

Información Importante

La Universidad de La Sabana informa que el(los) autor(es) ha(n) autorizado a usuarios internos y externos de la institución a consultar el contenido de este documento a través del Catálogo en línea de la Biblioteca y el Repositorio Institucional en la página Web de la Biblioteca, así como en las redes de información del país y del exterior, con las cuales tenga convenio la Universidad de La Sabana.

Se permite la consulta a los usuarios interesados en el contenido de este documento, para todos los usos que tengan finalidad académica, nunca para usos comerciales, siempre y cuando mediante la correspondiente cita bibliográfica se le dé crédito al trabajo de grado y a su autor.

De conformidad con lo establecido en el artículo 30 de la Ley 23 de 1982 y el artículo 11 de la Decisión Andina 351 de 1993, La Universidad de La Sabana informa que los derechos sobre los documentos son propiedad de los autores y tienen sobre su obra, entre otros, los derechos morales a que hacen referencia los mencionados artículos.

BIBLIOTECA OCTAVIO ARIZMENDI POSADA
UNIVERSIDAD DE LA SABANA
Chía - Cundinamarca



El presente formulario debe ser diligenciado en su totalidad como constancia de entrega del documento para ingreso al Repositorio Digital (Dspace).

TITULO	GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO Y DESEMPEÑO COMPETITIVO DE LAS PYMES DE CALZADO DE BUCARAMANGA		
SUBTITULO			
AUTOR(ES) Apellidos, Nombres (Completo) del autor(es) del trabajo	Moreno Guevara Gueyler Liseth		
PALABRAS CLAVE (Mínimo 3 y máximo 6)	Pymes		Gestión del Conocimiento
	Desempeño competitivo		Organización
	Calzado		Estrategias
RESUMEN DEL CONTENIDO (Mínimo 80 máximo 120 palabras)	<p>El presente artículo se enfoca en un diagnóstico de tipo descriptivo, basado en la revisión bibliográfica, tanto teórica como investigativa sobre el tema de las Pymes de Calzado en Bucaramanga y su accionar a través de la Gestión del Conocimiento, con base en la estructura metodológica ofrecida por Hernández, Fernández y Baptista (2010), donde se especifican las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis. Lo anterior, como base para el análisis y construcción de una idea estructural frente a la Gestión del Conocimiento de las Pymes de Calzado en Bucaramanga.</p>		

Autorizo (amos) a la Biblioteca Octavio Arizmendi Posada de la Universidad de La Sabana, para que con fines académicos, los usuarios puedan consultar el contenido de este documento en las plataformas virtuales de la Biblioteca, así como en las redes de información del país y del exterior, con las cuales tenga convenio la Universidad.

De conformidad con lo establecido en el artículo 30 de la Ley 23 de 1982 y el artículo 11 de la Decisión Andina 351 de 1993, "Los derechos morales sobre el trabajo son propiedad de los autores", los cuales son irrenunciables, imprescriptibles, inembargables e inalienables.

**GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO Y DESEMPEÑO COMPETITIVO DE LAS
PYMES DE CALZADO DE BUCARAMANGA**

GUEYLER LISETH MORENO GUEVARA

**UNIVERSIDAD DE LA SABANA
INSTITUTO DE POSTGRADOS FORUM
BUCARAMANGA**

2012

**GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO Y DESEMPEÑO COMPETITIVO DE LAS
PYMES DE CALZADO DE BUCARAMANGA**

GUEYLER LISETH MORENO GUEVARA

**ARTÍCULO PARA OPTAR EL
TITULO DE ESPECIALISTA EN GESTIÓN PARA EL DESARROLLO
HUMANO EN LA ORGANIZACIÓN**

ASESOR

**CÉSAR AUGUSTO BERNAL TORRES
DIRECTOR DE INVESTIGACIÓN
ESCUELA INTERNACIONAL DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y
ADMINISTRATIVAS**

UNIVERSIDAD DE LA SABANA

**INSTITUTO DE POSTGRADOS FORUM
BUCARAMANGA**

2012

Nota de aceptación

Presidente del Jurado

Jurado

Jurado

Jurado

BUCARAMANGA, 28 SEPTIEMBRE DE 2012

CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCION	2
1. LA GESTION DEL CONOCIMIENTO EN LAS PYMES	4
2. ASPECTOS ADMINISTRATIVOS A PARTIR DE LA GESTION DE CONOCIMIENTO DE LAS PYMES DE CALZADO A NIVEL DE BUCARAMANGA	10
3. LA TEORÍA DE RECURSOS EN EL DESEMPEÑO COMPETITIVO Y EN LA GESTIÓN DE CONOCIMIENTO DE LAS PYMES DE CALZADO DE BUCARAMANGA	15
4. ACCIONES TENDIENTES AL ACCIONAR ADMINISTRATIVO EXITOSO	18
5. CONCLUSIONES	23
REFERENCIAS	25

LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura No. 01. Constitución Pymes de Calzado en la Ciudad de Bucaramanga a 2007.	12
Figura No. 02. Tiempo de funcionamiento de las Pymes de calzado en la Ciudad de Bucaramanga	13
Figura No. 03. Número de empleados de las Pymes de calzado en la Ciudad de Bucaramanga	14
Figura No. 04. Calidad del Ambiente de Negocios en el Área de Calzado	16
Figura No. 05. Calidad del Ambiente de Negocios de Santander	19
Figura No. 06. Pilares fundamentales de la Iniciativa del éxito administrativo en la Pymes de Calzado de Bucaramanga desde la Gestión del Conocimiento	21

GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO Y DESEMPEÑO COMPETITIVO DE LAS PYMES DE CALZADO DE BUCARAMANGA ¹

Gueyler Liseth Moreno Guevara ²

Resumen: Las Pymes de hoy en día buscan establecer una estrategia de control y de competitividad no sólo desde la variable de cautivar a sus clientes sino también establecerse de manera permanente y continua, adaptándose a los caminos emergentes que se presenten. Por lo tanto, temas como organización, ventas, mercado, estrategias y gestión del conocimiento se hacen fundamentales para la sobrevivencia de ellas. Con base en esto, se establece el presente artículo denominado Gestión del Conocimiento y Desarrollo Competitivo de las Pymes de Calzado de Bucaramanga, en el cual se tratan varios aspectos del sector calzado, a partir de un diagnóstico sobre la situación actual de las pymes del sector calzado y en especial con respecto a su organización, mercado, estrategias de ventas y publicidad implementadas en el desarrollo de sus actividades, desde el aspecto competitivo, que es el tema central del mismo.

El presente artículo se enfoca en un diagnóstico de tipo descriptivo, basado en la revisión bibliográfica, tanto teórica como investigativa sobre el tema de las Pymes de Calzado en Bucaramanga y su accionar a través de la Gestión del Conocimiento, con base en la estructura metodológica ofrecida por Hernández, Fernández y Baptista (2010), donde se especifican las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis. Lo anterior, como base para el análisis y construcción de una idea estructural frente a la Gestión del Conocimiento de las Pymes de Calzado en Bucaramanga.

Palabras Claves: Pymes, Desempeño competitivo, Calzado, Gestión del Conocimiento, Organización, Estrategias, Ventas.

Abstract: SMEs today seek to establish control and competitiveness strategy not only from the variable captivate your customers but also settle permanently and continuously adapting to emerging roads that arise, at the hands of subjects such as organization, sales, market, strategies and knowledge management that are fundamental to the survival of them. Based on these ideas is established this article called knowledge management and development competitive of the SMEs of footwear of Bucaramanga, which covers several aspects of the footwear sectors from a diagnosis of the current situation of SMEs in the footwear sector and in particular

¹ Este trabajo se desarrolló en el marco de la estancia. Especialización en Gestión para el Desarrollo Humano en la Organización, Instituto de postgrados Forum.

² Universidad de la Sabana. Liseth531@hotmail.com

with regard to its organization, markets, sales and advertising strategies implemented in the development of its activities, from the central theme of this competitive aspect.

This article focuses from a diagnosis of descriptive type, based on the literature review both theoretical and research on the subject of the SMEs of footwear in Bucaramanga and its actions through the knowledge management based on the methodological structure offered by Hernandez, Fernandez and Baptista (2010), where you can specify the properties, characteristics, and the profiles of people groups, communities, processes, objects or any other phenomenon that is subject to scrutiny. The above as a basis for the analysis and construction of a structural idea against the management of the knowledge of the SMEs of footwear in Bucaramanga.

Key Words: SMEs, competitive performance, footwear, knowledge, organization, strategies, sales management.

INTRODUCCION

Frente al concepto de las Pymes en cuanto a la Gestión del Conocimiento y del Desempeño Competitivo, se establece la idea de un fenómeno social y económico en constante expansión, tanto en número como en diversidad, convirtiéndolas en un accionar complejo desde la doble perspectiva económica y social (Escorza, P.; Maspons, R., 2001). Cabe mencionar que el aumento constante de unidades productivas y su naturaleza tan diversa, hacen de la Pyme una estrategia comercial digna de análisis referente al tema de la gestión y desempeño.

La idiosincrasia organizacional mundial de las Pymes se ha convertido en un objeto de investigación para casi toda la comunidad científica y administrativa, pues consideran que presentan cierto grado de similitud entre sus características; sin embargo, existe una gran diferenciación entre el comportamiento de las Pymes en el continente Europeo, de algunos países como también de Japón, China, Estados Unidos, Canadá, y otros de corte industrializadas, quienes poseen una estructura organizativa, productiva y competitiva en la que predominan las pequeñas y medianas unidades, con tecnología avanzada y de la misma forma son ordenes representativas en estos países en la generación de empleo, productividad, y participación en el producto interno bruto; teniendo a su vez, apoyo institucional del sector privado, público y del gobierno con sistemas de financiación que estimulan constantemente su crecimiento y desarrollo (Gutiérrez, P. H., 2010).

Ahora bien, en cuanto a los países de América Latina, específicamente en el caso de Colombia y en especial el Departamento de Santander y su capital Bucaramanga, las características comunes que comparten hacen referencia en primera instancia a la estructura numéricamente por micro y pequeñas empresas, las cuales no poseen la estructura tanto técnica, económica y administrativa (visualizada desde la gestión del conocimiento y el desempeño competitivo), adecuada para insertarse de manera competitiva en el nuevo mercado globalizado por causales tecnológicas, crediticias y administrativas, entre otras; ya que en la mayoría de los casos el capital es aportado por una o dos personas a través de una sociedad, y se vislumbra que los propios dueños dirigen administrativa y logísticamente la dinámica de la marcha de la empresa, presentándose a su vez la constante en el número de empleados que van de 1 a 200; también debilidades en lo administrativo, en producción, mercadeo, ventas y en el área financiera (Porter. M.E., 2006).

Otro punto que debe ser analizado frente a dichas Pymes, es la pobre estrategia de mercadeo que llevan a cabo, de la mano de una poca o ninguna formación de los directivos y del personal dedicado a las ventas y publicidad en cuanto a políticas y estrategias que ayuden a mejorar la comercialización de los productos. A ello se suma la mala o la no existencia de unas bases de datos que establezcan un seguimiento adecuado de los clientes estratégicos o potenciales y el manejo de precios bajos para dedicarse a ganar por volumen de ventas, dejando a un lado la inversión planificada en el mercadeo el desarrollo de nuevas líneas, aspecto este que quizás se constituye en una de las causas fundamentales de la problemática objeto de estudio (Cein, 2005).

En lo que respecta al manejo financiero de las PYMES, se vislumbra el accionar de la tramitología y cantidad de requisitos para el acceso a los créditos, como a su vez la carencia de capital de trabajo, manejo inadecuado de recursos debido a que las mismas se fundamentan en la idea de que el dinero del negocio debe ser utilizado para cubrir gastos personales, familiares y de la organización (Gamboa, 2002)

En general, los problemas que presentan actualmente las Pymes Colombianas, y en este caso particular el sector de la industria del Calzado en Bucaramanga, es el proceso en el cual se centran la comercialización, el no reconocimiento de las estrategias de gestión y de desempeño al interior de las mismas, puesto que no se establecen políticas en cuanto a su administración, la consecución de nuevos mercados, ventas y publicidad, y en gran medida por el número de empresas que generan una variada competitividad en precios y la demora en la recolección de

cartera, como a su vez el orden competitivo desleal entre la legalidad y la informalidad.

