocimientos incluyen: Sistemas, documentos, políticas, procedimientos, al igual que la experiencia organizacional.

Una infraestructura de gestión del conocimiento permite la generación, adquisición, uso y transferencia del conocimiento, pero más importante aún es la identificación del conocimiento crítico para la organización (Schwartz, 2006).

Por otra parte, una ventaja competitiva consiste en dos dimensiones: 1) El valor creado para el cliente, 2) la habilidad para diferenciarse de los competidores, por medio de factores como: Costos, innovación, entre otros. Es entonces que identificando el conocimiento crítico para la organización y su correcta gestión se puede llegar a tener una verdadera ventaja competitiva.

La relevancia y la importancia del conocimiento está haciéndose cada vez más crítico en los negocios conforme se realiza el cambio de una era industrial a una era de información y conocimiento. Con el arribo de la era del conocimiento y la información, la importancia del conocimiento efectivo y su administración ha sido enfatizado por diferentes estudios (Schwartz, 2006, s.p.).

En 1994 Drucker mencionado en Schwartz, (2006) argumentó que el mundo está siendo testigo de una gran transformación a la que denominó la sociedad post-capitalista en la cual los recursos básicos de la economía no seguirán siendo los tradicionales factores de producción, en esta nueva era post-capitalista el principal recurso de las organizaciones y la economía será el conocimiento.

En las organizaciones la gestión del conocimiento es una fuente de ventaja competitiva. Así mismo la gestión del conocimiento tiene otras implicaciones clave para cualquier organización ya que dicha gestión del conocimiento es parte integral de la cadena de valor en cada una de ellas. Algunos ejemplos de esta creación de valor a través de la gestión del conocimiento la podemos ver en diferenciación de productos, desarrollo de mejores prácticas, innovación.

Conforme se transita de economías industriales/manufactureras a economías más basadas en los servicios, van surgiendo organizaciones más enfocadas al conocimiento en contraste con el enfoque tradicional del capital.

2.2.2 La gente y los procesos en la gestión del conocimiento.

Según Mertins, (2003), la gestión del conocimiento ha sido considerada como una parte de la cultura corporativa la cual soporta las actividades de intercambio de información, conocimiento y experiencias entre los empleados y los departamentos y que tiene que ver con la suma de los procedimientos que determinan la generación, distribución y aplicación del conocimiento para lograr los objetivos organizacionales. También se ha considerado que

la gestión del conocimiento es la suma de los procedimientos que sirven a la creación, evaluación, distribución y aplicación del conocimiento de tal forma que se puedan lograr los objetivos de una organización.

Viendo a la gestión del conocimiento desde la óptica de los procesos se pueden considerar algunos de estos procesos a manera de ejemplo: entendimiento de mercados y clientes, desarrollo de productos y servicios, administración de mejoras y cambios, administración de la información, etc.

Claramente las compañías comienzan con la gestión del conocimiento en aquellos campos que son considerados como sus competencias centrales o dicho de otra forma, de sus procesos clave.

Se han encontrado diferencias significativas entre las empresas de servicios y de manufactura, ya que mientras las compañías de servicios suelen comenzar la gestión del conocimiento con programas de administración de información, en el sector industrial el principal enfoque de la gestión de conocimiento se da hacia el desarrollo de productos y servicios. También se ha encontrado que mientras las empresas de servicios ven a sus clientes como la fuente más significativa de conocimiento, en las compañías de manufactura la principal fuente de conocimientos se da en los productos (Mertins, 2003).

Así entonces la gestión del conocimiento puede tener estos dos enfoques distintos, hacia las personas o hacia los procesos. La selección de uno de estos enfoques, como ya se ha mencionado está determinado por el tipo de organización.

2.2.3 Factores críticos para el éxito de un sistema de gestión del conocimiento

Para implementar una solución exitosa de gestión del conocimiento, la cultura organizacional y el liderazgo son dos de los principales factores de éxito, a pesar del hecho de que la mayoría de los proyectos de gestión del conocimiento comenzaron con la implementación de una solución tecnológica (Mertins, 2003).

Así como estos factores que se han mencionado, pudieran existir otros que pudieran tener un alto impacto en la eficiencia de un sistema de gestión del conocimiento, aunque se ha encontrado que básicamente son cinco los factores que determina el éxito de estos sistemas (Mertins, 2003):

Cultura corporativa. La cultura organizacional de una organización es un reflejo de su filosofía, visión, estilo de administración, estructuras organizacionales, así como de otros factores como la arquitectura de los edificios, el diseño y distribución de los espacios, solo por mencionar algunos de los múltiples aspectos que dan forma a la cultura corporativa.

Pero en el caso de la gestión del conocimiento hay otros aspectos de la cultura organizacional que son claves como la tolerancia a los errores, el ambiente y la motivación que se haga para intercambiar y compartir conocimiento y el fomento a las acciones autónomas y la motivación para el aprendizaje, desarrollo de un lenguaje común, apertura y confianza entre los colaboradores.

Por otra parte, la gestión del conocimiento se ve facilitada por aspectos como la estructura organizacional, el clima organizacional y las comunicaciones abiertas.

Administración del factor humano: Motivación y habilidades. Para el desarrollo e implantación de un sistema de gestión del conocimiento es necesario que se motive de una forma adecuada al personal. Tradicionalmente se ha recurrido a las recompensas monetarias.

La motivación de los colaboradores con incentivos económicos no debe ser sobrevalorada, ya que no hay que dejar de lado la importancia de otro tipo de motivadores intrínsecos que a la larga tienen un efecto mayor y sostenible. Un ejemplo de estos motivadores intrínsecos sería el enriquecimiento de tareas, responsabilidades o puestos. También es importante que se hagan valoraciones y entrenamientos en habilidades de la gestión del conocimiento, las cuales pueden ser desde habilidades técnicas, para el uso de determinada plataforma de tecnologías de la información o habilidades para la correcta comunicación para el intercambio de información y conocimiento. (Mertins, 2003).

Promoción desde la alta dirección. Es importante una participación activa por parte de la alta dirección, así como un fuerte liderazgo para impulsar al sistema de gestión del conocimiento. La alta dirección de una empresa es de vital importancia para cualquier concepto de gestión del conocimiento ya que determina el camino y estrategias.

Así mismo, la alta gerencia tiene la capacidad para fomentar la creación de una cultura orientada al conocimiento y puede promover actividades autónomas de los empleados, comunicación abierta y “coaching”.

La alta gerencia tiene que comunicar tareas y crear un ambiente motivador basado en la confianza y credibilidad. Al establecer objetivos y al ofrecer soporte, la alta gerencia posibilita a los miembros de la empresa de coordinar su propio trabajo y desarrollar un entorno de aprendizaje entre sus miembros de equipo.

Estructuras y procesos. Como ya se ha comentado anteriormente, la estructura de una organización tiene un papel preponderante en el éxito o fracaso de un sistema de gestión del conocimiento. Dicha estructura debe estar basada en comunicaciones abiertas, valoración del conocimiento, estructura organizacional, entre otros.

Tecnologías de la información. No se puede dejar a un lado la tecnología, pues ésta apoya y facilita la comunicación, cooperación y coordinación y el oportuno acceso a la información y fuentes de conocimiento. Algunos ejemplos de estas tecnologías son: bases de datos, intranets, sistemas expertos.

2.2.4 El modelo de referencia Fraunhofer para la gestión del conocimiento

Dependiendo del tipo de organización que se trate, podrán existir distintos modelos de gestión del conocimiento. A pesar de que pueda haber distintos modelos, estos deberán contar con algunos aspectos básicos como:

- Que se distingan por su facilidad para ser entendidos, permitan una comunicación e implementación ágil en la compañía entera y así aumentar su aceptación, efectividad y eficiencia.
- Todas las acciones de la gestión del conocimiento deberán ser dirigidas hacia la generación de valor agregado a los procesos centrales de la organización.
- El modelo de referencia de gestión del conocimiento Fraunhofer tiene 3 capas:

El primero y permanente enfoque de las actividades de gestión del conocimiento es la agregación de valor a los procesos del negocio. Los procesos del negocio son el área de aplicación del conocimiento y dentro de estos procesos el conocimiento es generado.

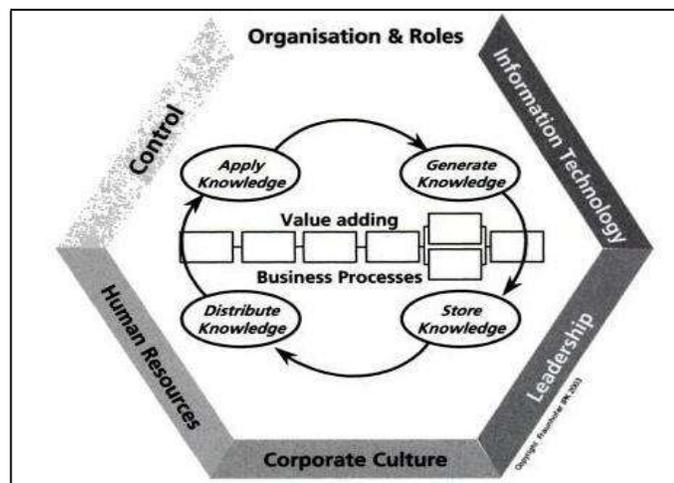
El segundo nivel del modelo son los procesos claves de la gestión del conocimiento, los cuales pueden ser divididos en alguna de las siguientes actividades centrales: creación de conocimiento nuevo, almacenamiento del conocimiento, distribución del conocimiento, y aplicación del conocimiento. Estas actividades centrales tienen que formar un proceso integrado que reúna estos cuatro procesos centrales. Estos procesos centrales deberán ser

integrados en los procesos de la organización.

