

# GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO ENFOCADO A LA COMPETITIVIDAD EN EMPRESAS FAMILIARES TURÍSTICAS (EFT) DE GUANAJUATO, MÉXICO

## KNOWLEDGE MANAGEMENT WITH A COMPETITIVENESS FOCUS IN FAMILY TOURISM BUSINESS (FTB) FROM GUANAJUATO, MEXICO

**Carlos Jesús González Macías**

Universidad Autónoma de Ciudad Juárez, México

**Rafael Guerrero Rodríguez**

Universidad de Guanajuato, México

**José Eduardo Vidaurri Aréchiga**

Universidad de Guanajuato, México

Recibido: 25 de mayo de 2019

Aceptado: 21 de agosto de 2019

### RESUMEN

La gestión del conocimiento en Empresas Familiares Turísticas (EFT) representa un proceso crítico hacia la competitividad. Esta investigación tiene por objetivo conocer cómo se relacionan las prácticas de gestión del conocimiento con los niveles de competitividad en las EFT de la ciudad de Guanajuato, México. Considerando el Modelo de Organización Inteligente, se condujo una aproximación cuantitativa mediante la aplicación de cuestionarios (104) a propietarios, familiares, gerentes y empleados de 18 EFT. Se contrastó dicho modelo con las evidencias de los resultados, concluyendo que se cuenta con un marco para determinar el grado de gestión del conocimiento para conducir a estas empresas hacia la competitividad, donde puedan crear, desarrollar, difundir y optimizar todas las actividades dentro, generando así, valor al fomentar el aprendizaje e incentivando a compartir el conocimiento y la experiencia como ventajas competitivas.

**Palabras clave:** gestión del conocimiento, competitividad, turismo, empresa familiar, Guanajuato.

### ABSTRACT

Knowledge management in Family Tourism Businesses (FTB) represents a critical process towards competitiveness. This research aims to know how knowledge management practices are related to the levels of competitiveness in the FTB of the city of Guanajuato, Mexico. Considering the Intelligent Organization Model,

Este es un artículo Open Access bajo la licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-CompartirIgual 4.0



a quantitative approach was conducted through the application of questionnaires (104) to owners, family members, managers and employees of 18 FTB. This model is contrasted with the evidence of the results, concluding that there is a framework to determine the degree of knowledge management to lead these companies towards competitiveness, where they can create, develop, disseminate and optimize all activities within, in order to generate value by encouraging learning and the sharing of knowledge and experience as competitive advantages.

**Keywords:** knowledge management, competitiveness, tourism, family business, Guanajuato.

## Introducción

En la actualidad, el mercado, los proveedores, los competidores, los clientes, la infraestructura de las ciudades, entre otros, forman parte de un contexto empresarial cada vez más volátil, cambiante y desafiante, el cual ejerce una constante presión sobre las empresas turísticas para mantener un desarrollo que las encause a ser competitivas. Especialmente sucede en aquellas que se denominan Empresas Familiares Turísticas (EFT) que enfocan sus acciones en la supervivencia y el crecimiento. Por lo que se desprende la reflexión donde la competitividad es, y será, uno de los importantes desafíos que enfrentan las EFT, debido a que, en gran medida, de esto depende su continuidad.

La empresa familiar tiene la particularidad, en la mayoría de los casos, que la primera generación es la emprendedora del negocio, mientras que la segunda disfruta de las utilidades generadas, y la tercera, desafortunadamente, termina con ella (Araya, 2011; Gallo & de Rins, 1998). Considerando dichas condiciones, y la importancia que representan las EFT para la economía de los países en desarrollo, es pertinente fomentar dentro de ellas un mecanismo de gestión que les permita generar conocimiento, y que a su vez, les brinde la posibilidad de contrarrestar los efectos negativos generacionales, y que por tanto, las encamine hacia un aprendizaje organizacional donde cada vez sean más competitivas.