Dentro de las planes de acción que se deben fundamentar para el éxito de dichas Pymes se debe tener en cuenta el accionar de un programa local que busque disminuir dichas problemáticas a partir de la gestión del conocimiento, la dinámica, la potencialidad y el desempeño competitivo, a efecto de planear el trabajo teniendo en cuenta las prioridades de la comunidad empresarial, puesto que dicha realidad no se encuentra descrita en ninguna parte (ASOINDUCAL, 2005), excepto el que tiene parcialmente cada empresario en su cabeza y que se evidencia en el momento de requerir un insumo, una máquina, o al menos de vender su producción.

Como objetivo general del presente artículo se tiene el identificar, a través de una revisión de corte bibliográfica la realidad de las Pymes de Calzado de Bucaramanga, frente a la dinámica de la Gestión del Conocimiento y del Desarrollo Competitivo, que las han llevado a procesos de transformación, frente al desafío de la globalización, que demanda niveles de productividad muy por encima de los actuales.

Y como objetivos específicos se pueden mencionar aquellos que tienen que ver con el conocimiento, la descripción y el análisis de las condiciones actuales de la rama de la producción, permitiendo sugerir acciones para promover su desarrollo, tomando en cuenta la heterogeneidad existente, y por tanto que tengan mayores posibilidades de lograr resultados positivos en su crecimiento.

1. LA GESTION DEL CONOCIMIENTO EN LAS PYMES

El conocimiento es considerado en la actualidad como variable de producción, por ende su gestión se establece como consecuencia de su accionar y la medición se convierten en elemento esencial para conseguir transformar esos saberes en innovaciones. De la misma forma, la evidencia empírica establecida hasta hace poco más de una década, tendía a poner de manifiesto que el proceso de transformación de conocimiento en innovaciones era enfocado exclusivamente a las grandes empresas, pero esto cambió, puesto que en la actualidad, hay una atención renovada hacia las Pymes, por constatarse que dichos procesos también operan en ellas, llegando a obtener una mayor eficiencia.

La última década ha sido una invaluable etapa que ha producido un interés creciente, tanto en organismos internacionales y gobiernos, como en empresas y mundo académico, caracterizada por el establecimiento de modelos que permitan medir y

gestionar mejor el conocimiento que se adquiere en el accionar de cada una de las empresas.

Dentro de los movimientos más representativos se destacan aquellos que desarrollan la noción de capital intelectual, definido como la combinación de recursos y actividades de una organización en capital humano, estructural y relacional, teniendo como base que dicho conocimiento incluye también capacidades, experiencias y habilidades de los empleados, frente a las rutinas organizativas, los procedimientos, las bases de datos o la propiedad intelectual de la empresa, así como los recursos que dedican a sus relaciones externas, como es el caso de los proveedores, aliados para el desarrollo (Meritum, 2002).

La Comisión Europea en su reunión del 2004, a partir del análisis de un grupo de expertos que tenían el objeto de proponer medidas para estimular la gestión y difusión de información del capital intelectual por parte de Pymes, establece nuevos paradigmas frente al tema (European Commission, 2004).

Dentro de estos nuevos paradigmas se reconoce que el capital intelectual es el conductor invisible en una economía basada en el conocimiento, si bien no se muestra en la información que las empresas difunden y, por tanto, no juega apenas papel en los procesos de toma de decisiones; si se logra una mayor transparencia en la identificación y difusión del mismo, las relaciones entre Pymes y potenciales inversionistas que puede mejorar, aumentando así la financiación disponible para el desarrollo de innovaciones.

La búsqueda de una economía intensiva basada en el conocimiento en el que las empresas se encuentran inmersas, es claro tener en cuenta que los activos y las inversiones intangibles son elementos esenciales para la creación de valor en las empresas y en consecuencia para el crecimiento económico. (Cañibano, García Ayuso, Sánchez, 2000).

En la segunda mitad del siglo XX aparecen distintas teorías que reconocían en mayor o menor grado, la existencia de elementos intangibles que explicaban en parte el crecimiento económico (Gorey & Dobat, 1996). Con base en ello, el interés ha sido creciente en los últimos tiempos y los teóricos de la economía de la innovación ponen de manifiesto la necesidad de conocer mejor el stock de intangibles con que cuentan las empresas y las estrategias y acciones que desarrollan para incrementar y mejorar dichos activos (Foray, 2004).

Lo importante y fundamental de esta situación es que las empresas cuentan con su propio conocimiento, y sus dificultades de medición y aprehensión son bien evidentes, de tal forma que de una parte el conocimiento es input (entradas) y output (salidas) del proceso productivo y, de otra, muchas de sus características hacen que su medición sea más compleja de tal forma que una buena parte del mismo es implícito y los elementos que lo componen son heterogéneos. Puesto que no es observable dicho fenómeno y no hay un módulo que nos permita transformar inputs en outputs, es decir, no hay una función de producción que se pueda utilizar para predecir, ni siquiera de manera aproximada, el efecto que una unidad de conocimiento va a tener en los resultados económicos (Foray, 2004).

En este mismo orden de ideas, dicha premisa define que las distintas manifestaciones, tácitas o codificadas, junto con el resto de activos intangibles con que cuenta la empresa, se ha venido analizando frente a la noción de capital intelectual, entendido como la combinación de recursos y actividades de capital humano, capital estructural y capital relacional de una organización (Meritum, 2002).

Dicho concepto teórico, estipulado en el escrito denominado Ricardis, se puede definir de la siguiente manera:

- A. El Capital Humano, entendido como proceso integrador del conocimiento que emplea el capital humano, se lleva a cabo cuando abandona la empresa, es decir cuando incluye los saberes, capacidades, experiencias y habilidades de las personas que integran la organización, de tal forma que mientras una parte de este conocimiento es exclusivo de los individuos otra parte puede ser genérica. En este caso, se puede mencionar la capacidad para innovar, la creatividad, el saber hacer y la experiencia previa, la capacidad para trabajar en equipo, para la negociación, la flexibilidad, la motivación, la satisfacción, la lealtad, etc., así como su nivel educativo y su titulación.
- B. En segundo lugar, el Capital Estructural es el conjunto de conocimientos que se establece y se ubica en la empresa al final de la jornada laboral, comprendido las rutinas organizativas, los procedimientos, sistemas, culturas, bases de datos, etc. En este caso, se puede observar la flexibilidad organizativa, el servicio de documentación, el uso generalizado de Tecnologías de la Información, la capacidad organizativa de aprender, etc. Algunos de ellos pueden protegerse legalmente y convertirse en derechos de Propiedad Intelectual o Industrial, como los derechos de autor o las patentes.

C. Frente al tema de Capital Relacional se establece el conjunto de recursos ligados a las relaciones externas de la empresa con clientes, proveedores de bienes, servicios o capital o con sus socios estratégicos, de la misma forma comprende tanto las relaciones de la empresa con terceros entendidos estos como inversores, acreedores, clientes, proveedores, etc., a partir de las percepciones que estos tienen de la compañía, en estos casos se pueden ver representados en la imagen, la lealtad y la satisfacción de los clientes, los pactos con los proveedores, el poder comercial, la capacidad de negociación con instituciones financieras, con reguladores, etc. (Meritum, 2002).

En este mismo orden de ideas, es importante destacar que son numerosos los modelos que a lo largo de los últimos años se han construido para reflejar el capital intelectual de las empresas y ayudar a las mismas en sus procesos de medición y gestión. Los más antiguos, en orden cronológico son: Balanced Scored Card (Kaplan & Norton, 1992); Navigator of Skandia (Edvinsson & Malone, 1997); Technology Broker (Brooking, 1996); West Ontario University (Bontis, 1996); Canadian Imperial Bank (Saint-Onge, 1996); Intellectual Asset Monnitor (Sveiby, 1997); Intellectual capital (Dragonetti & Ross, 1998); the Value Explorer (Andriessen, 2001); pero dentro de los más representativos en la actualidad son los que menciona la Comisión Europea menciona los más modernos en el documento Ricardis, entre ellos el modelo Meritum (2002).

Es por ello que el modelo Meritum utiliza como sinónimos los términos intangibles y capital intelectual, haciendo énfasis en la distinción entre recursos y actividades intangibles de la empresa, de tal forma que los primeros, con un carácter estático, representan el stock o valor actual de un determinado intangible en un momento dado del tiempo y las actividades, vistas desde el concepto dinámico, implican la asignación de recursos para el desarrollo interno o la adquisición al exterior de nuevos intangibles, para mantener y mejorar los que ya existen y para medirlos y controlar su evolución.

Dentro de los parámetros administrativos se debe tener especial cuidado en la combinación adecuada de recursos y actividades intangibles que son los que permiten a una empresa transformar un conjunto desestructurado de activos de distinta naturaleza en un sistema capaz de crear valor para el accionista y otros terceros interesados (European Commission, 2006), es por ende que los mismos representan un componente del capital estructural.

Demostrando que el tiempo trascendido ha fomentado un mantenido administrativo por el denominado modelo lineal de la innovación, el cual considera que las actividades del recurso humano son la panacea para la consecución de innovaciones, manteniendo el elemento fundamental del proceso, de tal forma que si no existiera investigación no habría manera de mover la frontera del conocimiento y las innovaciones no pasarían de ser meramente incrementales.

Es claro considerar que, de una parte, la investigación no tiene porque ser intramuros de la unidad productiva y, además, puede no tratarse de un proceso formal, es decir como un laboratorio, con una asignación de recursos humanos y financieros determinados; ya que pueden perfectamente tratarse de procesos de investigación de carácter informal, desarrollados dentro de la empresa o de investigación contratada a terceros, como ocurre con mucha frecuencia en el caso de las Pymes.

Cabe mencionar que dichos enfoque teóricos también se enfocan en la realización de actividades de investigación y desarrollo que difícilmente permite a una empresa innovar y ser competitiva en los mercados, ya que dichos elementos son tan sólo un enfoque simple aunque muy importante del capital intelectual, como lo soporta David Teece (2000), el cual desarrolló un enfoque teórico denominado activos complementarios, los cuales permiten que las actividades de investigación den frutos en términos de productos y procesos nuevos, comercializados en los mercados, es decir ,que todos esos activos complementarios están detallados entre los elementos que los distintos modelos existentes incluyen como parte del capital intelectual.

Por su parte Nonaka y Takeuchi(1995) retomaron los conceptos de conocimiento tácito y explícito . Plantearon que las empresas debían generar nuevo conocimiento a través de procesos de conversión de conocimiento:

- socialización, de tácito a tácito
- externalización, de tácito a explícito
- internalización, de explícito a tácito
- combinación, de explícito a explícito

Ya atisbaban la importancia de los soportes digitales, que ellos colocaban en el cuadrante explícito-explícito. Para que una organización pueda generar nuevo conocimiento consideraban que las empresas debían generar ciertas condiciones.

Alineación con los objetivos de la empresa: El “norte común”, la luz, la referencia, el final dibujado, ¿son posibles realmente? Parece que muchas veces se tratara más de dejar fluir, de crear condiciones, pero sin tanta capacidad predictiva. Miro, por ejemplo, nuestra experiencia de Aprendices y parecería que una condición importante de su funcionamiento es pura emergencia de conducta. En un espacio amplio de libertad las iniciativas fluyen más fácil.

Autonomía: Sólo con personas autónomas surgen ideas originales que pueden pasar al grupo y hacerse colectivas. Es el mensaje que se lanzaba. Quizá ahora incluso esta faceta se ha disparado. Castells ve en la red individuos . Pero la autonomía se entremezcla con la dependencia de recursos tecnológicos, por ejemplo. Somos autónomos -al menos parece que podemos serlo en este primer mundo- pero tenemos ataduras que nos condicionan.

Caos creativo: Promover la ruptura con el statu quo, cuestionar lo que se ha venido haciendo, permitir el error como fuente para aprender. Quizá nunca antes hemos podido aprovecharnos tanto del caos como ahora. Y creo que seguiremos en ello. La tecnología puede recuperar orden de nuestra particular diarrea mental (ya sé que unos la tenemos más incontinente que otros). El caos nos conduce a la creatividad, la creatividad nos conduce a nuevos escenarios, los nuevos escenarios alimentan ilusiones y formas de hacer diferentes. Innovamos, en gran parte, a través del caos.