Así entonces, el tercer nivel forma los seis llamados campos de diseño de la gestión del conocimiento y que se conforma por la cultura corporativa, liderazgo, recursos humanos, tecnologías de la información, organización y roles y controles. Los primeros cinco campos ya se vieron como parte de los factores críticos para el éxito de un sistema de gestión del conocimiento y en el caso del sexto campo, los controles resultan de los requerimientos de los clientes y gerencia para tener algunas medidas e indicadores para evaluar los resultados de las actividades de la gestión del conocimiento. (Mertins, 2003).

En resumen, el método Fraunhofer de gestión del conocimiento busca incluir todos los métodos, instrumentos y herramientas que contribuyan a la promoción de un proceso integrado de conocimiento fundamental, con las siguientes actividades centrales como mínimo, para generar conocimiento, almacenarlo, distribuirlo y aplicarlo en todas las áreas y niveles de la organización para mejorar su desempeño a través del enfoque en la creación de valor en los procesos de la organización. En la figura 7 se ve esquemáticamente al modelo Fraunhofer:

Figura 7. Modelo Fraunhofer de gestión del conocimiento



Fuente. Mertins (2003, p. 11)

2.2.5 Gestión del conocimiento orientada a los procesos de la organización

Mertins, (2003) da a conocer que hoy en día el conocimiento es uno de los recursos más importantes para el éxito organizacional, y como ya se ha mencionado, uno de los enfoques

de un sistema de gestión del conocimiento puede darse hacia los procesos de la organización.

Para que se pueda considerar que un sistema de gestión del conocimiento está orientado a los procesos debe cumplir con algunos supuestos como:

- Se usa el conocimiento y el saber cómo (know-how) de los miembros de la organización, proveedores, clientes, competencia y otros recursos en una base diaria para resolver problemas y completar las tareas y objetivos de la organización.
- Las actividades relacionadas con la gestión del conocimiento tienen que estar combinadas con las actividades diarias e integradas en los procesos diarios de la organización. La gestión del conocimiento no debe ser tratada como algo separado de las rutinas diarias de la empresa.
- Las formas en que el conocimiento es generado, almacenado, distribuido y aplicado difieren dependiendo de los procesos particulares de los negocios. Estos requerimientos específicos deberán ser integrados en un sistema de gestión del conocimiento hecho a la medida de las situaciones particulares de los procesos de la organización.
- Los procesos de la organización proveen el contexto para el conocimiento, donde dicho conocimiento es producido y usado como parte de las tareas rutinarias de la organización.
- Los aspectos de la cultura corporativa son los factores más mencionados para el éxito de un sistema de gestión del conocimiento. Sin embargo, la cultura corporativa no es una entidad homogénea, en realidad se trata de una red entrelazada de diferentes culturas profesionales (ingeniería, contaduría, administración, economía), culturas funcionales (ventas, investigación y desarrollo, producción) así como tradiciones y valores corporativos subyacentes. El proceso del negocio tiene el potencial para proveer un elemento neutral y enlazador para todas estas percepciones. Es importante que el conocimiento relacionado con el comportamiento lleve a una discusión más racional acerca de cambios relevantes en lugar de la discusión de los valores correctos.
- La gestión del conocimiento orientada al proceso del negocio posibilita un mayor involucramiento de los empleados, ayuda a lograr sus objetivos y facilita su

motivación intrínseca generada a partir de las mejoras en el manejo diario del conocimiento.

2.2.6 Implicaciones organizativas de la gestión del conocimiento

García, (2002) da a conocer que la gestión del conocimiento debe traducirse en comportamientos, sistemas, herramientas concretas que permitan obtener resultados reales. Por tal razón es necesario plantearse cuál es la manera, desde un punto de vista organizacional, para que todos estos conceptos puedan ser llevados a la práctica.

¿Se necesita de un departamento de gestión del conocimiento? Se parte de la premisa de que en la organización se ha aceptado la necesidad de contar con un sistema de gestión del conocimiento y para poder implementar dicho sistema, se cuenta básicamente con dos alternativas: Contar con una unidad organizacional (permanente o eventual) destinada a esta función o no contar con dicha unidad.

La gestión del conocimiento será realmente efectiva cuando forme parte de manera intrínseca del know-how de la organización y de sus empleados, pero para que esto suceda la organización debe plantearse las estrategias para lograrlo. Entonces surgen las siguientes preguntas:

- ¿Quién garantizará que el sistema de gestión del conocimiento se implante en la empresa?
- ¿Quién es el responsable de desarrollar las herramientas, sistemas y procesos necesarios para que el sistema de gestión del conocimiento se lleve a la práctica?

En cuanto a la primera pregunta, es responsabilidad de la alta dirección, pues si la alta dirección no está convencida y no apoya firmemente su implantación, el sistema de gestión del conocimiento estará destinado al fracaso. Este apoyo no consiste en crear un departamento dedicado a la gestión del conocimiento ni en poner en marcha iniciativas o proyectos bajo este nombre. Se debe ir más allá y convertirse en una involucración intensa y directa con un compromiso que debe reflejarse en comportamientos concretos.

Por ejemplo, si la empresa decide implementar un sistema en el que los empleados “depositen” su conocimiento y lo pongan a la entera disposición de terceros, entonces la alta dirección de la empresa deberá ser el primer usuario y depositario de información en el

sistema, ya que este comportamiento legitimará ante los empleados el sistema de gestión del conocimiento. Pero no basta con esto, en forma simultánea se deberá promover el establecimiento de establecimientos complementarios que incentiven y premien la participación de los participantes en el sistema.

Sin embargo, esto no significa que la alta dirección sea la única área responsable de esta responsabilidad, es en función del tamaño de la empresa, su actividad, organigrama, etc. Responsabilidad que podrá delegarse a una persona en específico o unidad organizativa, aunque la misma siempre será una extensión de dicha dirección.

Surge entonces la segunda pregunta planteada, *¿Quién es el responsable de desarrollar las herramientas, sistemas y procesos necesarios para que el sistema de gestión del conocimiento se lleve a la práctica?* Para dar respuesta a esta pregunta conviene diferenciar dos fases en el desarrollo de un sistema de gestión del conocimiento:

- La fase de implantación del sistema de gestión del conocimiento con todo y sus herramientas, sistemas y procesos.
- Desarrollo y mantenimiento de las herramientas, sistemas y procesos del sistema de gestión del conocimiento.

En cuanto a la implantación, hay varias opciones para abordar la implantación de una herramienta de gestión del conocimiento, pero en general dichas opciones se reducen a dos fundamentales: formación de un equipo de trabajo “ad hoc” o la creación de un departamento de gestión del conocimiento (García, 2002).

La formación de un equipo de trabajo “ad hoc” suele ser la opción preferida por la mayoría de las organizaciones, ya que por lo general las empresas suelen ser cautelosos y precavidos ante cualquier cambio, como lo es la cultura de la empresa, y a pesar de que ya se hayan vislumbrado las ventajas y beneficios del sistema de gestión del conocimiento.

Por esta razón suele preferirse la formación de un equipo de trabajo provisional para que ponga en marcha el nuevo proyecto, y en función de los resultados se decidirá si conviene establecer un departamento específico para la gestión del conocimiento, o si los resultados no son buenos entonces se dismantelará dicho equipo de trabajo para regresar a la situación que existía en la empresa antes del sistema de gestión del conocimiento. El contar con un equipo de trabajo “ad hoc” cuenta con las siguientes ventajas:

- Es más fácil formar un equipo de trabajo para un proyecto específico en lugar de crear una nueva unidad organizativa.
- Facilidad para la obtención de recursos para el proyecto, especialmente del factor humano, ya que los departamentos que ceden personal saben que la asignación es temporal.
- Se minimiza el riesgo para la organización en caso de que los resultados no sean los esperados.

Sin embargo, esta opción tiene serios inconvenientes como la posible falta de involucramiento de la organización con este tipo de proyectos, sensación por parte de los empleados de que la organización está realizando un experimento ya que al formar un equipo provisional y no una estructura más sólida se pueda dar la imagen de que la propia dirección de la empresa no está muy segura del éxito del proyecto, también el referente de proyectos anteriores que quedaron en el olvido pueden hacer que los colaboradores de una organización vean con desinterés la implantación del sistema de gestión del conocimiento.

Esto no significa que nunca sea adecuada la formación de un equipo de trabajo “ad hoc” para la implantación de un sistema de gestión del conocimiento, en algunas condiciones organizaciones puede ser la mejor alternativa, pero requiere el decidido apoyo de la dirección y la participación e involucramiento directo de todos los empleados y también debe considerarse la opción de darle un “reconocimiento” formal a los integrantes del equipo de implantación.

Por otro lado, para otorgar este “reconocimiento” formal la mejor opción es la creación de una unidad organizativa con la denominación de departamento de gestión del conocimiento (García, 2002, s.p.).