La localidad de Guanajuato ha experimentado la proliferación de EFT, debido a la gran actividad turística que se desarrolla desde la segunda mitad del siglo XX, donde un gran número de ellas presentan las características señaladas antes. Un conocimiento más profundo acerca de la dinámica de implantación de estrategias de gestión en estas organizaciones se vuelve indispensable para comprender mejor las barreras y desafíos que enfrentan al promover su difusión y desarrollo en un entorno cambiante. Por ello, el presente estudio, realizado en diciembre de 2018, plantea como objetivo general conocer cómo se relacionan las prácticas de gestión del conocimiento con los niveles de competitividad dentro de las EFT de Guanajuato.

En este sentido, se plantea la cuantificación del número de EFT que desarrollan programas de gestión del conocimiento; la identificación de sus prácticas más utilizadas; así como, precisar aquellas tecnologías que generalmente usan, y analizar aquellas dificultades preponderantes percibidas en la puesta en marcha de estrategias que generan competitividad.

## Antecedentes

El cierre de muchas empresas pequeñas y medianas, así como los recortes de personal como principal estrategia para reducir los costos de operación, ha traído como consecuencia una reducción en el empleo formal disponible, estimulando, de esa manera, la creación y proliferación de negocios familiares en México y en el mundo (Fuentes, Osorio, & Mungaray, 2016). Por consiguiente, las empresas familiares se han vuelto cada vez más importantes para el desarrollo de las economías, sobre todo de las emergentes. Las economías de las naciones dependen en un alto porcentaje de este tipo de organizaciones, y por ello, surge el interés de estudiarlas (Moreno & Torres, 2010). Para las economías emergentes que forman parte de Latinoamérica y que no se desarrollaron plenamente durante la industrialización, el generar, incrementar y potenciar un capital intelectual propio es de gran relevancia para tomar una dirección que se encamine hacia la competitividad, convirtiendo la gestión del conocimiento en una herramienta fundamental (Liberona & Ruíz, 2013; Ríos, 2013). Una correcta generación de ese conocimiento implica, sin lugar a duda, un recurso valioso para el desarrollo de las empresas familiares en lo general, y de las EFT en lo particular.

Las EFT en México, como en cualquier otro país del mundo, contribuyen significativamente con el crecimiento del producto interno bruto (PIB), generando aproximadamente el 90% de este; asimismo, aporta en la creación de empleo y ofrece oportunidades de trabajo en áreas donde la gran empresa no lo hace (Chrisman, Chua, & Steiner, 2003; Empresas Familiares, s.f.). Estas oportunidades de trabajo se consideran menos impersonales y más humanas, más cercanas al individuo. A la empresa familiar se le considera como uno de los principales ejes estratégicos que conforman las economías de los países, otorgando preponderancia a los ingresos que generan y al número de personal que ocupan.

Este tipo de empresas poseen gran importancia, tanto en los países con un alto grado de desarrollo industrial y de servicios, como en los de menor grado de desarrollo o economías emergentes. Para fortalecer y consolidar su desarrollo organizacional, tanto estratégico como competitivo, estas empresas deben generar flexibilidad y potenciar sus procesos estratégicos y de gestión, aprovechando su capacidad de adaptación a los cambios. Punto clave en el sector turístico para la obtención de mejores resultados y generación de mayor valor de capacidad competitiva (Aguilar, de Lema, & Guillamón, 2009; Lescano, 2011). La capacidad de adaptación al cambio se identifica como una característica primordial en este tipo de empresas para su supervivencia, al ser competitivas y teniendo al conocimiento como elemento clave.

La creación de riqueza es producto de varios factores y uno de los más trascendentes es la capacidad de gestión y creación de nuevos conocimientos (Martínez, 2004; Moreno & Torres, 2010). Es decir, «el aprendizaje organizacional y la gestión del conocimiento cobran especial relevancia, no solo como fuentes de riqueza, sino como mediadores en el proceso de incremento de la productividad y la competitividad empresarial» (Ríos, 2013, p. 111). Aunado a lo anterior, «la gestión del conocimiento adquiere cada vez más interés por parte de investigadores, directivos empresariales, hombres de negocios, gobernantes, analistas sociales y la sociedad en general» (Torres, Hoyos, & Arango, 2010, p. 31).