Redundancia: Acceder a más información de la estrictamente necesaria para dar sentido global al trabajo, decían Nonaka y Takeuchi. Este es uno de los grandes miedos del momento actual. Las empresas se manejan entre el deseo de que su gente sea creativa y esté comprometida y el temor a que queden desbordadas si se les presenta un universo de información excesiva. La polución informativa es una de las consecuencias de la digitalización de los contenidos. El coste de reproducción ha descendido drásticamente con lo que el bombardeo de mensajes es espectacular.

Diversidad: Combinar cosas diferentes de forma flexible. El escenario actual en tanto que cada vez supera mejor las restricciones geográficas permite el contacto con personas más diversas. La tecnología nos permite ser más flexibles para colaborar con nuestros semejantes. Sin embargo, el humano tiene una tendencia homófila natural: hacemos química con quienes sentimos emocionalmente más cerca. En tanto que hay similitud nos resulta más fácil colaborar. Esta característica que parece traemos de serie dificulta el hecho de aceptar la diversidad.

Así mismo, Ikujiro Nonaka (1991), en su artículo sobre la empresa creadora de conocimiento manifiesta que: “la empresa creadora de conocimiento tiene que ver tanto con ideales como con ideas. Este hecho fomenta la innovación. La esencia de esta es crear nuevamente el mundo de acuerdo con una visión o ideal particular”.

Por su parte Manuel Riesco González (2006) en su libro El negocio es el conocimiento destaca que para gestionar el conocimiento valioso, el Modelo Integrado-Situacional (MIS) es la clave. Este se distingue por adaptar sus componentes y su arquitectura al entorno particular de cada empresa y por armonizar las aportaciones de personas y tecnologías. Ofrece a los mandos pistas para utilizar estrategias de Gestión de Conocimiento y estilos de dirección adecuados. Muestra el proceso completo de un Proyecto de Gestión de Conocimiento, desde su planificación y gestión de cambio necesario, hasta su evaluación.

2. ASPECTOS ADMINISTRATIVOS A PARTIR DE LA GESTION DE CONOCIMIENTO DE LAS PYMES DE CALZADO A NIVEL DE BUCARAMANGA

En primera instancia, es importante identificar que en un primer nivel de aproximación analítica se debe determinar que cualquier análisis es de corte administrativo, con base en la Gestión del Conocimiento en las Pymes, tiene todo un desarrollo macro, aliado al sistema de producción como hace mucho tiempo lo llamó Marshall (1920), el cual se ha convertido en un elemento central del sistema económico, social y productivo.

Por ende, se logra evidenciar que los analistas que se enfocan en la revolución de las tecnologías de la información y la comunicación (TIC) han generado todo un desarrollo ,a partir de la idea de la producción de bienes y la prestación de servicios, así como un vertiginoso progreso de los sectores productivos, enfocándose en los impactos notables del sistema económico y en el intercambio de los efectos tanto en la oferta como en la demanda, en el marco de un contexto que una vez configurado suele ser denotado con el nombre de economía del conocimiento, pero aclarando que en la actualidad por las dimensiones que ha alcanzado, ha traído consigo toda una serie de elementos, hechos y cambios a nivel ideológico, cultural, político e institucional; generado toda una serie de profundos impactos sociales que en conjunto darían cuenta igualmente de la existencia de una sociedad del conocimiento (Vilaseca y Torrent, 2001).

En la época contemporánea también se pueden encontrar que algunas raíces de estudios de gestión de conocimiento que se relacionan directamente con los desarrollados en el marco de disciplinas relativamente nuevas, pero de alto impacto, como la inteligencia artificial, así como en la utilización de sistemas expertos, mediante los cuales los especialistas generaron alternativas de trabajo con el fin de obtener máquinas pensantes o lograr que cuando menos este fenómeno se hiciera posible en algunas aplicaciones (Ruggles y Holtshouse, 2000, pp. 1–11).

Igualmente, cabe señalar, como antecedente el análisis de estos temas en los 90's, donde de la mano de la reestructuración que en la década inmediatamente anterior se dio, tanto a nivel macro (del modo de producción capitalista) como a nivel micro (en diversas compañías, por ejemplo, fueron suprimidos los gerentes de nivel medio y se llevaron a cabo diferentes procesos de reingeniería, varios de los cuales no fueron exitosos, pero a pesar de ello se condujo a muchas organizaciones a reflexionar con respecto a la manera adecuada de hacer fluir la información y el conocimiento en su interior, y sobre cómo convertir dichos elementos en una ventaja competitiva.

Dentro del proceso organizacional, visualizado desde la gestión del conocimiento, actualmente en las Pymes del sector calzado en la ciudad de Bucaramanga, no se posee un concepto claro en dichos procesos de corte administrativo, ya sea por ignorar el tema o por ser considerado de poca importancia para el sector, pues el carácter familiar de la Pymes, ha permitido que dicha tendencia administrativa no sea implementada, a pesar de que se ha denotado que la existencia de una corresponsabilidad del mismo lo convierte en un elemento importante de generación de productividad a la dinámica actual del negocio; por eso elementos como innovación, creatividad y uso de las TIC's han quedado a un lado, limitando la existencia de estrategias y estructuras que se enfoquen hacia una implementación de gestión de conocimiento que cumpla con los requerimientos del día a día convirtiéndose en un comportamiento organizacional reactivo.

Otro aspecto, que incluye la realización de un buen proceso a través de la Gestión de conocimiento, es el que corresponde a los procesos de legalización y de la gestión de las empresas, pues se ha observado que han tomado en cuenta la constitución legal de las Pymes de la industria del calzado de la ciudad como se puede observar en la Figura No. 01, puesto que la gran mayoría de empresas de calzado son empresas unipersonales, empresas naturales con un 93%, como también un 1.7% a sociedad limitada y un 5% a las de tipo de persona jurídica del total de la muestra, que de una u otra forma influyen en la poca iniciativa que tienen para iniciar proceso que cumplan

con las expectativas de la Gestión para una competitividad desde el concepto administrativo en forma positiva.

Figura No. 01. Constitución Pymes de Calzado en la Ciudad de Bucaramanga a 2007.



Fuente: Cámara de Comercio de Bucaramanga, Informe Empresarial 2007.

En estos casos específicos involucran al propietario, la esposa o los hijos en o en otros casos la constitución a partir de primos o familiares cercanos, lo que muestra es que la consolidación de sociedades con personas externas al núcleo familiar e idóneas para la proyección al largo plazo de una empresa es escasa, prácticamente nula, por lo tanto se puede determinar que lo anterior obedece a que las Pymes analizadas por la Cámara de Comercio de Bucaramanga en los últimos años son las que se encuentran debidamente registradas.

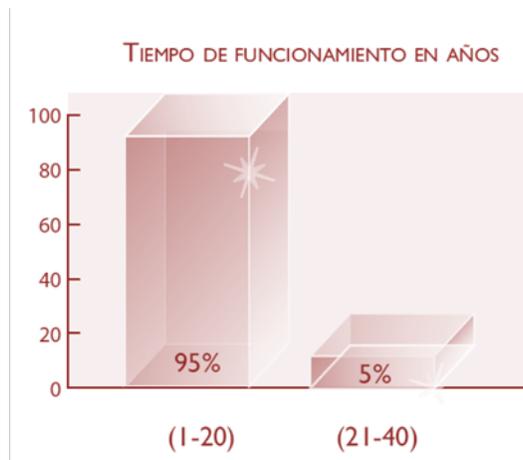
En lo que corresponde al punto de análisis respectivo en relación al funcionamiento se puede decir que en un 95% de las estadísticas establecidas por la Cámara de Comercio de Bucaramanga (Ver Figura No 02), las Pymes de Calzado de Bucaramanga, poseen un tiempo de existencia o creación comprendido entre el rango de 1 a 20 Años de funcionamiento y de 21 a 40 años, demostrando con lo anterior, cómo ha sido el comportamiento de las Pymes del sector calzado, mostrando una característica muy importante en cuanto al patrimonio histórico intangible, como es la experiencia, conocimiento y tradición de los diferentes propietarios que han aportado con su experiencia grandes nuevos enfoques de análisis lo que ha permitido la continuidad y posicionamiento de las unidades productivas de este sector en el mercado.

Aunque la evolución de las empresas de calzado tienen en cuenta el principio de propiedad o de involucramiento familiar en las decisiones internas de la misma unidad de la mano de la antigüedad, es decir el tiempo de funcionamiento; registra un

comportamiento realmente negativo, puesto que el accionar gerencial basado a partir de la gestión del conocimiento todavía no puede ser catalogado como un accionar maduro; ya que las Pymes de Calzado que han apostado por este tipo administrativo de gerenciar sigue siendo aún muy reducido. La razón de esta situación es debido a que todavía la gestión de conocimiento ligado al desarrollo competitivo se percibe desde las empresas como algo accesorio. A pesar de ello, es patente el deseo de adopción entre las Pymes de este tipo de sistemas. En este sentido, otro factor que incide claramente en su evolución, es que los sistemas de gestión están soportados por una tecnología totalmente inmadura y poco consolidada, reduciendo capacidad de ofrecer un mejor servicio.

Por otro lado, al tenerse en cuenta todos aquellos procesos de orden patrimonial histórico e intangible, es el que arraiga en los empresarios los paradigmas convencionales de gestión cuyo logro único es que ellos vivan el día a día en una línea de tiempo estable para ellos.

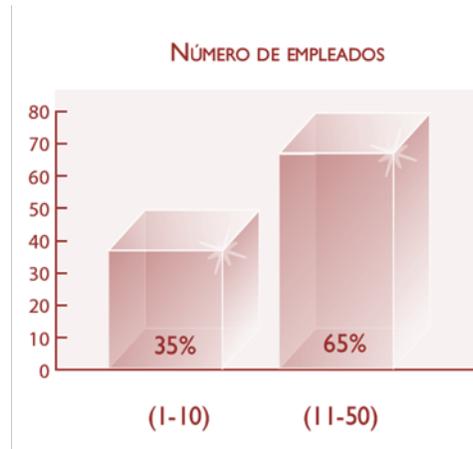
Figura No. 02. Tiempo de funcionamiento de las Pymes de calzado en la Ciudad de Bucaramanga



Fuente: Cámara de Comercio de Bucaramanga, Informe Empresarial 2007.

En lo que respecta al tema de los empleados y su constitución respectiva, según lo determinado en la ley 905 de Marzo de 2004 de Microempresas, en cuanto al número de empleados (Ver Figura No. 03), se presenta la siguiente clasificación: Microempresas con un 35%, y pequeñas empresas con un 65%, por lo tanto el número de empleados varía según las épocas del año y especialmente en momentos culturales como ferias y espectáculos temporadas que caracterizan especialmente el proceso de producción en este sector.

Figura No. 03. Número de empleados de las Pymes de calzado en la Ciudad de Bucaramanga



Fuente: Cámara de Comercio de Bucaramanga, Informe Empresarial 2007.

En este mismo orden de ideas, es importante visualizar que la gestión del conocimiento de las Pymes de Calzado de Bucaramanga, no ha logrado un espacio de concientización en su accionar ya que no se encuentra ni en la mente del personal de la empresa, ni en la gerencia, ni en la administración ya que por su especial idiosincrasia su plasmación en los SI es sumamente difícil. Desafortunadamente, este punto es considerado en muchas Pymes, como un accionar que solo reside en documentos, que contienen información para la misma, pero no más allá del documento como tal, ya sea en procesos de negocio o en la toma de decisiones estratégicas. Las empresas no se han percatado de la vital importancia que esa información representa para la marcha de la Pyme, y no son conscientes que la llegada del nuevo milenio supone pasar de una sociedad básicamente industrial a una ya definida como Sociedad de la Información, en la cual las empresas son conscientes de que deben abordar ciertas reorganizaciones para que esa información fluya por la empresa y sea concebido como un factor competitivo, teniendo claro que esta visión de futuro es, precisamente la clave del auge que se está produciendo en torno a la gestión del conocimiento dentro de las empresas.