La creación de este departamento podría suponer las siguientes ventajas:

- Concentración de recursos y la unidad de dirección, al tener todos los integrantes del departamento una dependencia funcional única de la jefatura del departamento de gestión de conocimiento.
- Visibilidad para el resto de la organización, al figurar el departamento de gestión del conocimiento en el organigrama formal de la compañía.
- Facilita la especialización de los miembros del departamento.
- Independencia presupuestaria con respecto a otras unidades de negocio de la empresa.
- Posible independencia funcional del resto de las unidades de negocio de la empresa (en función del lugar que se le asigne en el organigrama).
- Y lo más importante, con la formación de un departamento de gestión del conocimiento se le da la importancia esta función y un fuerte y visible apoyo por parte de la dirección de la empresa.
- Aunque no hay que dejar de mencionar que la formación de este departamento también tiene algunos inconvenientes como:
- Mayor costo económico, ya que se trata de una nueva unidad organizativa con carácter de permanente.
- Al requerirse de personal multidisciplinario, se tendrá la necesidad de reestructurar otros departamentos de la empresa que cederán factor humano.
- La alta dirección puede ser reacia en un principio a la creación de nuevas unidades organizativas, en especial si no tienen bien en claro la finalidad o utilidad de la misma.
- La puesta en marcha de la unidad es más costosa y más lenta ya que sobre la marcha se irán estableciendo procedimientos, relaciones funcionales, etc.

Ya se ha mencionado que se debe distinguir entre dos fases: una primera de puesta en marcha, de lo cual ya también se ha comentado, y una segunda fase de desarrollo y mantenimiento. Para la fase del desarrollo y mantenimiento de gestión del conocimiento es necesario considerar que se requiere de una estructura más madura que un grupo de trabajo

“ad hoc” por lo que la mejor alternativa parece ser que es la formación del departamento de gestión del conocimiento del cual ya se vieron algunas de sus ventajas y desventajas.

El departamento de gestión del conocimiento irá poniendo en marcha las herramientas, sistemas y procedimientos que faciliten la implantación de la nueva cultura de gestión del conocimiento. Una vez implantados estos sistemas y herramientas, su gestión y mantenimiento deberá irse transfiriendo a las unidades organizativas más adecuadas en cada caso como pudieran ser: recursos humanos, informática, departamentos técnicos, etc.

De manera en que la función del departamento se transforme, para ser un impulsor de iniciativas y proyectos relacionados con la gestión del conocimientos y un garante de la continuidad de las mismas iniciativas y proyectos, y una vez que la gestión del conocimiento forme parte intrínseca de la cultura organizacional y se refleje en las actividades diarias de la compañía, entonces el departamento de gestión del conocimiento terminará por desaparecer en un concepto ideal donde todos los integrantes de la organización vivan la nueva cultura en carne propia y ya no requieran de que se les muestre el camino, ya que ellos ya sabrán donde están y podrán definir hacia donde deben ir en lo relacionado a la creación, almacenamiento, distribución y uso del conocimiento.

2.3 Planeación Estratégica

Planeación, consiste en fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo los principios que habrán de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo y las determinaciones de tiempos y de números necesarias para su realización.

Otro concepto es que, Consiste en seleccionar medios, objetivos y metas. En este caso, los ideales son impuestos por una autoridad superior. Este tipo de planeación suele ser a largo plazo (cinco o más años).

La planeación estratégica es el componente situado entre el pensamiento estratégico y la planeación táctica es por eso que identifica y lleva a la práctica los objetivos de largo plazo, aplicando la intuición y el análisis para poder determinar la posición futura que deberá tener la empresa u organización.

Otra acepción es, La planeación estratégica se centra en la elaboración de las misión y visión, metas, estrategias generales y asignaciones de recursos importantes de una organización.

Lo cual la hace un proceso dinámico y flexible permitiéndole realizar ciertas modificaciones a los planes para hacer frente a las cambiantes circunstancias, teniendo a cargo la responsabilidad de observar la cadena de consecuencias de causas y efectos durante el tiempo en que se realice un proyecto.

Esta es la suma de cuatro elementos básicos: una herramienta de trabajo, un sistema integral de administración, un proceso de desarrollo empresarial y un enfoque de negocios.

El concepto de planeación estratégica provoca creer que se tienen todo planeado, pero no es así simplemente es una herramienta que nos ayuda a tener una mejor visión de lo que deseamos. Consiste en fijar el curso concreto de acción a seguirse, estableciendo los principios que habrán de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo y la determinación de tiempos y números necesarios para su realización.

La planeación estratégica no trata de tomar decisiones futuras, ya que éstas únicamente se pueden tomar en el momento en que se presenten, simplemente nos hace elegir entre los posibles eventos que pudiesen presentarse.

Las organizaciones que deseen tener éxito realizarán una planeación estratégica de forma periódica, y debe ser flexible hacia los cambios que se den, por lo que es un enfoque de sistemas que permite guiar a las empresas al cumplimiento de sus metas.

2.3.1 Importancia de la planeación estratégica

La planeación estratégica es importante ya que proporciona a la alta dirección un orden en lo relacionado con las decisiones y acciones que se toman a diario, no sin olvidar que permite integrar los recursos y esfuerzos mediante una mayor participación creativa de quienes se encargan de dirigir y operar a la organización, así como, estimular el desarrollo de las habilidades del personal a través del planteamiento de retos estratégicos que impliquen grandes esfuerzos de organización y capacidad de liderazgo.

Pero más allá de esto, la planeación estratégica brinda la oportunidad de integrar los recursos y esfuerzos empresariales mediante una mayor participación creativa de quienes se encargan de dirigir y operar la organización, de la misma manera contribuye a la creación de una inteligencia estratégica para delimitar y dar solución a los problemas directivos, gerenciales y operativos.

Otro aspecto es el de generar un proceso de consistencia y coherencia entre los flujos de actividad e información, por medio de una mejor organización del trabajo, sin olvidar que sirve de estímulo al desarrollo de habilidades gerenciales y operativas del personal a través del planteamiento de retos estratégicos que implican grandes esfuerzos de organización y capacidad de liderazgo.

Flórez, (2003) describe su importancia en que, “La planeación juega un papel de gran importancia pues fija la atención en los objetivos, reduce la incertidumbre, propicia las operaciones económicas, facilita el control y permite la formulación de guías de pensamiento.” (Flórez, 2003, p.227).

Planear es importante considerando que, si en la parte dinámica lo central es dirigir, en la parte mecánica lo es el planear; ya que, si administrar es “hacer a través de otros”, es necesario primero diseñar los planes en forma de acciones que habrán de coordinarse para el logro de las metas. Así entonces, los objetivos no se lograrían si los planes no estuvieran detallados, lo que dificultaría ser llevados a cabo de manera íntegra y eficaz.

Otro punto más es que debe existir un control, para así comparar lo que se ha logrado con el plan estratégico, ya que no existe esta parte importante del proceso administrativo, si no se compara con lo planeado, se estaría trabajando a ciegas.

Por lo que, La planeación permite enfrentarse a las contingencias que se presenten con las mayores posibilidades de éxito, eliminando la improvisación.

La administración estratégica permite que una organización responda ciertas preguntas que son importantes para el proceso de planeación estratégica como lo es: ¿A dónde queremos ir?, ¿En dónde estamos hoy?, ¿A dónde debemos ir?, ¿A dónde podemos ir?, ¿A dónde iremos?, y ¿Cómo estamos llegando a nuestras metas?

2.3.2 Principios de la planeación

La planeación estratégica se ve regida por ciertos principios los cuales se detallan más adelante y que sirven de cimiento en el momento en que se desea realizar.

El primer principio es de la precisión, ya que, si se hacen planes, estos se deben establecer con la mayor precisión y no con afirmaciones vagas y genéricas, dado que dichos planes serán los encargados de regir acciones concretas. Si no se posee un plan preciso, la organización o el negocio que se emprenda será un juego de azar, pues no existirán guías de acción para que se logre lo que pretende; claro está, que no siempre se podrá tener planeado y controlado todo, ya que existen factores que surgen de imprevisto generando un momento tensión.

Se debe reflexionar que, a mayor seguridad en la fijación de los planes, menor incertidumbre se tendrá sobre los escenarios internos o externos a los que se deba enfrentar la organización, pues este es un sólido esqueleto sobre el cual se pueden hacer adaptaciones futuras.

En el segundo principio se aborda la flexibilidad, y esto refiere a que todo plan debe ser creado con cierto margen para los cambios que se lleguen a presentar, de no hacerlo significaría el no poder amoldarse a las situaciones cambiantes que se suscitan alrededor. Si bien es cierto, este principio pudiese entenderse de forma contradictoria con respecto al antes mencionado, se hace un especial énfasis en que la flexibilidad es permitir pequeñas adaptaciones momentáneas respetando siempre su dirección inicial.

Toda organización debe prever en sus planes los supuestos que pudiesen surgir, esto puede ser fijando máximos y mínimos (estándares), proponiendo de antemano caminos de sustitución para las circunstancias especiales o bien estableciendo sistemas que permitan su rápida revisión.

El tercer principio es la unidad de dirección, el cual indica que los planes que se aplican en la organización deben estar coordinados e integrados de tal modo que se pueda decir, que hay un plan general; ya que si existen planes inconexos para cada función surgirán las dudas y contradicciones.

Por ello cada uno de los planes que es aplicado a las distintas áreas de trabajo como lo son: ventas, finanzas, contabilidad, recursos humanos y producción, tendrán que estar estrechamente relacionados de tal forma que en un mismo plan puedan encontrarse todas las normas de acción aplicables.

Por lo que el realizar un plan, significa darle un orden a todo lo que se pretende hacer, y el orden requiere continuidad, dirección y el logro de la integración como fin, es indiscutible que los planes deben coordinarse de manera jerárquica hasta formar uno solo.

Ahora bien, el cuarto principio es la consistencia, es necesario que todos los planes que se deseen realizar y aplicar para el buen funcionamiento y desarrollo de la organización, estén integrados al resto de los planes para que en conjunto interactúen y logren así una coordinación entre los recursos, funciones y actividades, para alcanzar los objetivos planteados por la organización. Con este principio se fomenta a que exista una relación lo más perfecta posible entre todos los planes ya que con esto se lograra la consumación exitosa de ellos.