Como respuesta al entorno cada vez más turbulento, competitivo y exigente de las EFT, tanto del mercado como de la tecnología, la orientación al mercado y el marketing relacional de esta convergen en la estrategia de negocio basada en la gestión del conocimiento, aumentando su productividad, optimizando al máximo los recursos y siendo competitivas (Ríos, 2013; Valenzuela & Torres, 2008). Por lo que desarrollar una gestión del conocimiento que genere competitividad frente a esos desafiantes escenarios repletos de cambios debe conformar estrategias para la estructura de las EFT. «El conocimiento se ha convertido en un recurso clave tanto desde el punto de vista microeconómico (organizaciones, empresas e instituciones) como desde el punto de vista macroeconómico (naciones o Estados)» (Torres, González, & Arango, 2014, p. 66).

La competitividad de las EFT posee un lazo de unión directo con el proceso de gestión del conocimiento que la empresa desarrolla dentro de ella, entre propietarios, familiares y empleados. Lo mismo sucede con las respuestas que se generan en razón de los cambios que acontecen en los diversos entornos, internos y externos, los cuales deben estar basados en el conocimiento, ya que este representa un recurso económico-estratégico que brinda estabilidad y que aporta ventajas competitivas, amalgamando la gestión de la empresa con la productividad y competitividad (Moreno & Torres, 2010; Ríos, 2013).

## Definición del problema

La problemática de la falta de competitividad de las empresas familiares en México queda de manifiesto con el alto índice de desaparición de estas (Díaz, Corona, & Mayett, 2013), que se agudiza más como consecuencia de la apertura económica que data desde 1982 a la actualidad. El mercado en México ha ido perdiendo competitividad frente a incursiones comerciales extranjeras, debido a que las barreras arancelarias y no arancelarias que lo protegían ya no lo hacen. Las empresas familiares, por ende, perdieron posicionamiento competitivo en sus mercados frente a productos extranjeros con una mejor propuesta de valor y precios considerablemente más bajos.

Es clara la importancia de la generación de conocimiento en las EFT y necesaria para generar competitividad; la sola posesión del conocimiento o su almacenamiento, por muy valioso que sea, no garantiza obtener o materializar grandes ventajas competitivas. Resulta entonces indispensable el desarrollo de una gestión del conocimiento de manera que se convierta la información en estrategias que brinden un valor agregado a las EFT. Liberona y Ruiz (2013) proponen:

Esto requiere no solo la incorporación de plataformas tecnológicas de colaboración, buenos programas de entrenamiento, desarrollo de procesos eficientes o manuales corporativos, sino que además se requiere revisar y realizar cambios de actitudes y cambios culturales que permitan y potencien la adquisición, el aprendizaje y el uso amplio y colaborativo de este conocimiento. (p. 152)

De acuerdo con lo anterior, la ciudad de Guanajuato no es ajena a ello, siendo que una de las características de la ciudad es el sector de servicios que está compuesto, en su mayoría, por empresas familiares. Así mismo, las empresas turísticas de este tipo, como otras empresas de servicios, han sido afectadas por una mayor competencia y la introducción de nuevos productos y propuestas de valor. Ello se traduce en una menor

competitividad para estas organizaciones que, aunque han podido permanecer a lo largo del tiempo, no han aprovechado el potencial del conocimiento generado. Esta situación claramente les ha impedido desarrollarse lo suficientemente para poder competir de forma más efectiva.

Inmersos en las características propias de las EFT donde sus operaciones sobreviven «al día», no generan el capital intelectual suficiente que les permite enfrentar exitosamente a sus competidores. Los propietarios de las EFT realizan menos planificación estratégica y dan menos importancia a las herramientas de gestión del conocimiento, así como a las contables y financieras para el proceso de toma de decisiones, desarrollando características diferentes respecto de las empresas no familiares causantes de distinto comportamiento estratégico y operacional (Aguilar et al., 2009; Daily & Dollinger, 1993; Gómez-Gullamón & Pérez, 2005).