Las Pymes del sector calzado de Bucaramanga, siempre han presentado dificultades por su baja capacidad administrativa para vincularse con el sector externo, la falta de información sobre oportunidades de nuevos mercados competitivos y sostenibles, de la mano de una mínima capacitación y gestión gerencial y su limitado acceso a tecnologías, ha permitido que de la mano de otros obstáculos relacionados con el Marketing; específicamente en lo que tiene que ver con las adecuaciones del producto frente a los requerimientos del mercado externo, la falta de información entendida

como conocimiento de los mercados, el acceso a adecuados canales de distribución y la falta de capacitación en el tema tanto nacional como internacionalmente (Stanton, W., Buskirk, R. & Rosann, 1997).

En este mismo orden de ideas, se ha establecido que superar dichas falencias, permite muy pocas posibilidades frente al futuro de las Pymes del Sector Calzado en Bucaramanga, específicamente sin llegar ni siquiera a considerar las grandes oportunidades que ofrece el mercado nacional como mundial.

3. LA TEORÍA DE RECURSOS EN EL DESEMPEÑO COMPETITIVO Y EN LA GESTIÓN DE CONOCIMIENTO DE LAS PYMES DE CALZADO DE BUCARAMANGA

Al centrar el análisis en lo que respecta al desempeño y la teoría de recursos frente a la competitividad de las Pymes de Calzado de la ciudad de Bucaramanga, es importante tener en cuenta que en los estudios comparativos realizados en otros países respecto al tema como los llevados a cabo por Brasil y algunos de Centro América (DNP, 2004), los cuales han determinado que los mercados de estos países y el Colombiano específicamente el de Santander y su capital ofrecen elementos comunes del ambiente de negocios de la región; como las ventajas y desventajas para el desarrollo de los mismos (Ver figura No. 04).

Figura No. 04. Calidad del Ambiente de Negocios en el Área de Calzado



Fuente: DNP. Cuero, calzado e industria marroquinera. Análisis de cadenas productivas, 2004.

Otro de los puntos importantes que debe tenerse en cuenta en el aspecto competitivo del desempeño y la generación de recursos, es que la ubicación geográfica de la ciudad de Bucaramanga desde el orden estratégico constituyen una ventaja a la hora de competir, ya que la proximidad con Venezuela y los negocios estratégicos llevados a cabo con Ecuador y Estados Unidos ha permitido la consolidación de dichos mercados como los principales socios comerciales de la región.

Las Pymes de Calzado de Bucaramanga, a pesar de sobresalir a nivel nacional por la capacidad de trabajo de su gente, la calidad de sus productos, desafortunadamente en el sector actualmente hay escasez de procesos de gestión de conocimiento que lleven a la competitividad de la mano del cubrimiento de los requerimientos del mercado, puesto que la falta capacitación en los procesos gerenciales y administrativos con programas especializados ajustados a las necesidades del sector productivo, así como la poca cultura de retención de empleados y de capacitación de los mismos, se

constituyen en las principales debilidades que presentan la Pymes en lo que respecta a la Gestión para una adecuada competitividad.

En el mismo orden de ideas, lo que corresponde al acceso a crédito y la falta de productos financieros establecidos de acuerdo con los requerimientos del mercado se convierten en otro factor negativo del ambiente de negocios de la región, ya que en el mercado del calzado las Pymes prefieren recurrir a microcréditos antes que a productos financieros de la banca que muchas veces resultan poco viables debido a las garantías exigidas y a las tasas de interés.

Por otro lado se registra una de las grandes preocupaciones que se fundamenta en que los empresarios de calzado de la región presentan un estado de precariedad de la infraestructura de transporte que le impide conectarse fácilmente con otras zonas de país y de otros países, ya que la infraestructura vial tiene un desarrollo medio y en ocasiones se convierte en un obstáculo para la comercialización de insumos y productos finales principalmente hacia departamentos vecinos como Norte de Santander.

De la misma forma la infraestructura de transporte aéreo, crítica para los procesos de exportación, es bastante limitada, ya que los empresarios de los coinciden en afirmar que el aeropuerto de la zona, no cuenta con instalaciones adecuadas que faciliten el comercio internacional.

Las empresas de Calzado de Bucaramanga, es un órgano que presenta una fuerte competencia entre los sectores productivos, esto se convierte en un factor positivo que incentiva la creación de ventajas competitivas a nivel empresarial, pero sin embargo, tal como se puede apreciar en el análisis de dicho grupo empresarial, la competencia en la actualidad en la región está dada fundamentalmente por el precio, pasando a un segundo plano en la calidad y en el diseño como factores diferenciadores del producto(ASOINDUCAL, 2005).

Cabe mencionar que existen altos niveles de informalidad propiciados entre otros aspectos por los bajos costos de entrada que para este caso se presentan en donde para iniciar un negocio no se requiere de mayores niveles de inversión, teniendo también en cuenta que estos negocios además de no pagar impuestos se convierten en actividades secundarias de ciertos grupos poblacionales, especialmente aquellos comprendidos entre los estratos uno, dos y tres.

La idiosincrasia regionalista de los santandereanos se ha ido transformando con los años en una ventaja a la hora de crear y mantener una identidad propia; es por ello que las empresas de calzado tienen y promocionan marcas propias y se especializan en pocas líneas de producción, como es el caso de la línea femenina en calzado (UDI, 2008).

Además de lo anterior la gran mayoría de las empresas poseen sus propios puntos de venta y la marca juega entonces un papel menos relevante en los sistemas de producción de las empresas, predominando además un comportamiento individualista que hace difícil la creación de mecanismos de cooperación e intercambio entre las firmas lo que conlleva a la poca creación de estrategias conjuntas que le permitan a los sectores negociar, producir, promocionar y en general competir de mejor manera.

El desempeño competitivo de las Pymes ha generado una aversión al riesgo y al cambio como factores culturales que se ven reflejados en las características de los sectores productivos, puesto que el bajo nivel de inversión, el manejo familiar y la poca visión internacional se refleja en el tamaño de las empresas, sus bajos niveles tecnológicos y la poca inserción en el mercado internacional.

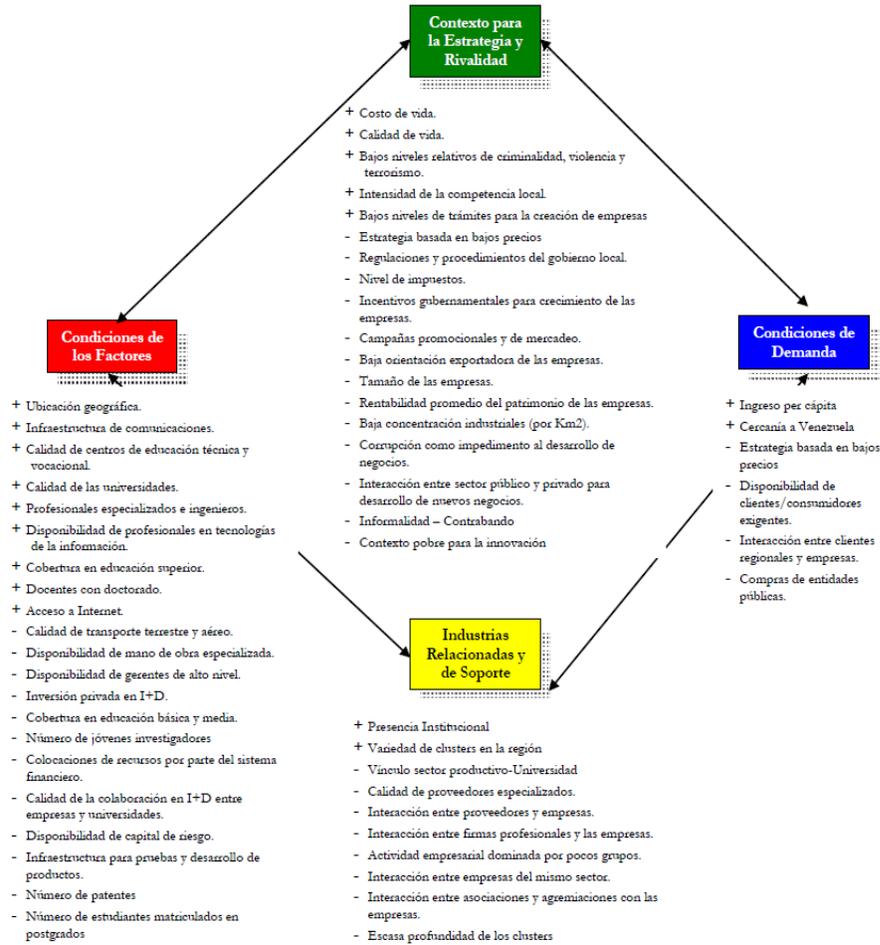
Dentro de las características más sobresalientes de las Pymes de Calzado de la región sobresale la concentración en microempresas familiares, ya que esta baja dispersión en el tamaño de las empresas no incentiva una mayor transferencia de tecnología y conocimiento entre las firmas, e impide el jalonamiento del sector por parte de empresas líderes y fuertemente posicionadas.

Cabe mencionar que la innovación es muy reducida y los procesos de creación de moda asociados con las empresas no existen a nivel local, puesto que las tendencias se traen de afuera o se copian entre las mismas.

4. ACCIONES TENDIENTES AL ACCIONAR ADMINISTRATIVO EXITOSO

Un ambiente exitoso de negocios en Santander, específicamente en el área de calzado revela las ventajas y desventajas del ambiente de negocios de la región (Ver Figura No. 05).

Figura No. 05. Calidad del Ambiente de Negocios de Santander



Fuente: DNP. Cuero, calzado e industria marroquinera. Análisis de cadenas productivas, 2004.

Bucaramanga cuenta con una ubicación geográfica que favorece su integración comercial con importantes regiones del país ya que se encuentra próximo a grandes centros de producción y consumo como Bogotá, Antioquia y la Costa Atlántica; adicionalmente, su cercanía a Venezuela potencializa el desarrollo económico regional.

A su vez la región se destaca por su nivel de desarrollo en materia de infraestructura de telecomunicaciones, aspecto que lo ha colocado a la vanguardia en el país en este tema.

Otra ventaja que se puede observar en la región es la formación del talento humano como consecuencia del buen nivel de cobertura de la educación superior y la calidad de las universidades y centros de educación que se ubican en la región, ubicándose como importante zona de centros de investigación y muestra unos elevados niveles de producción científica.

Es claro que la población de Bucaramanga ha establecido la calidad de vida como ventaja del ambiente de negocios, ya que esta percepción es producto del bajo costo de vida y la sensación de seguridad que prevalece, por lo tanto este factor es relevante a la hora de atraer inversión a la región.

De la misma forma cabe valorar el nivel de intensidad de la competencia local entre las empresas, especialmente las de calzado, como también la eficiencia en los trámites para la creación de nuevas empresas, y los niveles relativos de rentabilidad que alcanzan las empresas localizadas en la región.

Desde el concepto de la competitividad en los sectores productivos de la región se encuentran fundamentados por el precio, lo que no contribuye al desarrollo de ventajas competitivas, así mismo, el contrabando, la informalidad y la corrupción siguen siendo factores que afectan el desarrollo de los negocios en la región, pero a pesar de todo ello la región se encuentra compuesta principalmente por empresas de tamaño pequeño, y dentro de este contexto se presentan bajos niveles de innovación y crecimiento, producto de la poca inversión y las estrategias poco sofisticadas de las empresas (CEINNOVA, 2004).

Pero aunque se establecen las anteriores variables que hacen que administrativamente la empresa del calzado en Bucaramanga obtenga un logro significativo, la presencia del trabajo desarticulado de las mismas, la falta de definición de roles de gestión y las políticas de apoyo en los sistemas de gestión, así como el deseo de protagonismo de algunas, hacen que gran parte de los esfuerzos de estas instituciones no resulten efectivos.

El análisis comparativo de dicho mercado, así como en la percepción de los empresarios, vislumbran un destacamiento en la falta de articulación de la academia con el sector productivo lo que se refleja en la escasez de mano de obra especializada según los requerimientos de los empresarios, adicionalmente se identifica una baja interacción entre el sector empresarial y firmas locales y nacionales que prestan servicios de consultoría.