Por otro lado, todo plan requiere generar una relación favorable entre los beneficios que se esperan con respecto al costo que se tendrá para alcanzarlos, con esto se tiene que el quinto principio hace referencia a la rentabilidad.

2.3.3 Técnicas de la planeación

“Las técnicas para formular planes y presentarlos, explicarlos, discutirlos, etc., suelen ser las más abundantes y diversificadas dentro de todas las etapas de la administración.”

Esto es porque existen diversas técnicas como formas de planear, pero quizá las más usadas son las siguientes:

Manuales. Son documentos que sirven como medios de comunicación y coordinación para registrar y transmitir ordenada y sistemáticamente tanto la información de una organización (antecedentes, legislación, estructura, objetivos, políticas, sistemas, procedimientos, elementos de calidad, etc.) como las instrucciones y lineamientos necesarios para que el personal desempeñe mejor sus tareas.

Existen diversos tipos de manuales entre algunos se pueden mencionar los de objetivos,

departamentales y políticas; estos son folletos, libros, carpetas, etc., en los cuales se concentra de una manera más fácil y sistemática toda la información administrativa con el fin de orientarla y uniformarla ya que proviene de las distintas áreas de una organización.

Diagramas de flujo de proceso. Consiste en una gráfica matricial que presenta, mediante simbología, el detalle de la secuencia de operaciones de un proceso, los tiempos de duración y las distancias recorridas entre un paso y otro.

También cabe mencionar que es una secuencia de operaciones expresadas en forma gráfica y con la cual se ha logrado representar, analizar, mejorar y/o explicar un procedimiento, favoreciendo la simplificación del trabajo principalmente el basado en los estudios de movimientos.

Gráfica de Gantt. Una gráfica de Gantt permite ilustrar visualmente el avance real y el proyectado del trabajo, a lo largo del periodo que durará un proyecto. Estos instrumentos son especialmente útiles para programar proyectos únicos.

Esta tiene por objeto el controlar la ejecución simultánea de varias actividades que se realizan de manera coordinada; también se conocen como graficas de tiempo y actividades dado que estas son las dos variables clave que se toman en cuenta.

Técnicas de trayectoria crítica. O Mejor conocido como PERT (Program Evaluation and Review Technique), CPM (Critical Path Method), y RAMPS (Resource Allocation and Multi Project Sheduling) que son útiles para planear y programar en forma gráfica y cuantitativa una serie de secuencias coordinadas de actividades simultaneas que poseen el mismo fin y origen poniendo énfasis en la duración y costo.

2.3.4 Características de la planeación estratégica

La planeación constituye el puente entre la situación actual y el futuro deseado para nuestra organización. Permite enfrentar con éxito los cambios tecnológicos, del mercado, de la economía y de la reglamentación gubernamental, entre otros; debe provocar que la organización sea capaz de adaptarse a las circunstancias cambiantes de su entorno. La planeación resulta de suma importancia porque esta etapa afecta de manera fundamental a

las otras etapas del proceso administrativo; las demás no se darían sin que previamente se haya ejecutado la planeación.

La planeación estratégica es original, en el sentido que constituye la fuente u origen para los planes específicos subsecuentes, es conducida o ejecutada por los más altos niveles jerárquicos de dirección, también establece un marco de referencia general para toda organización, así mismo se puede indicar que maneja información fundamentalmente externa, afronta mayores niveles de incertidumbre en relación con los otros tipos de planeación y cubre amplios periodos de tiempo.

2.3.5 Planes estratégicos y operativos

En cuanto a jerarquía de planes, las organizaciones se administran de acuerdo con dos tipos de planes: los planes estratégicos; los cuales son diseñados por gerentes de niveles altos y definen las metas generales de la organización y los planes operativos; los cuales contienen los detalles para poner en práctica o implantar los planes estratégicos en actividades diarias. Ambos parten del establecimiento de la misión, primero el estratégico y posteriormente el operativo, por lo que ambos persiguen las metas organizacionales.

El otro punto para desarrollar, son las diferencias que guardan cada uno de los planes y las cuales son tres:

- La primera es el horizonte de tiempo, en lo que respecta a los planes estratégicos estos son contemplados para varios años; en el caso de los operativos su plazo suele ser de un año.
- La segunda hace referencia al alcance, en los planes estratégicos es importante analizar el alcance de estos ya que son diseñados y aplicados a una amplia gama de actividades de la organización por lo que su alcance es mayor con respecto a los operativos, por lo tanto, estos tienen un alcance más estrecho y limitado.
- La ultima diferencia es el grado de detalle, los planes estratégicos suelen establecerse en términos muy simples y genéricos, sin embargo, esto es necesario para lograr que toda la organización piense en el total de operaciones que debe realizar; por otra parte,

como los planes operativos derivan de los estratégicos estos deben de estar más detallados.

2.3.6 Etapas de la planeación estratégica

Cabe señalar que las principales etapas de planeación estratégica son tres y es necesario analizarlas para su aplicación, por lo que a continuación se describe cada una de ellas:

En primera instancia se tiene la formulación de estrategias, en esta etapa es necesario desarrollar la misión de la organización, identificar las oportunidades o amenazas externas y determinar las fuerzas o debilidades internas, para así establecer objetivos a largo plazo, los cuales se cumplirán al generar y seleccionar estrategias específicas para llevarse a cabo.

Posteriormente la implantación de estrategias, que es cuando la organización debe establecer objetivos, políticas, proyectos y asignación de recursos, con el fin de que se puedan ejecutar eficientemente.

Por último, se realiza la evaluación, que consiste en revisar los factores internos y externos que fundamentan las estrategias actuales, medir el desempeño y tomar acciones correctivas, no sin olvidar que todas las estrategias pueden estar sujetas a cambios, considerando aspectos extrínsecos a la organización.

2.3.7 Sistema de planeación estratégica

El sistema es la suma de cuatro elementos básicos como son: herramienta de trabajo, sistema integral de administración, proceso de desarrollo empresarial y enfoque de negocios; a continuación, se describen cada uno para su mejor comprensión.

En primer lugar se considera la herramienta de trabajo, que permite detectar con precisión las oportunidades de negocio y las amenazas que se generan en los diferentes escenarios del entorno empresarial, de igual manera permite detectar las fortalezas y debilidades de la empresa en relación con la madurez de su estructura orgánica- funcional, el saneamiento de sus finanzas, la incorporación de tecnología de vanguardia, el desarrollo del factor humano, la optimización de los procesos productivos y de comercialización, así como la calidad de los productos y servicios que se colocan en el mercado.

Otro es el sistema integral de administración, que contribuye a hacer más eficaz la relación que se establece entre:

- Las personas que laboran en la organización.
- Las áreas o departamentos que la conforman.
- Las oficinas centrales o corporativas, los niveles gerenciales y operativos.
- Los accionistas o dueños de la compañía y sus principales directivos.
- La alta dirección y los diferentes niveles operativos.
- La empresa con la comunidad a la que pertenece y sirve.

También funge como sistema, el proceso de desarrollo empresarial, que es útil para producir y difundir información estratégica orientada hacia la optimización de los procesos de toma de decisiones en los niveles directivos, gerenciales y operativos.

De la misma manera agiliza la comunicación corporativa y mejora el entendimiento de los procesos de cambio entre los diferentes grupos de interés que rodean a la organización.

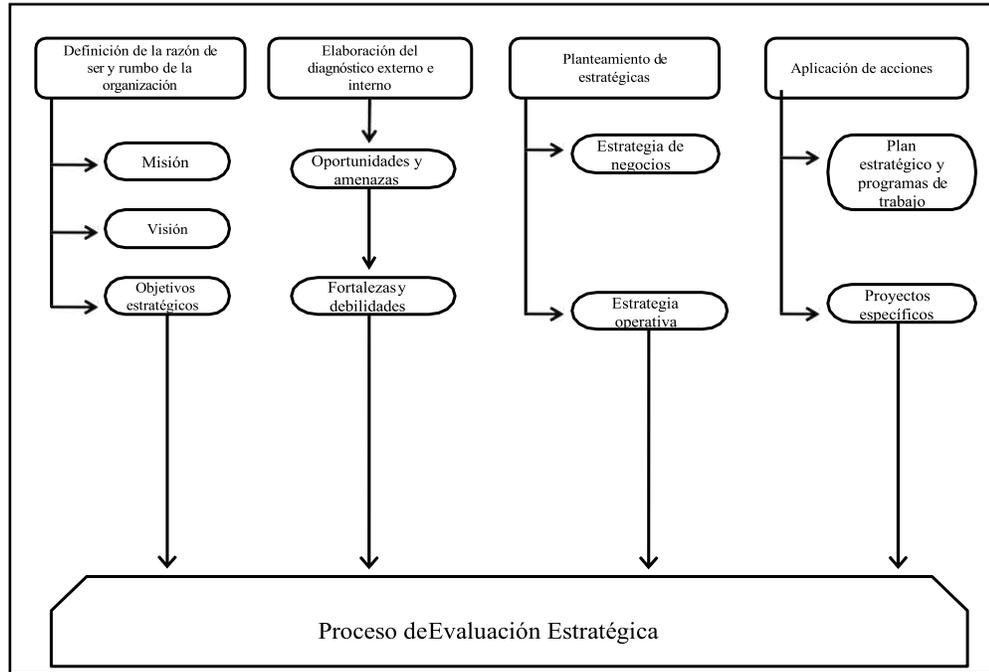
Por último, el enfoque de negocios que brinda visualizar perspectivas que contribuyan a la optimización de recursos y el aprovechamiento de oportunidades, permitiendo:

- Comprender la evolución de la organización y su entorno a futuro.
- Confrontar la situación actual con las perspectivas a futuro
- Enfrentar los problemas cotidianos con una visión integral y a largo plazo.
- Definir el rumbo que guiara a la organización durante amplios periodos.
- Orientar las decisiones y acciones que se desarrollen dentro de la organización con una visión estratégica.