A pesar de la importancia que supone la presencia de las EFT para la economía, no ha ocurrido un proceso de concientización con los empresarios y propietarios de estas empresas para que desarrollen una gestión del conocimiento que les permita ser más competitivos. De esta manera, sería factible evitar futuros conflictos y problemas dentro de la empresa, y si se presentarán, sería posible intentar resolverlos eficaz y eficientemente, impidiendo así el estancamiento y desaparición de las EFT.

Considerando que las empresas familiares le brindan menos importancia a implementar la planificación estratégica, los recursos destinados para la formación y desarrollo de sus recursos humanos normalmente son escasos. Del mismo modo, estas empresas hacen un uso limitado de herramientas de gestión contable y financiera.

Por tanto, es necesario desarrollar y gestionar el conocimiento que se tiene dentro de la organización, generando información que pueda transformarse en acciones que generen valor, incorporando plataformas tecnológicas de colaboración, programas de entrenamiento, manuales de procesos eficientes, además de la revisión y realización de cambios que permitan y fortalezcan la adquisición y el uso amplio y colaborativo de este conocimiento para convertirlo en prácticas establecidas.

Considerando las debilidades mencionadas en las EFT en materia de gestión del conocimiento, normalmente estas organizaciones acusan un desconocimiento de cuánto capital intelectual realmente poseen y cuánto pierden. En consecuencia, toman decisiones relacionadas con el conocimiento mediante acciones de reacción y no previsión o prospección. El principal problema que surge dentro de las EFT es un desconocimiento acerca de lo que la gestión del conocimiento representa para la organización, así como de sus metodologías de implementación y seguimiento.

De acuerdo con el vínculo establecido entre las distintas variables tanto internas como externas alrededor de este tema, es importante determinar si los empresarios o propietarios de las EFT en Guanajuato son conscientes de dicha situación, ya que se tiene la idea que una empresa familiar posee una estructura poco profesional, de gestión obsoleta, convirtiéndolo en un negocio pequeño y deficiente. Para el Instituto Tecnológico de Sonora, esta reflexión es aún más crítica en las EFT de menor tamaño, las cuales ocupan de 16 hasta 100 personas y realizan ventas hasta de mil millones de pesos al año (Instituto Tecnológico de Sonora - ITSON, 2019). Al no comprender de qué trata la gestión del conocimiento y sus beneficios, los propietarios de las EFT dedican menos tiempo a ello, hay ausencia de habilidades gerenciales y ausencia de liderazgo adecuado. Por lo que se

considera importante el desarrollo de planes de negocio basados en una correcta gestión del conocimiento, que permite lograr que el personal de la empresa lo asimile y lo entienda como tal, y así lograr que las EFT puedan ser más competitivas.

### **Preguntas de investigación**

- P1 ¿Qué tan relacionadas están las prácticas de gestión del conocimiento con los niveles de competitividad que muestran las EFT en la ciudad de Guanajuato?
- P2 ¿Qué evidencia existe de la existencia de mecanismos de gestión del conocimiento dentro de las EFT en la ciudad de Guanajuato?

### **Objetivo general**

- Conocer cómo se relacionan las prácticas de gestión del conocimiento con los niveles de competitividad dentro de las EFT de la ciudad de Guanajuato.

### **Objetivos específicos**

- Determinar si existe una relación positiva entre las prácticas de gestión del conocimiento y la competitividad dentro de las EFT.
- Examinar la percepción de los actores que participan en el uso e implementación de prácticas de gestión del conocimiento con enfoque de competitividad en las EFT.

### **Hipótesis de trabajo**

- H1 Existe una relación directa entre una gestión del conocimiento adecuada y la competitividad generada en las EFT.