De la mano de los factores de éxito identificados a partir de la competitividad de la región se observa una apropiación del proceso por parte de los actores; el logro de consensos dentro de sectores específicos, lo que ha posibilitado avanzar en temas puntuales; el compromiso de la academia, particularmente de las universidades; y finalmente, la creación de instituciones especializadas.

Cabe mencionar dentro de los factores de fracaso las iniciativas que se han llevado a cabo y que se identifican como: la falta de continuidad, debido a que hacen parte de políticas de gobiernos de turno; ausencia de un sistema de indicadores que permita identificar niveles de avance e impactos generados; falta de focalización de las acciones; ausencia de una política regional unificada y consistente; poca sinergia entre las instituciones encargadas; ausencia de difusión hacia distintos grupos de interés regional, y por último, no se garantizan los recursos necesarios que generen sostenibilidad (ACICAM., 2006)

De todo lo anterior se rescata que a partir de dichos ejercicios enfocados en materia de competitividad se han realizado en la región en el pasado, acciones exitosas lideradas por distintos actores, que han generado la percepción de que no han logrado el impacto esperado y no han trascendido en el tiempo.

Con base en dicho diagnóstico se debe enfocar la iniciativa hacia una propuesta que recomiende la iniciación de un proceso continuo que involucre a todos los actores de la región, que busque y adopte la propuesta de valor que la región del calzado en Bucaramanga le debe ofrecer al país y al mundo una nueva iniciativa enfocada en la validación de una nueva estrategia de región, con una visión de desarrollo y con un destino compartido (Ver Figura No. 06).

Figura No. 06. Pilares fundamentales de la Iniciativa del éxito administrativo en la Pymes de Calzado de Bucaramanga desde la Gestión del Conocimiento



Fuente: Autoría Propia, con base en el análisis bibliográfico.

Las experiencias del pasado se deben constituir en base fundamental como marco de referencia, para estructurar esta nueva iniciativa, donde el desarrollo de ésta debe estar articulada con el ejercicio de la construcción de una Agenda Interna Regional enmarcada en un proceso para el desarrollo desde unas iniciativas de competitividad regional tiene que tener impreso desde un comienzo una visión de mediano y largo plazo, que demanda inversión de recursos y asignación de responsabilidades concretas.

En este orden de ideas, se debe tener claro que Bucaramanga es una ciudad que tiene los recursos básicos para desarrollar una producción que le permita incursionar competitivamente en el segmento de calidad media y alta, basada en la disponibilidad de cueros, la capacidad y experiencia de nuestras curtiembres, la buena calificación y bajo costo de la mano de obra, sumada a la rica tradición artesanal y diseño local.

Pero a pesar de lo anterior, debe existir una voluntad e inteligencia aplicadas al diseño a través de un programa sectorial estratégico, basado en la gestión del conocimiento y la competitividad, que incluya la identificación de nichos de productos y mercados, buscando la tecnificación y la modernización de la mano del diseño, tecnología, equipamiento, calidad y fomentando el surgimiento de estrategias más amplias y productivas.

5. CONCLUSIONES

1. En lo que corresponde a la Administración y en especial lo que concierne a la planeación Estratégica, se observa desconocimiento de las implicaciones y de las bondades de la herramienta administrativa, ello conlleva a ratificar el bajo nivel gerencial y administrativo de los propietarios de las empresas de Calzado, las cuales reflejan bajo conocimiento en ventas, y técnicas administrativas.
2. Desde la Competitividad del sector calzado de Bucaramanga, se puede definir que no existe en las pymes del sector una continuidad de trabajo con sus empleados en general, varía según las épocas del año y especialmente en momentos de ferias y temporadas que caracterizan especialmente el proceso de producción en este sector ya que no cuentan con mercados permanentes.
3. Una de las bases fundamentales del éxito del sector de calzado en la ciudad de Bucaramanga se fundamenta en la implementación de la Inteligencia Competitiva como parte de un proceso óptimo de toma de decisiones en el entorno de las pymes del sector porque le va a permitir conocer el entorno y la situación interna de la empresa, para la posterior toma de decisiones estratégicas, la cual debe centrar su accionar en identificar qué información es necesaria, dónde y cómo se debe buscar para posteriormente seleccionar la información adecuada, someterla a un tratamiento y análisis específicos y de esta manera, poder aplicar los resultados para beneficio de las micro, pequeñas y medianas empresas del sector calzado.
4. La gestión del Conocimiento y el desarrollo competitivo no se presentan en el entorno de las Pymes de calzado de Bucaramanga como un recurso interno de organización que debe ser implementado y puesto en marcha preparado como un nuevo modelo organizativo y de gestión. Pese a ello y con la perspectiva del impacto de la inversión y el uso de las TIC no se aprecia una relación directa entre los procesos de innovación administrativa y los resultados empresariales de la actividad de la empresa del sector calzado, de hecho si se quieren captar los procesos de innovación que se están llevando a cabo para la mejora material de las empresas (productividad, competitividad y rendimientos) como para los trabajadores (salarios y mejoras de las condiciones de trabajo), de tal forma que se deben considerar estos puntos para encontrar una organización o empresa en las que el proceso de innovación organizacional esté presente y la intensidad de uso del conocimiento como recurso no sean escasas, de tal forma que al ser gestionadas la organización obtendrá impactos relevantes sobre los principales resultados empresariales.

5. Se recomienda, en primer término, vincular a la academia con el sector productivo de calzado, mediante alianzas con las universidades, permitiendo que los estudiantes de últimos semestres pongan en práctica sus conocimientos en las empresas de calzado, con lo cual se crea una transferencia de conocimiento.
6. Por otro lado, el SENA debe jugar un papel fundamental, como ente que ofrezca capacitación pertinente y efectiva, enfocada realmente en las necesidades y capacidades del sector calzado en Bucaramanga.
7. Finalmente, el crear pequeñas alianzas pilotos entre ciertas empresas de calzado, motiva la organización productiva y genera relaciones sinérgicas.

REFERENCIAS

ACICAM. “Revista del cuero”. Edición 8 año 2006.

ANDRIESEN, D. “Weightless Wealth. Four Modifications to Standard Intellectual Capital Theory”, Paper presented at the 4th World Congress on the Management of Intellectual Capital, Hamilton, Ontario, Canada, 2001.

ASOINDUCALS. “Documento informativo. Bucaramanga: 2005”.

BONTIS, N. “There’s a price on your head: Managing intellectual capital strategically”, Business Quaterly, Summer, 1996.

BROOKING, A. “Intellectual Capital: Core Asset for Third Millennium Enterprise”. International Thomson Business Press, London, 1996.

CÁMARA DE COMERCIO DE BUCARAMANGA. “Informe Empresarial 2007”

CAÑIBANO, L.; GARCÍA-AYUSO, M.; SÁNCHEZ, M.P. “Shortcomings in the measurement of Innovation: Implications for Accounting Standard Setting”. Journal of Management and Governance, Vol. 4, 2000.

CEIN. “Distrito Industrial de Calzado Área Metropolitana de Bucaramanga: Un paso al Desarrollo Regional”. Bucaramanga: SIC Editorial, Universidad Cooperativa de Colombia, 2005.

CEINNOVA. “Microempresa y Competitividad del Sector Cuero”, Bogotá: 2004.

DNP. “Cuero, calzado e industria marroquinera”. Análisis de cadenas productivas, 2004.

DRAGONETTI, N.C. & ROSS, G. “Efficiency and Effectiveness in Government Programmes: An Intellectual Capital Perspective”, 2nd World Congress on Intellectual Capital, January 1998, McMasters University, Hamilton, Canada, 1998.

EDVISSON, L.; MALONE, M.S. “Intellectual Capital. Realizing your company’s true value by finding its hidden brainpower”, Harper Collins Publishers, Inc., 1st Edition, 1997.

ESCORSA, P.; MASPONS, R. “De la vigilancia tecnológica a la inteligencia competitiva”. Prentice Hall, Madrid. 2001.

EUROPEAN COMMISSION. “European Innovation Scoreboard”, 2004.

“Reporting Intellectual Capital to Augment Research, Development and Innovation in SMEs (RICARDIS)”, Próxima publicación, 2006.

FORAY, D. “The Economics of Knowledge”. MIT. Cambridge, Massachusetts, 2004.

GAMBOA, H. “Plan de Negocios de la Asociación de Industriales del Calzado y Similares - ASOINDUCAL’S - para la exportación de Calzado. Bucaramanga: UIS, 2002”. Proyecto de Grado Universidad Industrial de Santander. Escuela de Ingeniería industrial.

GONZALEZ, MANUEL. “ El conocimiento es el negocio, Editorial Díaz de Santos S.A. , Madrid, España, 2006.

GOREY R.M. Y DOVAT D.R. “Managing on the Knowledge Era”, New York, 1996.

GUTIÉRREZ, P. H. “Calidad total y productividad”. Tercera Edición. Editorial. MacGraw-Hill. México. 2010.

NONAKA y TAKEUCHI: 5 condiciones para generar conocimiento tácito y explícito. Primera edición. 1995.

IKUJIRO NONAKA (1991) , Artículo “Empresa creadora de conocimiento”, 1991.

KAPLAN, R., Y NORTON, D. “The Balanced Scorecard - Measures That Drive Performance”. Harvard Business Review, 70(1), 1992, pp. 71-79.

MARSHALL, A. “Principles of Economics”. Londres: Macmillan. 1920.

MERITUM, “Guidelines for Managing and Reporting on Intangibles (Intellectual Capital Statements)”. Vodafone Foundation. Madrid, 2002.

PORTER, M.E. “Estrategia Competitiva. Técnicas para el Análisis de los Sectores Industriales y de la Competencia”. Compañía Editorial Continental, México.2006.

RUGGLES, R. & HOLTSHOUSE, D. La ventaja del conocimiento. México: Compañía Editorial Continental.

SAINT-ONGE, H. “Tapping into the Tacit Knowledge of the Organisation”: Paper presented at the Knowledge Challenge Conference, MCE. Brussels, 30-31, May 1996.

SVEIBY, K.E. “Measuring Intangibles Assets” (1997). <http://sveiby.com.au/IntangAss/MeasureIntangibleAssets.html>, 1997.

STANTON, W., BUSKIRK, R. & ROSANN, L. S. “Ventas, conceptos, planificación y estrategias”. Novena edición. Editorial McGraw-Hill. Bogotá. 1997.

TEECE, D. “Managing Intellectual Capital”, Oxford University Press. Oxford, 2000.

UNIVERSITARIA DE INVESTIGACION Y DESARROLLO – UDI. “Análisis de las Empresas Productoras y Comercializadoras de Calzado en Santander – Bucaramanga”, 2008.

VILASECA, J. & TORRENT, J. La ocupación de la economía del conocimiento en España. Barcelona. 2001

**UNIVERSIDAD DE LA SABANA
INSTITUTO DE POSTGRADOS
RESUMEN ANALÍTICO DE INVESTIGACIÓN**

ORIENTACIONES PARA SU ELABORACIÓN:

El Resumen Analítico de Investigación (RAI) debe ser elaborado en Excel según el siguiente formato registrando la información exigida de acuerdo la descripción de cada variable. Debe ser revisado por el asesor(a) del proyecto. EL RAI se presenta (quema) en el mismo CD-Room del proyecto como un segundo archivo denominado: " RAI "

No.	VARIABLES	DESCRIPCIÓN DE LA VARIABLE
1	NOMBRE DEL POSTGRADO	ESPECIALIZACIÓN GESTIÓN PARA EL DESARROLLO HUMANO EN LA ORGANIZACIÓN III COHORTE
2	TÍTULO DEL PROYECTO	GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO Y DESEMPEÑO COMPETITIVO DE LAS PYMES DE CALZADO DE BUCARAMANGA
3	AUTOR(es)	MORENO GUEVARA GUEYLER LISETH
4	AÑO Y MES	2012, Septiembre
5	NOMBRE DEL ASESOR(a)	BERNAL TORRES CÉSAR AUGUSTO
6	DESCRIPCIÓN O ABSTRACT	<p>SMEs today seek to establish control and competitiveness strategy not only from the variable captivate your customers but also settle permanently and continuously adapting to emerging roads that arise, at the hands of subjects such as organization, sales, market, strategies and knowledge management that are fundamental to the survival of them. Based on these ideas is established this article called knowledge management and development competitive of the SMEs of footwear of Bucaramanga, which covers several aspects of the footwear sectors from a diagnosis of the current situation of SMEs in the footwear sector and in particular with regard to its organization, markets, sales and advertising strategies implemented in the development of its activities, from the central theme of this competitive aspect.</p> <p>This article focuses from a diagnosis of descriptive type, based on the literature review both theoretical and research on the subject of the SMEs of footwear in Bucaramanga and its actions through the knowledge management based on the methodological structure offered by Hernandez, Fernandez and Baptista (2010), where you can specify the properties, characteristics, and the profiles of people groups, communities, processes, objects or any other phenomenon that is subject to scrutiny. The above as a basis for the analysis and construction of a structural idea against the management of the knowledge of the SMEs of footwear in Bucaramanga.</p>
7	PALABRAS CLAVES O DESCRIPTORES	Pymes, Desempeño competitivo, Calzado, Gestión del Conocimiento, Organización, Estrategias, Ventas.
8	SECTOR ECONÓMICO AL QUE PERTENECE EL PROYECTO	Sector manufactura
9	TIPO DE INVESTIGACIÓN	Documental, Bibliográfico
10	OBJETIVO GENERAL	Como objetivo general del presente artículo se tiene el identificar, a través de una revisión de corte bibliográfica la realidad de las Pymes de Calzado de Bucaramanga, frente a la dinámica de la Gestión del Conocimiento y del Desarrollo Competitivo, que las han llevado a procesos de transformación, frente al desafío de la globalización, que demanda niveles de productividad muy por encima de los actuales.