2.3.8 Integración de un sistema de la planeación estratégica

Como se muestra en la Figura 8, la integración de un sistema de planeación estratégica tiene cuatro grandes directrices; la definición de la razón de ser y rumbo organizacional, la elaboración del diagnóstico externo e interno, el planteamiento de estrategias y la aplicación de acciones para promover el cambio planeado, por lo que a continuación se describirán detalladamente cada una de las directrices.

Figura 8. Integración del Sistema de Planeación Estratégica



Fuente. Elaboración propia

2.3.9 Evaluación del plan estratégico y los planes operativos

Por otro lado, la estrategia de negocios y la operativa serán evaluadas de la siguiente manera: en la primera, la posición competitiva de cada producto y servicio que maneje la organización, los responsables de la evaluación serán directores al igual que un grupo de asesores y ésta se puede llevar a cabo cada seis meses; por lo que es importante determinar si se genera un nuevo producto y cómo se posicionará o bien si se eliminará del mercado.

También se debe tomar en cuenta que, es imposible demostrar como conclusión que una estrategia específica de negocios es óptima o incluso garantizar que funcionará, no obstante, si es pertinente es indispensable someterla a pruebas para determinar sus omisiones principales.

La segunda es evaluada en sentido a las actividades clave y su fin hacia los objetivos estratégicos, por lo que es llevada a cabo por la alta dirección y los directores de área y bajo el mismo esquema del tiempo mencionado en las evaluaciones pasadas.

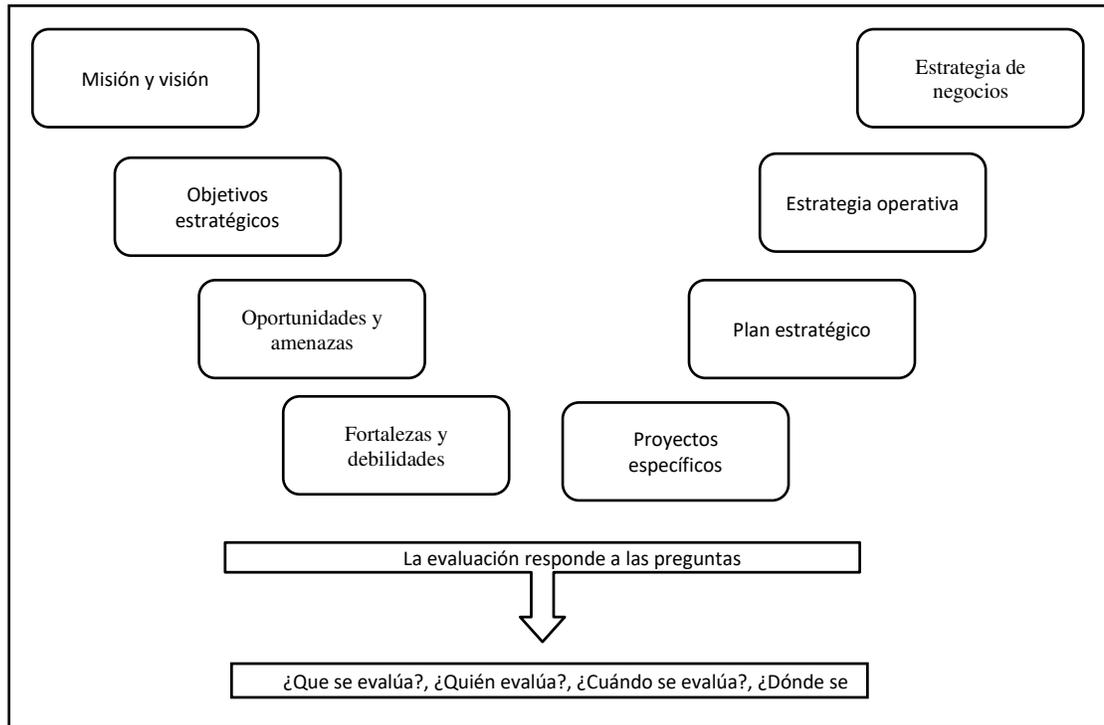
Los proyectos específicos serán evaluados en base a la solución o soluciones de los problemas que se hayan presentado y de igual manera la coordinación de los equipos de trabajo que han llevado esta labor; ésta se realiza por los directores de cada área en reuniones quincenales para dar a conocer los avances.

Ahora bien, el plan estratégico es evaluado en base al avance que se ha tenido en los programas de trabajo y la aplicación del presupuesto de cada área, estas serán revisadas por la alta dirección y las gerencias para verificar el grado de avance que se ha tenido al respecto, así como hacer los ajustes necesarios y crear una retroalimentación en los niveles directivos para determinar el cauce de los recursos.

En base a lo anterior, el desarrollo del proceso de evaluación estratégica debe contar con un sistema de información donde se puedan identificar indicadores relevantes para conocer el avance o retraso en cada uno de los elementos que integran el sistema de planeación estratégica, así mismo es necesario que los responsables lleven a cabo el proceso de manera objetiva y clara para retroalimentar a todas las áreas que trabajan en conjunto y así formar equipos permanentes enfocados a obtener mejores resultados. (Véase Figura 9)

Para concluir se debe tomar en cuenta que el proceso de evaluación estratégica es complejo, ya que al ejercer demasiado énfasis el efecto es contrario, porque como se sabe a nadie le gusta ser evaluado en forma estricta. Pero contrariamente la falta de evaluación ocasiona peores problemas, por lo que la aplicación adecuada de la evaluación estratégica garantiza el cumplimiento de las metas y objetivos propuestos.

Figura 9. Proceso de Evaluación Estratégica



Fuente: Elaboración propia

2.4 Características de la empresa

En este capítulo se presenta la información referente a Timken de la cual se difundirá el plan estratégico entre la red de distribución con el objeto de proporcionar una herramienta comercial que ayude al crecimiento de la marca por medio de una adecuada Gestión del conocimiento del mercado de repuesto industrial en México.

La información es pública y ha sido tomada de sitios de internet y publicaciones, así como presentaciones corporativas de la empresa a su red de distribuidores y usuarios finales.

2.4.1 Los comienzos

En la década de 1890, Henry Timken, un fabricante de carruajes de St. Louis, Missouri, se dio cuenta de las dificultades que tenían las carretas con pesadas cargas al tomar las curvas cerradas, por lo que para resolver el problema, aplicó un diseño de rodamiento de rodillos cónicos que pudiera soportar las cargas radiales (peso) y las axiales (fuerza angular). Los

resultados fueron alentadores y aportaron varios beneficios para los clientes. Primero, la aplicación funcionaba sin tantos inconvenientes, reduciendo así los costos de reparación y reemplazo y en algunos casos, los rodamientos mejoraban el rendimiento de la carreta de tal manera que se necesitaban menos mulas para hacerla andar. Finalmente, una mejor conducción en las curvas significó menores posibilidades de perder la carga de mercancías. Siempre enfocado en los beneficios al cliente. Henry rápidamente se dio cuenta de que el rodamiento de rodillos cónicos podía mejorar el desempeño de los productos en muchas otras aplicaciones, por lo que en el año 1899 él junto con sus hijos H. H. y William, fundaron The Timken Roller Bearing and Axle y así sentaron las bases de una empresa global que hoy permite que el mundo siga en movimiento. A través de los años, Timken ha contribuido al éxito de los clientes por medio de una visión clara, interés industrial, procesos avanzados y crecimiento global.

A continuación, encontrará ejemplos clave de cómo Timken ha hecho avanzar las industrias del mundo desde 1899.

El rodamiento de rodillos cónicos patentado de Henry Timken es el pilar de The Timken Company. Desde 1899, ha aumentado drásticamente tanto el portafolio de productos a través innovación y adquisiciones, como su reputación al resolver problemas para el planeta y más allá.

Como la principal autoridad en rodamientos de rodillos cónicos, The Timken Company, aplica su profundo conocimiento en metalurgia, tribología y sistemas mecánicos para mejorar la fiabilidad y la eficiencia de los equipos, maquinarias y vehículos en todo el mundo. Hoy en día, la visión fundadora de Henry Timken de hacer que el mundo se mueva de manera más eficiente y confiable sigue siendo la clave central del negocio.

2.4.2 Interés industrial

En la década de 1920, Timken proveía rodamientos al 80 por ciento de los automóviles de Estados Unidos y rápidamente se extendió a nuevos mercados industriales. En la actualidad, impulsa la maquinaria industrial más exigida, desde el campo hasta el espacio.

2.4.3 Procesos avanzados

Una producción de rodamientos automatizada y de gran volumen a una velocidad sin precedentes le permitió a Timken lograr nuevos niveles de productividad y ganancias en la década de 1950. Pero nunca dejaron de mejorar.

En 2014, Timken presentó la iniciativa DeltaX, una importante inversión diseñada para acelerar el desarrollo de productos y la expansión de las líneas.

2.4.4 Crecimiento global

A principios de los años noventa, Timken ingresó por primera vez en los mercados extranjeros mediante un acuerdo de licencia en Inglaterra, con una expansión mucho más significativa en la década de los sesenta y en los siguientes.