### **Revisión de literatura**

#### **La gestión del conocimiento**

Existe una importante brecha entre la teoría y la implementación de prácticas de gestión del conocimiento, debido a que las empresas cuentan con una base conceptual limitada sobre el conocimiento y su proceso de gestión, condicionándoles la generación, difusión y utilización de ese conocimiento y negándoles esa actividad clave dinamizadora de la competitividad (Arteche, Santucci, & Welsh, 2013; Fuentes et al., 2016; Liberona & Ruíz, 2013). Estas organizaciones «desconocen los beneficios de la gestión del conocimiento y suelen concentrarse en resolver problemáticas puntuales a corto plazo en vez de mejorar la eficiencia del aprendizaje organizacional, su correcta utilización y su desarrollo» (Liberona & Ruíz, 2013, p. 158). Al respecto Torres et al. (2014) comentan:

Por la baja importancia que en las empresas se da a la gerencia del conocimiento, los beneficios relacionados con mejoras en la comunicación organizacional, los procesos de solución de problemas

en la organización, el proceso de toma de decisiones, la dinámica innovadora de los productos o procesos productivos, el logro de mayor eficacia organizacional, la focalización del servicio al cliente y el diseño o rediseño de estrategias para aumentar la participación en el mercado, entre otros aspectos, son muy limitados y en algunos casos casi nulos. (p. 71)

La gestión del conocimiento se entiende como el proceso sistemático de creación de valor para las organizaciones; además, como una nueva disciplina que facilita la creación, almacenamiento, transferencia y aplicación del conocimiento que impulsa la innovación, favoreciendo la obtención de recursos complementarios y la identificación de nuevas oportunidades mejorando el aprendizaje (Guler & Nerkar, 2012; Liberona & Ruíz, 2012; Moreno & Torres, 2010). Aunque la gestión del conocimiento es un término generalizado, su significado y los enfoques en el contexto empresarial, especialmente en los países en desarrollo, es muy diverso, dificultando su comprensión y la precisión de criterios al momento de implementar actividades como evaluar el impacto de los resultados en un mercado cada vez más demandante de empresas que satisfagan sus necesidades de la mejor manera (Cárdenas-García, Pulido-Fernández, & Carrillo-Hidalgo, 2016; Moreno & Torres, 2010).

El conocimiento en las organizaciones se divide en dos tipos: el conocimiento explícito y el conocimiento tácito. El conocimiento explícito es codificado, formal y sistemático; se encuentra en libros, archivos, bases de datos y programas computacionales. El conocimiento tácito es de índole personal, es difícil articularlo y sus raíces primarias están en las experiencias contextuales (Moreno & Torres, 2010).

Al respecto, la importancia de la gestión de conocimiento como estrategia para la competitividad empresarial debe considerar que el conocimiento se genera cuando transforma el conocimiento tácito en explícito, dentro de las dimensiones individual, grupal y organizacional. El conocimiento tácito es aquel que proviene de todas aquellas actividades diarias y cotidianas que realizan las personas en la empresa; y el conocimiento explícito es aquel conocimiento tácito que se plasma en documentos y pasa a formar parte del capital intelectual de la empresa.

El conocimiento en las empresas forma una parte medular de su capital intelectual, el cual se convierte en un valor estratégico dentro de los activos intangibles de la organización, por lo que la capacidad de gestionar este capital está directamente relacionada con el desempeño de la empresa, dado que esta capacidad incrementa la fortaleza de la relación entre las habilidades gerenciales y la competitividad (Elche-Hortelano, Martínez-Pérez, & García-Villaverde, 2015; Fuentes et al., 2016; Hsiao, Chen, & Chang, 2011; Liberona & Ruíz, 2013).