11	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	Y como objetivos específicos se pueden mencionar aquellos que tienen que ver con el conocimiento, la descripción y el análisis de las condiciones actuales de la rama de la producción, permitiendo sugerir acciones para promover su desarrollo, tomando en cuenta la heterogeneidad existente, y por tanto que tengan mayores posibilidades de lograr resultados positivos en su crecimiento.
12	FUENTES BIBLIOGRÁFICAS	<p>ACICAM. "Revista del cuero". Edición 8 año 2006.</p> <p>ANDRIESEN, D. "Weightless Wealth. Four Modifications to Standard Intellectual Capital Theory", Paper presented at the 4th World Congress on the Management of Intellectual Capital, Hamilton, Ontario, Canada, 2001.</p> <p>ASOINDUCALS. "Documento informativo. Bucaramanga: 2005".</p> <p>BONTIS, N. "There's a price on your head: Managing intellectual capital strategically", Business Quarterly, Summer, 1996.</p> <p>BROOKING, A. "Intellectual Capital: Core Asset for Third Millennium Enterprise". International Thomson Business Press, London, 1996.</p> <p>CÁMARA DE COMERCIO DE BUCARAMANGA. "Informe Empresarial 2007"</p> <p>CAÑIBANO, L.; GARCÍA-AYUSO, M.; SÁNCHEZ, M.P. "Shortcomings in the measurement of Innovation: Implications for Accounting Standard Setting". Journal of Management and Governance, Vol. 4, 2000.</p> <p>CEIN. "Distrito Industrial de Calzado Área Metropolitana de Bucaramanga: Un paso al Desarrollo Regional". Bucaramanga: SIC Editorial, Universidad Cooperativa de Colombia, 2005.</p> <p>CEINNOVA. "Microempresa y Competitividad del Sector Cuero", Bogotá: 2004.</p> <p>DNP. "Cuero, calzado e industria marroquinera". Análisis de cadenas productivas, 2004.</p> <p>DRAGONETTI, N.C. & ROSS, G. "Efficiency and Effectiveness in Government Programmes: An Intellectual Capital Perspective", 2nd World Congress on Intellectual Capital, January 1998, McMaster University, Hamilton, Canada, 1998.</p> <p>EDVISSON, L.; MALONE, M.S. "Intellectual Capital. Realizing your company's true value by finding its hidden brainpower", Harper Collins Publishers, Inc., 1st Edition, 1997.</p> <p>ESCORSA, P.; MASPONS, R. "De la vigilancia tecnológica a la inteligencia competitiva". Prentice Hall, Madrid. 2001.</p>
13	RESUMEN O CONTENIDO	<p>Las Pymes de hoy en día buscan establecer una estrategia de control y de competitividad no solo desde la variable de captivar a sus clientes sino también establecerse de manera permanente y continua, adaptándose a los caminos emergentes que se presentan. Por lo tanto, temas como organización, ventas, mercado, estrategias y gestión del conocimiento se hacen fundamentales para la sobrevivencia de ellas. Con base en esto, se establece el presente artículo denominado Gestión del Conocimiento y Desarrollo Competitivo de las Pymes de Calzado de Bucaramanga, en el cual se tratan varios aspectos del sector calzado, a partir de un diagnóstico sobre la situación actual de las pymes del sector calzado y en especial con respecto a su organización, mercado, estrategias de ventas y publicidad implementadas en el desarrollo de sus actividades, desde el aspecto competitivo, que es el tema central del mismo.</p> <p>El presente artículo se enfoca en un diagnóstico de tipo descriptivo, basado en la revisión bibliográfica, tanto teórica como investigativa</p>
14	METODOLOGÍA	Recopilación bibliográfica de información, informes, graficas estadísticas etc.

15	CONCLUSIONES	<p>1. En lo que corresponde a la Administración y en especial lo que concierne a la planeación Estratégica, se observa desconocimiento de las implicaciones y de las bondades de la herramienta administrativa, ello conlleva a ratificar el bajo nivel gerencial y administrativo de los propietarios de las empresas de Calzado, las cuales reflejan bajo conocimiento en ventas, y técnicas administrativas.</p> <p>2. Desde la Competitividad del sector calzado de Bucaramanga, se puede definir que no existe en las pymes del sector una continuidad de trabajo con sus empleados en general, varía según las épocas del año y especialmente en momentos de ferias y temporadas que caracterizan especialmente el proceso de producción en este sector ya que no cuentan con mercados permanentes.</p> <p>3. Una de las bases fundamentales del éxito del sector de calzado en la ciudad de Bucaramanga se fundamenta en la implementación de la Inteligencia Competitiva como parte de un proceso óptimo de toma de decisiones en el entorno de las pymes del sector porque le va a permitir conocer el entorno y la situación interna de la empresa, para la posterior toma de decisiones estratégicas, la cual debe centrar su accionar en identificar qué información es necesaria, dónde y cómo se debe buscar para posteriormente seleccionar la información adecuada, someterla a un tratamiento y análisis específicos y de esta manera, poder aplicar los resultados para beneficio de las micro, pequeñas y medianas empresas del sector calzado.</p> <p>4. La gestión del Conocimiento y el desarrollo competitivo no se presentan en el entorno de las Pymes de calzado de Bucaramanga como un recurso interno de organización que debe ser implementado y puesto en marcha preparado como un nuevo modelo organizativo y de gestión. Pese a ello y con la perspectiva del impacto de la inversión y el uso de las TIC no se aprecia una relación directa entre los procesos de innovación administrativa y los resultados empresariales de la actividad de la empresa del sector calzado, de hecho si se quieren captar los procesos de innovación que se están llevando a cabo para la mejora material de las empresas (productividad, competitividad y rendimientos) como para los trabajadores (salarios y mejoras de las condiciones de trabajo), de tal forma que se deben considerar estos puntos para encontrar una organización o empresa en las que el proceso de innovación organizacional esté presente y la intensidad de uso del conocimiento como recurso no sean escasas, de tal forma que al ser gestionadas la organización obtendrá impactos relevantes sobre los principales resultados empresariales.</p> <p>5. Se recomienda, en primer término, vincular a la academia con el sector productivo de calzado, mediante alianzas con las universidades, permitiendo que los estudiantes de últimos semestres pongan en práctica sus conocimientos en las empresas de calzado, con lo cual se crea una transferencia de conocimiento.</p> <p>6. Por otro lado, el SENA debe jugar un papel fundamental, como ente que ofrezca capacitación pertinente y efectiva, enfocada realmente</p>
16	RECOMENDACIONES	Aunque es un campo opcional, se deben incluir si el proyecto lo amerita.
*	CÓDIGO DE LA BIBLIOTECA	No aplica para usted.

CRISANTO QUIROGA OTÁLORA
 Coordinador Comité de Investigación



*Gestión del Conocimiento y
Desempeño Competitivo de las PYMES
de calzado de Bucaramanga.*

Autor:

Gueyler Liseth Moreno Guevara

Asesor:

César Augusto Bernal Torres



Universidad de
La Sabana

Agenda

- Introducción.
- Gestión del conocimiento en las pymes
- Aspectos administrativos a partir de la gestión de conocimiento de las pymes de calzado.
- La teoría de recursos en el desempeño competitivo y en la gestión de conocimiento de las pymes de calzado de Bucaramanga.
- Acciones tendientes al accionar administrativo exitoso.
- Conclusiones y Recomendaciones
- Referencias bibliográficas

Introducción



Ventas.

Estrategias.

Desempeño
competitivo.

Gestión del
conocimiento.

Organización.

PYMES DE CALZADO



Gestión del conocimiento en las pymes

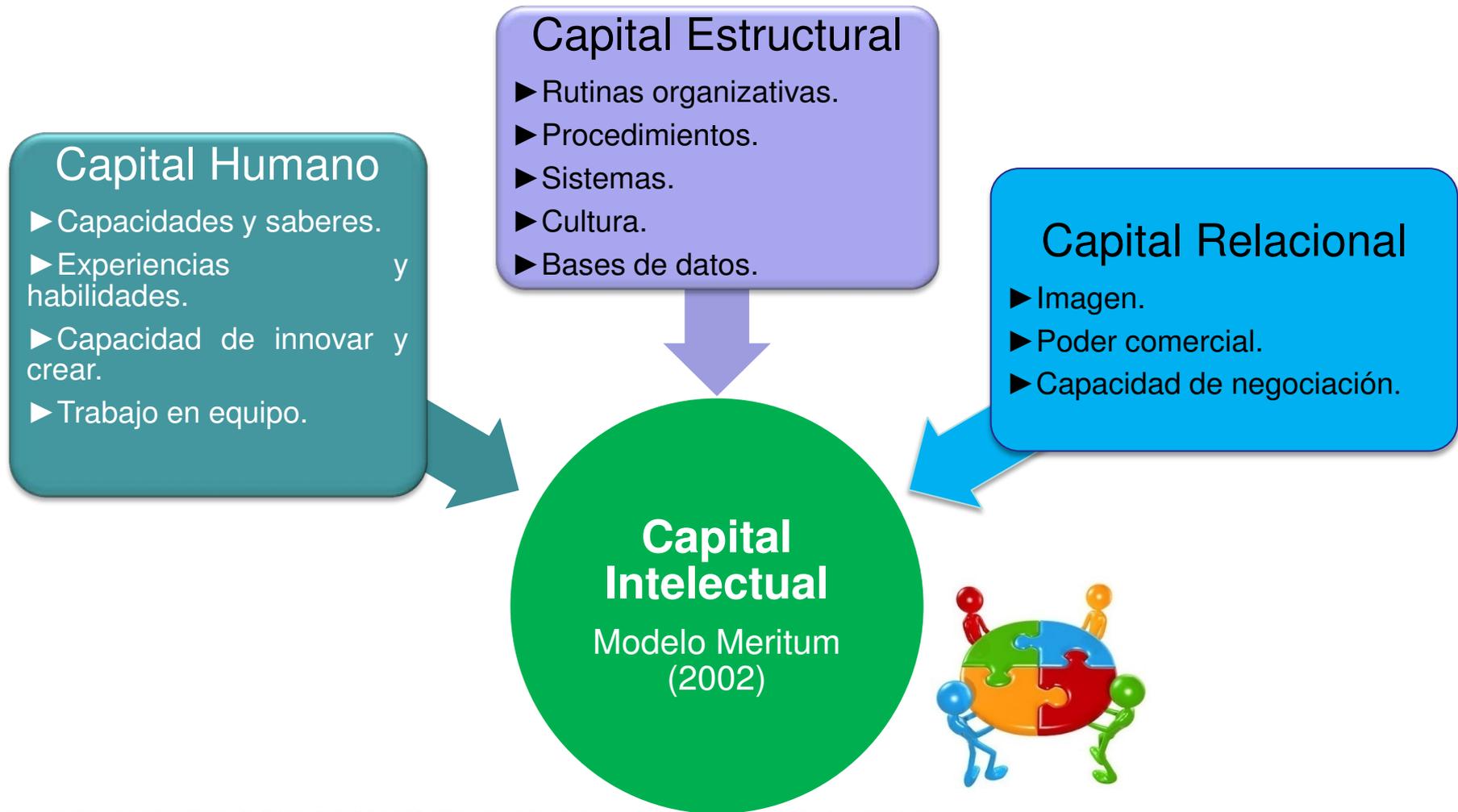
La última década ha sido una invaluable etapa que ha producido un interés creciente, tanto en organismos internacionales y gobiernos, como en empresas y mundo académico, caracterizada por el establecimiento de modelos que permitan medir y gestionar mejor el conocimiento que se adquiere en el accionar de cada una de las empresas.