2.4.5 Actualidad

Hoy en día, Timken atiende a clientes y participa en mercados de todas partes del mundo a través de su cobertura global. Los rodamientos ensamblados de Timken ofrecen una amplia gama de tamaños, elementos rodantes y diseños exclusivos con el mejor rendimiento y la mayor consistencia y fiabilidad. Las soluciones mecánicas de transmisión de potencia de Timken proporcionan una gran variedad de productos, desde correas y cadenas hasta tecnologías de sellado, para mejorar la fiabilidad de la maquinaria y los equipos industriales. El catálogo de servicios industriales de Timken ofrece una serie de servicios de mantenimiento y reparación de rodamientos y sistemas de potencia para que sus componentes o el sistema completo parezcan nuevos.

En este siglo, el récord de ventas e ingresos demuestran la gran demanda constante de los productos de Timken. Ahora, la visión del fundador Henry Timken para que el mundo se mueva de forma más eficiente y con una mayor fiabilidad sigue siendo el pilar de la empresa.

Figura 10. Historia de Timken

Fuente. Archivo interno de la empresa

2.4.6 Plan estratégico

El plan estratégico de Timken tiene un fuerte enfoque en el crecimiento de sus líneas de producto para atender a más mercados ofreciendo soluciones integrales de transmisión de potencia con un modelo de ventas técnicas diferenciado.

Para hacer rentable este modelo, la empresa dirige las operaciones, desde las áreas de manufactura hasta la cadena de suministro pasando por los departamentos administrativos y de ventas, de manera eficiente para poder realizar inversiones que le permitan crecer de manera orgánica e inorgánica retornando valor a sus accionistas (Figura 11).

Figura 11. Plan Estratégico Timken 2020



Fuente. Archivo interno de la empresa

El siguiente es el modelo de negocios de la compañía, está enfocado en la creación de valor teniendo como pilares fundamentales el crecimiento del portafolio de productos y los mercados a los que atiende, respaldados por indicadores macroeconómicos sólidos.

El modelo contempla potenciar los diferenciadores de la compañía identificados como:

- Tecnología e innovación.
- Capacidades empresariales.
- Excelencia operativa.
- Talento.

2.4.7 Modelo empresarial

Para poder crear valor, toda la fuerza de ventas, incluyendo a los distribuidores, deben segmentar el mercado priorizando sus recursos en usuarios finales que requieran soluciones. Timken en aplicaciones que demanden alto desempeño de productos de transmisión de potencia para el mantenimiento y reconstrucción de equipos en las industrias clave.

En la operación diaria del equipo de ventas, se tiene que realizar un filtro estricto de oportunidades que debe concluir con un análisis de recursos indispensables para concretar el cierre de esos negocios que permitan incrementar las ganancias del distribuidor (Figura 12).

Figura 32. Modelo Empresarial Timken



Fuente. Archivo interno de la empresa

En la figura 13 se pueden ver la segmentación que Timken ha realizado del mercado de transmisión de potencia en el mundo. Son mercados que muestran indicadores macroeconómicos sólidos y crecimientos que son acordes a las expectativas de la compañía además de que los productos para esos mercados generan las más altas ganancias de la compañía. La fuerza de ventas de los distribuidores tiene que identificar por territorios esas empresas clave y segmentar ese mercado de manera que la fuerza de ventas se enfoque en esos usuarios finales y genere oportunidades de negocio.

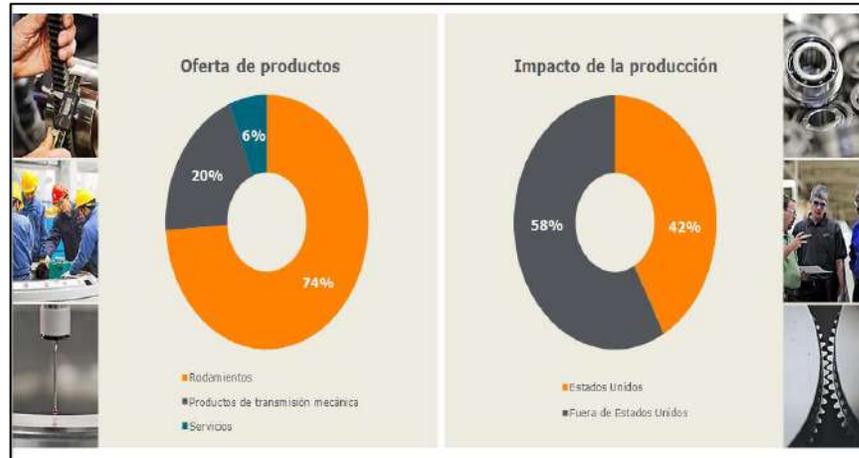
Figura 43. Mercados objetivo para el crecimiento de Timken 2020



Fuente. Archivo interno de la empresa

La figura 14 muestra la distribución de la oferta de productos de la compañía, Timken pasó de ser una empresa manufacturera de rodamientos cónicos a una empresa que proporciona refacciones de transmisión de potencia industrial con manufactura en más del 50% en Estados Unidos. Este es un elemento de ventas para el usuario final pues en el mercado mexicano el usuario final tiene cierta predilección por productos con origen americano en contraste con productos de origen asiático que son menos aceptados.

Figura 54. Producción y Productos Timken 2020



Fuente. Archivo interno de la empresa

En la figura 15, se tiene el portafolio de marcas que Timken ha adquirido durante la última década, muchas de esas marcas ya tienen una fuerte presencia en el mercado. Al momento de formar parte del portafolio de productos de la compañía se potencia sus ventas debido a la red de distribución con la que Timken cuenta.

Figura 15. Ampliación de la Oferta de Productos, Timken 2020



Fuente. Archivo interno de la empresa

Un representante de ventas de la red de distribuidores de Timken debe saber que la empresa tiene presencia en 33 países y cuenta con 41 centros de distribución, 97 centros de fabricación, 23 centros de tecnología y 15,000 asociados respaldando las operaciones de la compañía (Figura 16).

Figura 16. Presencia Internacional Timken 2020



Fuente. Archivo interno de la empresa

2.4.8 Valores de la compañía

Ética e integridad. Hacemos lo correcto, independientemente de las circunstancias, en cada lugar en el que estamos presentes.

Calidad. Nos aseguramos de ofrecer a los clientes los mismos productos de gran calidad de Timken sin importar el lugar en el que se fabrican.

Trabajo en equipo. Colaboramos para crear valor real con nuestros socios, clientes, proveedores e inversores.

Excelencia. Innovamos con pasión y trabajamos de manera incansable para conseguir los mejores resultados.

2.4.9 Timken, Una de las empresas más éticas del mundo en 2019

De nuevo, el Instituto Ethisphere nombra a Timken una de las empresas más éticas del mundo y la sitúa entre las 135 organizaciones seleccionadas para ese reconocimiento. El Instituto Ethisphere fomenta el diálogo internacional en cuanto a ética, responsabilidad y liderazgo empresarial. Timken es una de las cinco empresas del sector de la fabricación industrial que ha recibido este distintivo. Además, es la octava vez que está nominada a este premio.

Misión

Usamos nuestro conocimiento para que la industria internacional funcione mejor.

Visión

Ser líderes internacionales en la industria de rodamientos y transmisión de potencia mecánica, mejorando siempre el rendimiento, la fiabilidad y la eficiencia.

Trabajo seguro y responsable

Timken se esfuerza por mantener las condiciones de salud y seguridad del lugar de trabajo, proteger el entorno que nos rodea y desarrollar prácticas empresariales y tecnologías sostenibles.

Medio Ambiente

Timken se preocupa por proteger el medio ambiente y nuestros recursos naturales a la vez que trabaja para conseguir una mayor eficiencia. Buscamos la sostenibilidad a través de:

- El diseño de productos
- La prevención de la contaminación
- La gestión y reducción de residuos
- La conservación de la energía
- Salud y seguridad

Timken tiene en cuenta la seguridad en todo lo que hace. Nos hemos comprometido a conseguir un espacio de trabajo seguro y sin accidentes con iniciativas que:

- Promueven la dirección ejecutiva
- Se coordinan a nivel global
- Destacada por una cultura de responsabilidad

2.4.10 Investigaciones relacionadas

Reyes (2013) presenta un trabajo en donde desarrolla un plan estratégico para la creación de un sistema de gestión del conocimiento en una industria del sector hulero. Bajo una metodología cualitativa aplicando entrevistas semiestructuradas a directivos y empleados de una empresa del sector hulero ubicada en el Estado de Michoacán, se acudió a la observación no participante y al análisis de textos oficiales de la compañía. Como temas de investigación en el marco teórico se incluyeron el aprendizaje organizacional, gestión del conocimiento y planeación estratégica por considerarse temas fundamentales para el cumplimiento del objetivo de la presente investigación. En la elaboración de la propuesta del plan estratégico se consideraron los recursos con los que actualmente cuenta la planta CLC, objeto de estudio, así como un diagnóstico de las condiciones presentes en cuanto a gestión del conocimiento se refiere. En la propuesta de plan estratégico del sistema de gestión del conocimiento se consideran distintas etapas de implementación, la fase 1 trata del desarrollo de una visión estratégica, la fase 2 es sobre el establecer los objetivos del sistema de gestión del conocimiento y la fase 3 es la elaboración de la estrategia para alcanzar los objetivos propuestos. Hasta esta fase de propuesta llega el alcance de esta investigación.

Por otra parte, Lagos Verde (2015), presenta un trabajo en donde describe el proceso de la propuesta de planeación estratégica en la empresa LC&S Corporativo Constructor S.A. de C.V. para formular un plan estratégico para elaborar y mejorar el control interno de la empresa.