Para Liberona y Ruíz (2013), la capacidad de convertir el conocimiento tácito en explícito, compartirlo y utilizarlo dentro de la empresa le generará ventajas competitivas. Tal capacidad se manifiesta en cuatro formas de conversión de conocimiento (Figura 1):

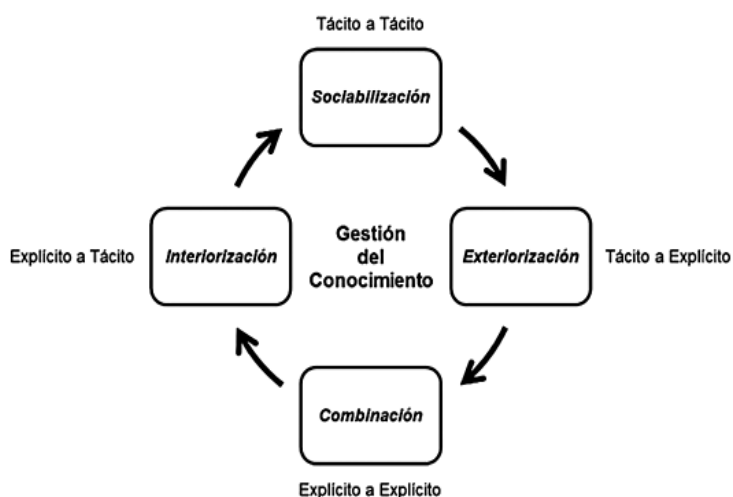
La *sociabilización*, compartiendo experiencias con otra u otras personas mediante el diálogo o la observación.

La *exteriorización*, transformando el conocimiento tácito en conceptos explícitos o comprensibles para cualquier persona para hacer uso de este.

La *combinación*, sistematizando los conceptos y creando un sistema de conocimientos a través de diferentes medios (documentos, juntas, conversaciones, etc.).

La *internalización o interiorización*, analizando las experiencias adquiridas en la puesta en práctica de los conocimientos en la forma de modelos mentales compartidos o en prácticas de trabajo. (Liberona & Ruíz, 2013)

**Figura 1.** Matriz de gestión del conocimiento.



Fuente: Basado en la propuesta de Liberona y Ruíz, 2013.

Se ha destacado la importancia del conocimiento tácito que desarrollan las personas y la importancia que tiene todo su potencial en el desarrollo de una gestión del conocimiento. Por lo tanto, la cultura organizacional que profesan influirá sobre los resultados de cualquier programa que se desee implantar en la empresa, por lo que la gestión del conocimiento tiene mucho más que ver con la cultura organizacional y los incentivos que la definen, que con las herramientas tecnológicas que utilizan, al considerarla cultura y lograr que la colaboración sea una parte importante de esta (Liberona & Ruíz, 2013).

Dicha gestión del conocimiento, conceptualmente, está más relacionada con la competitividad de la empresa, por cuanto interviene de forma directa en los procesos de aprendizaje organizacional, el cual ha estado centrado en la generación y mantenimiento del conocimiento, así como en su valoración y determinación de lo que representa en términos económicos para la organización. Bajo estas circunstancias este conocimiento conlleva a mejores resultados, percibiéndose una relación directa entre la gestión del conocimiento y las estrategias competitivas (González-Loureiro, Vila, & Schiuma, 2015; Ríos, 2013; Yang, 2010).

El conocimiento debe ser, por un lado, un agente de transformación y cambio, y por otro, diseñador de procesos a partir de las estrategias que le permitan conocer las fortalezas y debilidades en las cuales basarse, mediado por tecnologías de la información y comunicaciones para enviar, recibir, circular, transferir, acumular, convertir y almacenar la información (Moreno & Torres, 2010; Robledo, Arán, & Pérez-Aranda, 2015). Así, la



gestión del conocimiento «hace competitiva a una organización en la medida en que le proporciona conocimientos acerca de la competencia, el mercado y las tendencias que surgen en el entorno, así como los conocimientos sobre procesos técnicos que le permiten hacer cambios rápidos e innovadores en los procesos o en el producto» (Moreno & Torres, 2010, p. 180). Las EFT entonces, para poder competir, deben seleccionar la estrategia más apropiada para su entorno específico (Aguilar et al., 2009).

Las presiones competitivas experimentadas desde su comienzo por las EFT hacen que adopten una postura más familiar que empresarial, ya que están principalmente concentradas en una estrategia defensiva, mientras que las empresas no familiares desarrollan una estrategia propositiva. Sin embargo, aquellas EFT que decidan implantar estrategias basadas en una gestión del conocimiento lograrán mejorar su eficiencia y productividad (Aguilar et al., 2009; Elche-Hortelano et al., 2015).