Gestión del conocimiento en las pymes

Dentro de los movimientos más representativos se destacan aquellos que desarrollan la noción de capital intelectual, definido como la combinación de recursos y actividades de una organización en capital humano, estructural y relacional, teniendo como base que dicho conocimiento incluye también capacidades, experiencias y habilidades de los empleados, frente a las rutinas organizativas, los procedimientos, las bases de datos o la propiedad intelectual de la empresa, así como los recursos que dedican a sus relaciones externas, como es el caso de los proveedores, aliados para el desarrollo (Meritum, 2002).

Gestión del conocimiento en las pymes



Aspectos administrativos a partir de la gestión de conocimiento de las pymes de calzado.

Dentro del proceso organizacional, visualizado desde la gestión del conocimiento, actualmente en las Pymes del sector calzado en la ciudad de Bucaramanga, no se posee un concepto claro en dichos procesos de corte administrativo, ya sea por ignorar el tema o por ser considerado de poca importancia para el sector, pues el carácter familiar de la Pymes, ha permitido que dicha tendencia administrativa no sea implementada, a pesar de que se ha denotado que la existencia de una corresponsabilidad del mismo lo convierte en un elemento importante de generación de productividad a la dinámica actual del negocio; por eso elementos como innovación, creatividad y uso de las TIC's han quedado a un lado, limitando la existencia de estrategias y estructuras que se enfoquen hacia una implementación de gestión de conocimiento que cumpla con los requerimientos del día a día convirtiéndose en un comportamiento organizacional reactivo.



Aspectos administrativos a partir de la gestión de conocimiento de las pymes de calzado.

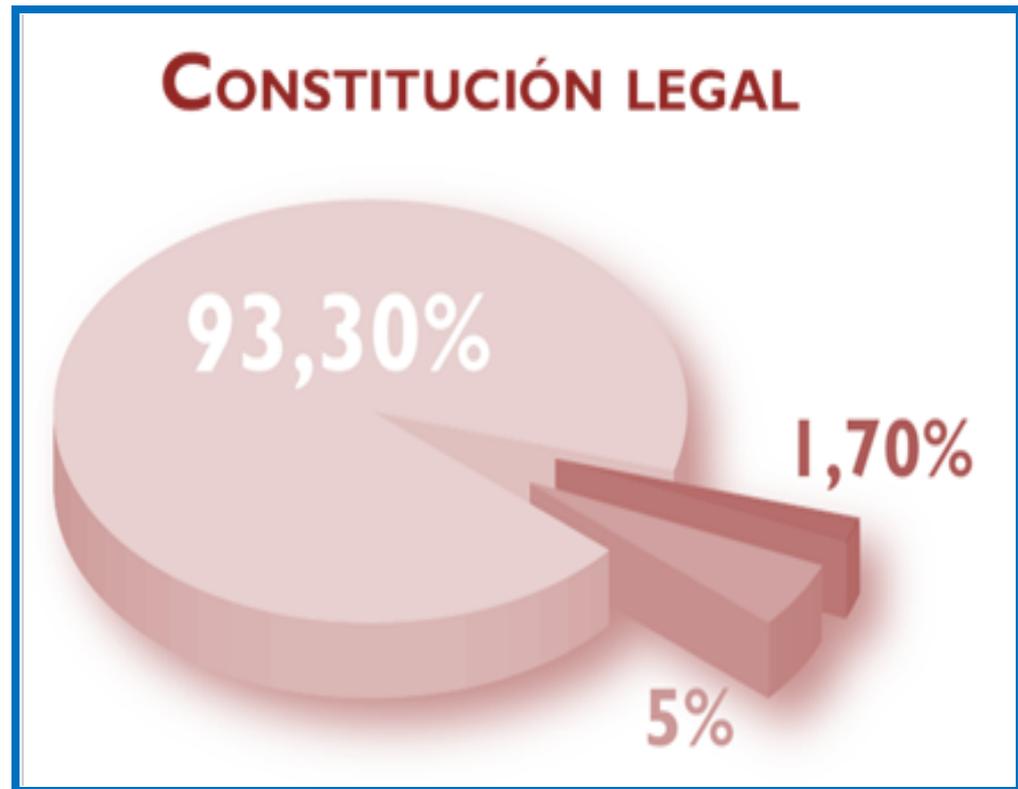
Otro aspecto, que incluye la realización de un buen proceso a través de la Gestión de conocimiento, es el que corresponde a los procesos de legalización y de la gestión de las empresas, pues se ha observado que han tomado en cuenta la constitución legal de las Pymes de la industria del calzado de la ciudad puesto que la gran mayoría de empresas de calzado son empresas unipersonales,

Aspectos administrativos a partir de la gestión de conocimiento de las pymes de calzado.

93.3%. Empresas naturales con un solo dueño.

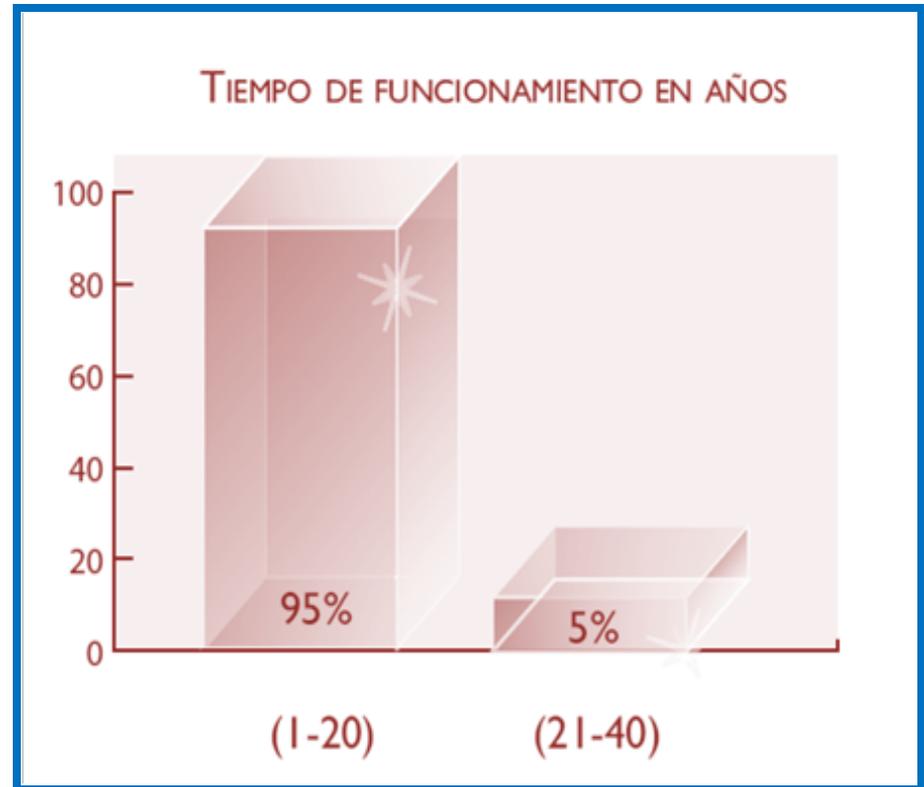
1.7% Sociedad limitada

5% a las de tipo de persona jurídica.



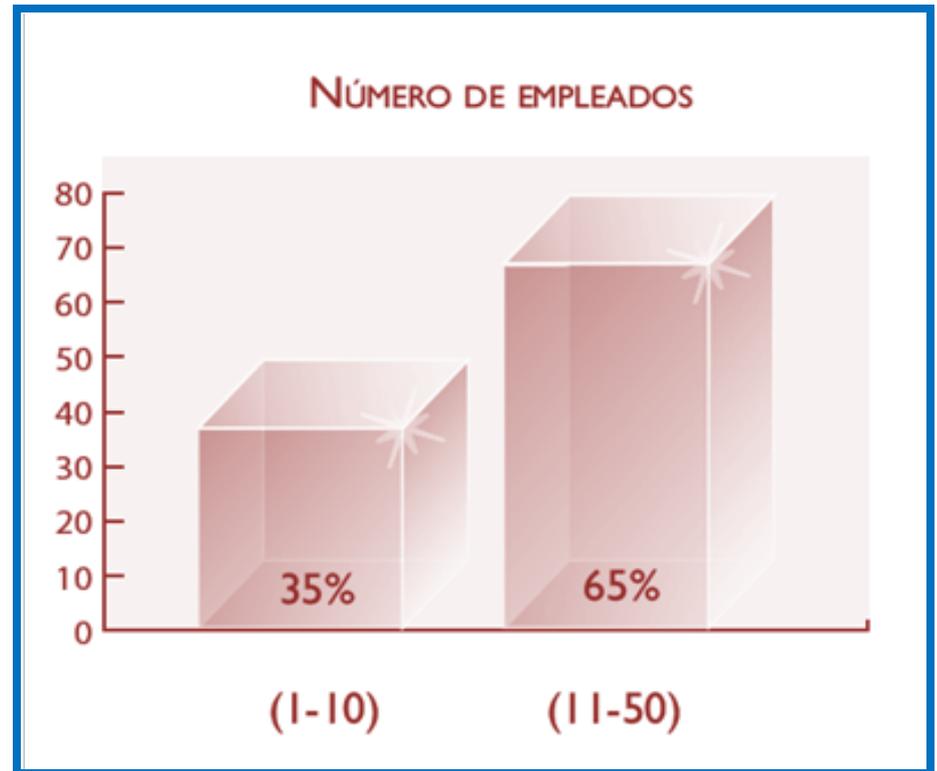
Aspectos administrativos a partir de la gestión de conocimiento de las pymes de calzado.

En un 95% de las estadísticas establecidas por la Cámara de Comercio de Bucaramanga, las Pymes de Calzado de Bucaramanga, poseen un tiempo de existencia o creación comprendido entre el rango de 1 a 20 Años de funcionamiento y de 21 a 40 años.



Aspectos administrativos a partir de la gestión de conocimiento de las pymes de calzado.

En lo que respecta al tema de los empleados y su constitución respectiva, según lo determinado en la ley 905 de Marzo de 2004 de Microempresas, en cuanto al número de empleados: Microempresas con un 35%, y pequeñas empresas con un 65%, por lo tanto el número de empleados varía según las épocas del año.