Primero define la metodología de la investigación planteando la justificación, el planteamiento del problema, las hipótesis y el objetivo a alcanzar; aspectos que cimentaron el desarrollo y ejecución ordenada de este trabajo. Entonces plasma el marco teórico que envuelve a la planeación estratégica para contar con bases sólidas, como lo es el concepto de planeación, sus elementos, etapas y el proceso de planeación estratégica.

Posteriormente presenta la propuesta del diseño de la planeación estratégica del tema seleccionado, iniciando a través del replanteamiento de la misión y visión y la elaboración de los demás elementos que la integran.

Al final hace referencia a las conclusiones sobre la investigación documental en la elaboración de este trabajo y así mismo se presentan las recomendaciones que LC&S Corporativo Constructor S.A. de C.V. podría tomar en cuenta para el desarrollo de la empresa.

Hernández López (2014), propone un modelo de gestión del conocimiento, a través de un manual de procedimientos, que facilita la productividad de forma eficiente y eficaz en los proyectos de tecnología de los centros de desarrollo tecnológico. Como principales dimensiones de análisis utiliza la Gestión del conocimiento y los Proyectos de Tecnología y Centros de Desarrollo Tecnológico. Como resultados de su investigación se detecta que los investigadores logran permear el efecto de la gestión del conocimiento en los proyectos de tecnología de los centros de desarrollo tecnológico a través de los participantes de la investigación; esta investigación propone una metodología de la gestión del conocimiento a través de un manual de procedimientos que facilita la productividad de forma eficiente y eficaz de los proyectos de tecnología de los centros de desarrollo tecnológico para los participantes, prestadores de servicio social, practicantes y becarios.

3. CARACTERÍSTICAS DE LA INVESTIGACIÓN

3.1 Justificación

La actividad industrial en México no solo contribuye al PIB del país en todos los aspectos que tienen que ver directamente con los bienes, productos o servicios que genera, en la creación de empleos directamente en sus instalaciones o en el valor que generan para sus inversionistas. Existen actividades económicas paralelas que generan valor al suministrar bienes y servicios a estas empresas en sus procesos primarios.

Es el caso del mercado de repuesto industrial de transmisión de potencia. En este sector se encuentran todas las comercializadoras de refacciones industriales que son distribuidores autorizados de las marcas globales más importantes productora de equipos y refacciones de transmisión de potencia. La red de distribuidores opera directamente con el usuario final a través de una red de representantes de ventas que se presentan todos los días cara a cara con las necesidades del cliente y tratan de cubrirlas con alguna refacción de las diferentes marcas que representa. El mismo representante de ventas tiene la oportunidad de suministrar refacciones de marcas competidoras y en un intercambio cara a cara con el usuario final, definen la marca de la refacción que se suministrará.

La función del representante de ventas es considerada un oficio en el que el conocimiento que se ha adquirido requiere cierto grado de especialización y los distribuidores han realizado muchos esfuerzos por profesionalizar la función.

Las marcas que dominan el mercado mundial de transmisión de potencia han establecido estrategias exitosas como resultado de un proceso de planeación estratégica. Estas tácticas difícilmente llegan al representante de ventas, el éxito de una marca a través de un representante de ventas depende más bien del conocimiento tácito.

Este trabajo comprueba que el conocimiento de la estrategia y tácticas de la marca así como de los recursos con los que cuenta para promoverla y desarrollar su función impacta directamente en el crecimiento en ventas de la marca.

3.2 Planteamiento del problema

Las marcas globales de transmisión de potencia tienen en su estructura de ventas un equipo comercial & técnico que tiene como objeto respaldar las operaciones de la red de representantes de ventas de sus distribuidores. Un factor en contra del equipo comercial es que el mismo representante de ventas puede ofrecer productos de marcas competidoras. Muchas veces los esfuerzos de un Ingeniero del equipo comercial de la marca no alcanzan para poder atender a toda la red de representantes de ventas quienes, en una primera fase del desempeño de su profesión de ventas, va a suministrar lo que el cliente requiera y sólo si el cliente ha tenido acceso al portafolio completo de productos de la marca va a solicitar al representante de ventas que le presente una solución en otra marca.

Para la marca que quiere incrementar su participación en el mercado, todos estos factores juegan en contra del crecimiento anual que pide a sus distribuidores. La pregunta central de esta investigación es, ¿cómo hacer llegar el Plan Estratégico de marca a la red de representantes de ventas del mercado de repuesto industrial en México por medio de una correcta gestión de conocimiento?, es decir, ¿Cómo implementar la Gestión del conocimiento para difundir el Plan Estratégico para el mercado de repuesto en la industria pesada en México?

3.3 Objetivos

En este apartado se describen, de manera general y específica, las metas que se pretenden alcanzar con el trabajo de investigación.

3.3.1 Objetivo general

Demostrar que el Plan Estratégico de marca no forma parte de la Gestión del Conocimiento de la red de Agentes de ventas de los Distribuidores del mercado industrial pesado en México.

3.3.2 Objetivos específicos

- Describir de manera simplificada el Plan Estratégico de marca para su difusión en la red de agentes de venta de los distribuidores del mercado de repuesto industrial en México.

- Incluir el Plan Estratégico en los mecanismos que formaran parte de la primera fase de implementación de la Gestión del Conocimiento de marca en la red de agentes de venta de los distribuidores del mercado de repuesto industrial en México.

3.4 Definición del universo

El territorio en donde se llevó a cabo la investigación cuenta con 5 corporativos de Distribuidores y 26 sucursales con un promedio de 4 representantes de ventas por sucursal distribuidos en los estados de Michoacán, Guanajuato, Querétaro e Hidalgo.

3.5 Tamaño y tipo de muestra

Se manejó una muestra no probabilística por conveniencia integrada por 30 personas, de acuerdo con las características, recursos y tiempo destinado a la presente investigación.

En las muestras no probabilísticas, o muestras dirigidas, la elección de los elementos no depende de la probabilidad, sino de causas relacionadas con las características de la investigación o de quien hace la muestra.

El enfoque cuantitativo de una muestra no probabilística requiere una cuidadosa y controlada elección de sujetos con ciertas características especificadas previamente en el planteamiento del problema.

3.6 Definición de variables

1) *Variable Independiente*: Gestión del conocimiento

2) *Variable Dependiente*: Plan estratégico

La gestión del conocimiento es una disciplina que promueve un enfoque integrado para identificar, capturar, evaluar, recuperar y compartir todos los activos de información de una empresa, tales como bases de datos, documentos, políticas, procedimientos, experiencias previamente no capturadas y experiencia individual en trabajadores. (Duhon, 1998)

Un Plan Estratégico es una herramienta de gestión que permite apoyar la toma de decisiones de las organizaciones en torno al quehacer actual y al camino que deben recorrer en el futuro para adecuarse a los cambios y a las demandas que les impone el entorno y lograr

la mayor eficiencia, eficacia y calidad en los bienes y servicios que se proveen (ILPESCEPAL, 2011).

3.7 Hipótesis

El Plan Estratégico de marca define los preceptos con los que se tiene que conducir toda la empresa. Es común que este plan se difunda en todos los rincones de la empresa e incluso se establecen medidas de control para garantizar que las estrategias individuales estén alineadas con el plan estratégico de la compañía.

La red de Distribuidores gestiona el conocimiento de sus unidades de negocio de manera informal utilizando las plataformas de sus proveedores. Sitios web, bases de datos, listas de precios y entrenamientos forman parte de los mecanismos para gestionar el conocimiento. Este trabajo pretende comprobar que el Plan Estratégico de marca no forma parte de los mecanismos de Gestión de Conocimiento de la red de distribuidores. Como consecuencia, los objetivos y estrategias de la red de agentes de ventas no están alineados con la Estrategia de marca.

4. METODOLOGÍA

4.1 Diseño del estudio

Para la presente investigación se utiliza un Diseño No Experimental.

La investigación no experimental se realiza sin manipular deliberadamente las variables independientes; se limita a observar los fenómenos tal y como se dan en su contexto natural para después analizarlos. No se construye ninguna situación, sino que se observan situaciones ya existentes; el investigador no tiene control directo sobre las variables independientes, ni puede influir sobre ellas, porque ya sucedieron, al igual que sus efectos (Hernández, Fernández & Baptista, 1998).

4.2 Tipo de estudio

El tipo de estudio del presente trabajo fue descriptivo, con el objeto de tener un mayor conocimiento de los hechos que se presentan la red de distribuidores de Timken de México S.A. de C.V. Este tipo de estudio permitió la correlación entre las variables, que ayudo a crear un análisis más completo para la propuesta de diseño del Sistema de Gestión del conocimiento.

Hernández, Et al, (1998, p.188) refieren que los diseños de investigación transeccional o transversal recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único. Su propósito es describir las variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado (o describir comunidades, eventos, fenómenos o contextos). Es como tomar una fotografía de algo que sucede.

Los diseños transversales descriptivos tienen como objetivo indagar la incidencia y los valores en que se manifiestan una o más variables (dentro del enfoque cuantitativo) o ubicar, categorizar y proporcionar una visión de una comunidad, un evento, un contexto, un fenómeno o una situación (describirla, como su nombre lo indica, dentro del enfoque cualitativo). El procedimiento consiste en medir o ubicar a un grupo de personas, objetos, situaciones, contextos, fenómenos, en una variable o concepto (generalmente más de una

variable o concepto) y proporcionar su descripción. Son, por lo tanto, estudios puramente descriptivos y cuando establecen hipótesis, éstas son también descriptivas.