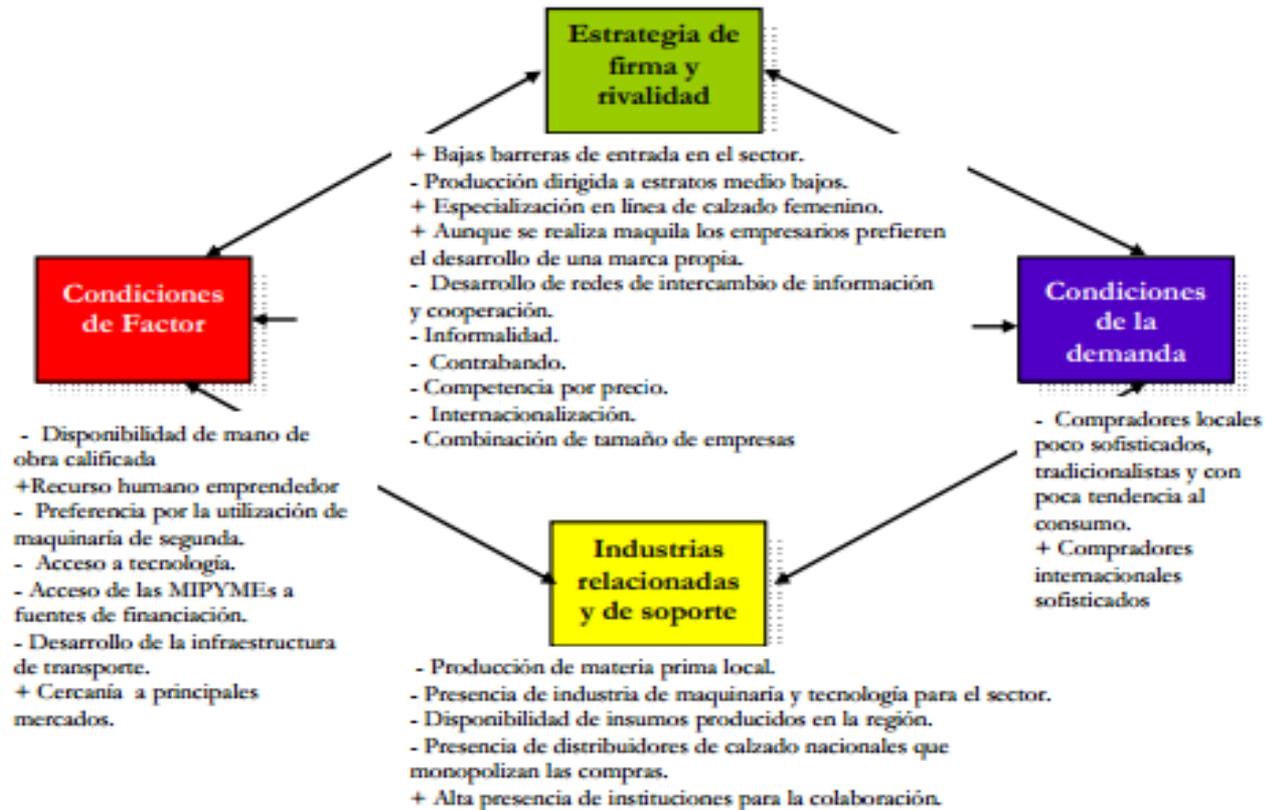
Aspectos administrativos a partir de la gestión de conocimiento de las pymes de calzado.

“Las Pymes del sector calzado de Bucaramanga, siempre han presentado dificultades por su baja capacidad administrativa para vincularse con el sector externo, la falta de información sobre oportunidades de nuevos mercados competitivos y sostenibles, de la mano de una mínima capacitación y gestión gerencial y su limitado acceso a tecnologías, ha permitido que de la mano de otros obstáculos relacionados con el Marketing; específicamente en lo que tiene que ver con las adecuaciones del producto frente a los requerimientos del mercado externo, la falta de información entendida como conocimiento de los mercados, el acceso a adecuados canales de distribución y la falta de capacitación en el tema tanto nacional como internacionalmente” (Stanton, W., Buskirk, R. & Rosann, 1997).

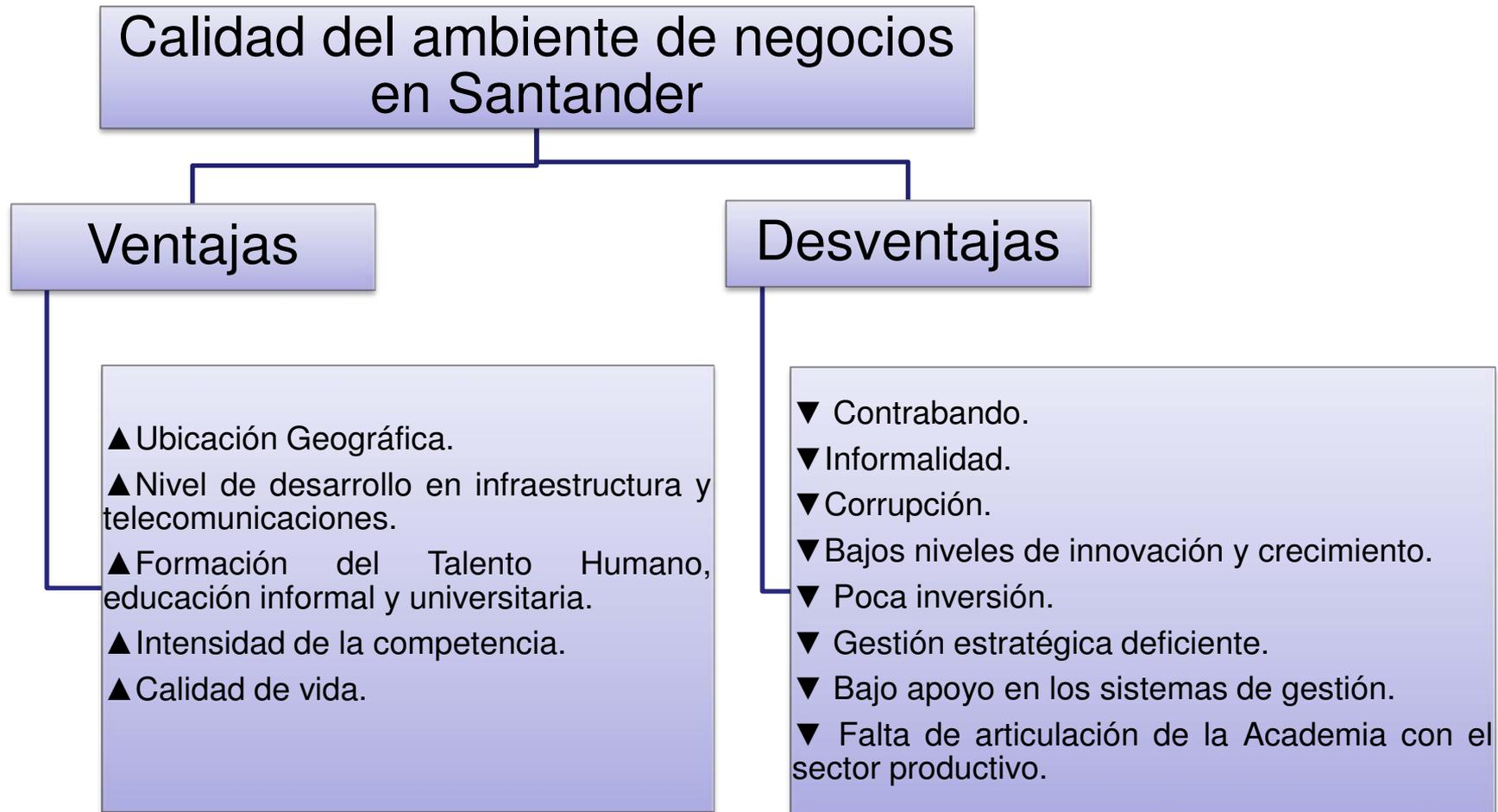
La teoría de recursos en el desempeño competitivo y en la gestión de conocimiento de las pymes de calzado de Bucaramanga.

Al centrar el análisis en lo que respecta al desempeño y la teoría de recursos frente a la competitividad de las Pymes de Calzado de la ciudad de Bucaramanga, es importante tener en cuenta que en los estudios comparativos realizados en otros países respecto al tema como los llevados a cabo por Brasil y algunos de Centro América (DNP, 2004), los cuales han determinado que los mercados de estos países y el Colombiano específicamente el de Santander y su capital ofrecen elementos comunes del ambiente de negocios de la región; como las ventajas y desventajas para el desarrollo de los mismos

La teoría de recursos en el desempeño competitivo y en la gestión de conocimiento de las pymes de calzado de Bucaramanga.



Acciones tendientes al accionar administrativo exitoso de las Pymes de calzado en Bucaramanga.



Conclusiones y Recomendaciones.

❖ En lo que corresponde a la Administración y en especial lo que concierne a la planeación Estratégica, se observa desconocimiento de las implicaciones y de las bondades de la herramienta administrativa, ello conlleva a ratificar el bajo nivel gerencial y administrativo de los propietarios de las empresas de Calzado, las cuales reflejan bajo conocimiento en ventas, y técnicas administrativas.

❖ Desde la Competitividad del sector calzado de Bucaramanga, se puede definir que no existe en las pymes del sector una continuidad de trabajo con sus empleados en general, varía según las épocas del año y especialmente en momentos de ferias y temporadas que caracterizan especialmente el proceso de producción en este sector ya que no cuentan con mercados permanentes.

Conclusiones y Recomendaciones.

Una de las bases fundamentales del éxito del sector de calzado en la ciudad de Bucaramanga se fundamenta en la implementación de la Inteligencia Competitiva como parte de un proceso óptimo de toma de decisiones en el entorno de las pymes del sector porque le va a permitir conocer el entorno y la situación interna de la empresa, para la posterior toma de decisiones estratégicas, la cual debe centrar su accionar en identificar qué información es necesaria, dónde y cómo se debe buscar para posteriormente seleccionar la información adecuada, someterla a un tratamiento y análisis específicos y de esta manera, poder aplicar los resultados para beneficio de las micro, pequeñas y medianas empresas del sector calzado.

Conclusiones y Recomendaciones.

❖ La gestión del Conocimiento y el desarrollo competitivo no se presentan en el entorno de las Pymes de calzado de Bucaramanga como un recurso interno de organización que debe ser implementado y puesto en marcha preparado como un nuevo modelo organizativo y de gestión.

Conclusiones y Recomendaciones

- ❖ Se recomienda, en primer término, vincular a la academia con el sector productivo de calzado, mediante alianzas con las universidades, permitiendo que los estudiantes de últimos semestres pongan en práctica sus conocimientos en las empresas de calzado, con lo cual se crea una transferencia de conocimiento.
- ❖ Por otro lado, el SENA debe jugar un papel fundamental, como ente que ofrezca capacitación pertinente y efectiva, enfocada realmente en las necesidades y capacidades del sector calzado en Bucaramanga.
- ❖ Finalmente, el crear pequeñas alianzas pilotos entre ciertas empresas de calzado, motiva la organización productiva y genera relaciones sinérgicas.

Referencias Bibliográficas

ACICAM. “Revista del cuero”. Edición 8 año 2006.

ANDRIESEN, D. “Weightless Wealth. Four Modifications to Standard Intellectual Capital Theory”, Paper presented at the 4th World Congress on the Management of Intellectual Capital, Hamilton, Ontario, Canada, 2001.

ASOINDUCALS. “Documento informativo. Bucaramanga: 2005”.

BONTIS, N. “There’s a price on your head: Managing intellectual capital strategically”, Business Quarterly, Summer, 1996.

BROOKING, A. “Intellectual Capital: Core Asset for Third Millennium Enterprise”. International Thomson Business Press, London, 1996.

Referencias Bibliográficas

CÁMARA DE COMERCIO DE BUCARAMANGA. “Informe Empresarial 2007”

CAÑIBANO, L.; GARCÍA-AYUSO, M.; SÁNCHEZ, M.P. “Shortcomings in the measurement of Innovation: Implications for Accounting Standard Setting”. *Journal of Management and Governance*, Vol. 4, 2000.

CEIN. “Distrito Industrial de Calzado Área Metropolitana de Bucaramanga: Un paso al Desarrollo Regional”. Bucaramanga: SIC Editorial, Universidad Cooperativa de Colombia, 2005.

CEINNOVA. “Microempresa y Competitividad del Sector Cuero”, Bogotá: 2004.

DNP. “Cuero, calzado e industria marroquinera”. Análisis de cadenas productivas, 2004.

Referencias Bibliográficas

EUROPEAN COMMISSION. “European Innovation Scoreboard”, 2004.

“Reporting Intellectual Capital to Augment Research, Development and Innovation in SMEs (RICARDIS)”, Próxima publicación, 2006.

FORAY, D. “The Economics of Knowledge”. MIT. Cambridge, Massachusetts, 2004.

GAMBOA, H. “Plan de Negocios de la Asociación de Industriales del Calzado y Similares - ASOINDUCAL’S - para la exportación de Calzado. Bucaramanga: UIS, 2002”. Proyecto de Grado Universidad Industrial de Santander. Escuela de Ingeniería industrial.

MERITUM, “Guidelines for Managing and Reporting on Intangibles (Intellectual Capital Statements)”. Vodafone Foundation. Madrid, 2002.

Muchas Gracias