Los estudios transversales descriptivos nos presentan un panorama del estado de una o más variables en uno o más grupos de personas, objetos o indicadores en determinado momento (enfoque cuantitativo) o el panorama de una comunidad, un contexto, una situación, un fenómeno o un evento en un punto del tiempo (Hernández Et al ,1998, p.188).

Hernández Et al, (1998) hacen mención que los diseños transeccionales o transversales correlacionales- causales, describen relaciones entre dos o más categorías, conceptos o variables en un momento determinado. Se trata también de descripciones, pero no de categorías, conceptos, objetos ni variables individuales, sino de sus relaciones, sean éstas puramente correlacionales o relaciones causales. En estos diseños lo que se mide-analiza (enfoque cuantitativo) o evalúa-analiza (enfoque cualitativo) es la asociación entre categorías, conceptos, objetos o variables en un tiempo determinado. A veces únicamente en términos correlacionales, otras en términos de relación causa-efecto (razones por las que se manifiesta una categoría, una variable, un suceso o un concepto) (causales). Pero siempre en un momento específico.

Por lo tanto, los diseños correlacionales-causales pueden limitarse a establecer relaciones entre variables sin precisar sentido de causalidad ni pretender analizar relaciones de causalidad. Cuando se limitan a relaciones no causales, se fundamentan en ideas o hipótesis correlacionales; y cuando buscan evaluar relaciones causales, se basan en ideas o hipótesis causales.

4.3 Instrumento

Se elaboró un cuestionario de 36 preguntas, 11 para datos generales y 25 para cada variable con escala tipo Likert (ordinal). Dicho cuestionario fue validado por pares y experto con apoyo de los compañeros de la maestría y de la directora de tesis.

El Escalamiento tipo Likert, es un método para medir por escalas las variables que constituyen actitudes. Fue desarrollado por Rensis Likert a principios de los 30. Consiste en un conjunto de ítems presentados en forma de afirmaciones o juicios, ante los cuales se pide

la reacción de los sujetos. Es decir, se presenta cada afirmación y se pide al sujeto que externé su reacción eligiendo uno de los cinco puntos de la escala. A cada punto se le asigna un valor numérico. Así el sujeto obtiene una puntuación respecto a la afirmación y al final su puntuación total, sumando las puntuaciones obtenidas en relación con todas las afirmaciones.

Las afirmaciones califican al objeto de actitud que se está midiendo y deben expresar sólo una relación lógica; además, es muy recomendable que no excedan de 20 palabras.

La escala de Likert es de nivel ordinal y se caracteriza por ubicar una serie de frases seleccionadas en una escala con grados de acuerdo/desacuerdo. Estas frases, a las que es sometido el entrevistado, están organizadas en baterías y tienen un mismo esquema de reacción, permitiendo que el entrevistado aprenda rápidamente el sistema de respuestas. La principal ventaja que tiene es que todos los sujetos coinciden y comparten el orden de las expresiones. Esto se debe a que el mismo Likert procuró dotar a los grados de la escala con una relación de muy fácil comprensión para el entrevistado.

Millman & Greene (1989) refieren que la escala de Likert es una escala ordinal y como tal no mide en cuánto es más favorable o desfavorable una actitud, es decir que, si una persona obtiene una puntuación de 60 puntos en una escala, no significa esto que su actitud hacia el fenómeno medido sea doble que la de otro individuo que obtenga 30 puntos, pero sí nos informa que el que obtiene 60 puntos tiene una actitud más favorable que el que tiene 30.

Así entonces, el “experto” lo define el propósito del instrumento y que el grupo elegido de expertos ha de representar una diversidad relevante de capacidades y puntos de vista. En este caso, el experto fue seleccionado con base a su conocimiento en Comportamiento Organizacional, así como en su experiencia de investigación sobre este tema.

Se estableció un consenso de opiniones de pares y experto para determinar, sobre una lista de ítems, cuáles eran los más apropiados para evaluar el contenido específico para el cuál habían sido diseñados y que sirviesen como base para diseñar el cuestionario definitivo.

4.4 Procedimiento

Las siguientes son las etapas a través de las cuales se llevó a cabo el proceso de investigación:

- 1) Selección del tema: Se eligió el tema de investigación en función de los recursos e intereses del autor y con asesoría de la directora de tesis. A partir de ello se establecieron los contenidos a indagar para formar el marco teórico.
- 2) Autorización de la marca: Se elaboró un oficio dirigido al director de Timken de México S.A. de C.V. solicitando su apoyo y autorización para utilizar la información pública de la compañía y aplicar las encuestas a los representantes de ventas de la red de distribuidores, con el consentimiento informado de los participantes y en el entendido de que la información se trataría de manera confidencial.
- 3) Definición de la información: Se recolectó la información pública y de presentaciones corporativas a distribuidores y usuarios finales para seleccionar la información que se incluyó en el plan estratégico de la empresa y que se difundirá con los representantes de ventas.
- 4) Elaboración del cuestionario: Se generó un cuestionario de 36 preguntas con escala tipo Likert para estructurar la encuesta. El instrumento fue validado por pares y experto con apoyo de los compañeros de la maestría y de la directora de tesis.
- 5) Aplicación del cuestionario: Se aplicaron 30 encuestas vía e-mail a la red de distribuidores de los estados de Michoacán, Guanajuato, Querétaro e Hidalgo, habiendo sido informados sobre el manejo confidencial de sus datos, aceptaron responder el cuestionario de manera anónima.
- 6) Recolección de datos: Los resultados de las encuestas fueron contabilizados y capturados en hojas de Excel. Se aplicó estadística descriptiva para obtener los porcentajes de cada variable y la información se presentó en forma de gráficos.
- 7) Análisis de los resultados: Los datos se analizaron por medio un análisis descriptivo de frecuencias con tablas de contingencia para observar la correlación existente entre las variables.

- 8) Presentación de los resultados: Se presentaron los resultados del análisis de la Correlación de Pearson y bilateral respecto de las variables de estrés en el trabajo contra las de satisfacción laboral con su correspondiente interpretación.

4.5 Procesamiento de la información

La información se contabilizó y capturó en hojas de Excel; se aplicó estadística descriptiva para obtener los porcentajes de cada variable y los resultados se presentaron en forma de gráficos. Los datos se examinaron con el programa estadístico SPSS (19ª. versión) y se realizó un análisis descriptivo de frecuencias con tablas de contingencia para determinar la correlación existente entre las variables de Estrés en el trabajo y las de Satisfacción laboral.

5. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

5.1 Características de la muestra

- 90% de los encuestados se ubican entre los 30 y 40 años.
- La pirámide poblacional de Adultos Jóvenes significa una ventaja interesante para las estrategias de mediano y largo plazo.
- Hay dos tendencias importantes. El 50% de la población tiene menos de 5 años en la organización. El 20% tiene más de 10 años en la organización.
- El restante 30% está entre 5 y 10 años de antigüedad en la organización.
- El 50% de la población encuestada tiene en su puesto menos de 5 años de antigüedad.
- El 20% tiene entre 5 y 10 años de antigüedad en su puesto.
- Estas tendencias nos dejan ver que el personal recibe oportunidades de crecimiento poniendo estos datos en contraste con la información anterior.

5.2 Resultados de la variable

Se encontró un coeficiente de correlación de 0.72.

5.3 Comprobación de hipótesis

La gráfica de dispersión entre los datos obtenidos de:

- La variable independiente

Gestión del conocimiento (X)

- Y la variable dependiente

Plan Estratégico (Y)

Indican que el grado de correlación lineal que existe entre ambas es Positivo.

PROPUESTAS Y CONCLUSIONES

Con esta tendencia y el coeficiente de Correlación de Pearson 0.72, se comprueba que la Hipótesis es Verdadera:

“La Gestión del conocimiento en la red de distribuidores de Timken sí influye en el Plan Estratégico de marca”.

El Plan Estratégico de marca es un mecanismo dinámico que se adapta a las condiciones cambiantes del mercado. Variables económicas, sociales, políticas y ahora hasta sanitarias, son consideradas para desarrollar las tácticas que se trazan para obtener los resultados de la empresa, estas tácticas y los objetivos se hacen llegar en cascada a los diferentes niveles de la organización sin alcanzar de manera formal a la red de Distribuidores. La correlación de las dos variables de este estudio nos permite inferir que, si se incluye el Plan Estratégico de marca en la Gestión de conocimiento de la red de Distribuidores, se influirá positivamente en la ejecución del plan impactando directamente en los resultados de la compañía.

REFERENCIAS

- Díaz N, & Contreras Medina. (08 de 06 de 2014). *La gestión del conocimiento factor clave de competitividad*. Obtenido de Un estudio de los modelos y paradigmas: www.eumed.net/ce/2014/2/conocimiento-competitividad.htm
- Flórez Andrade, J. (2003). *Cómo crear y dirigir la nueva empresa*. México: ECOE EDICIONES.
- Hernández, R.; Fernández, C.; Baptista, P. (1998). *Metodología de la Investigación* (2ª ed.). México: McGraw-Hill
- Nonaka, I. (1995). *La organización creadora de conocimiento*. Oxford University Press, Inc.
- Pérez Bravo, J. (2012). *La gestión del conocimiento como factor de la competitividad en las pymes del sector restaurantero del Estado de Querétaro*. Obtenido de <http://ri.uaq.mx/handle/123456789/2601>
- Porter, M. E. (2015). *Estrategia competitiva. Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. México: Grupo Patria.
- Universidad Autónoma de Querétaro. (19 de 03 de 2019). *Guía para la escritura de tesis de posgrado en la Universidad Autónoma de Querétaro*. Obtenido de <http://dip.uaq.mx/index.php/cposgrado>