### **La gestión del conocimiento con enfoque de competitividad**

La competitividad puede, y debe, concebirse como ese cúmulo de innovaciones y procesos tecnológicos provenientes de aquellos actores involucrados que se desenvuelven dentro de un determinado contexto, donde los mercados son cada vez más competitivos y los consumidores más exigentes de calidad en productos y servicios de las empresas, instituciones u organizaciones (Bianco, 2007; Millán & Marín, 2014). Debido a esta concepción, es prioritario para las empresas familiares estar siempre a la vanguardia en información y procedimientos y así sobresalir frente a la competencia del mercado. Según Manucci (2010):

La competitividad es el resultado de un juego de posiciones y movimientos necesarios para mantener el protagonismo (personal, grupal o corporativo) en la dinámica del entorno actual. No tiene que ver con la fuerza, el tamaño o el poder material, sino con la capacidad de interacción para ser percibidos y valorados en el contexto de actores volátiles y reglas del juego variables. (p. 95)

Sin embargo, aunque todos los factores que conforman los componentes de la gestión del conocimiento en el entorno de las EFT, ya sea interno o externo, son inciertos, si se toman estos en cuenta de forma concreta como un activo, le permitirán enfrentar los diversos riesgos que se presenten con menor incertidumbre, posibilitándola a que enfoque sus habilidades en innovar y permanecer competitiva.

La gestión del conocimiento, por lo tanto, ocupa un papel central y decisivo para el éxito de las EFT, por ello, una administración adecuada, sistemática y organizada de estos factores que componen dicha gestión debe ser obligatoria. Dichos factores entonces pasarán a ser activos intangibles que deben ser valorados en la misma magnitud que los activos materiales de las EFT, debido a que proporcionan ventajas competitivas importantes.

De esta manera, se establece que la competitividad de las EFT tiene relación directa con la gestión del conocimiento que generan, lo que permite tomar decisiones adecuadas que responden a escenarios ambientales cambiantes. Las EFT poseen ventaja competitiva cuando son capaces de reconocer y tomar en cuenta su realidad interna y externa; así como, tener evidencia empírica que les posibilite interactuar de diversas formas para mejorar los resultados de la empresa (Aras & Crowther, 2007; Sánchez, Marín, & Morales, 2015). Las empresas deben implementar estrategias de desarrollo competitivo que respondan a su particular contexto, que les ayuden

a enfrentar desafíos, generar oportunidades y aumentar expectativas entre los involucrados, fundamentando entonces en la creación de valor por medio de una gestión que promueva el uso y aprovechamiento de tecnologías disponibles y una gestión del conocimiento generado, el camino a un mejor posicionamiento competitivo (Hernani & Hamann, 2013; Porter & Kramer, 2006).

En las empresas, los resultados de las innovaciones son generalmente aplicaciones de nuevos conocimientos producto de una exteriorización, que incluye una combinación de conocimientos ya existentes. Estas innovaciones son producto de la creatividad transformada en conocimiento, donde su detonante principal es esa sociabilización que debe capitalizarse, mediante la exteriorización y la combinación, para que permee las actividades de la empresa mediante la internalización.

Es pertinente poner énfasis en preponderar al conocimiento como un recurso estratégico valioso para la gestión empresarial que desea ser competitiva. Por esta razón, la gestión del conocimiento debe considerarse como prioritaria para las empresas, y ya que no existe una sola forma de gestión empresarial, es la dirección la que debe otorgarle a cada uno de los recursos que posee la empresa un enfoque de competitividad (Castells, 1997; Nevado & López, 2002). «Existe demasiado debate acerca de la necesidad de otorgar una mayor atención a los recursos estratégicos y la manera en que son gestionados, especialmente aquellos capaces de proveer valor económico y competitividad para las empresas» (Sánchez et al., 2015, p. 138). De acuerdo con Pinto (2008):

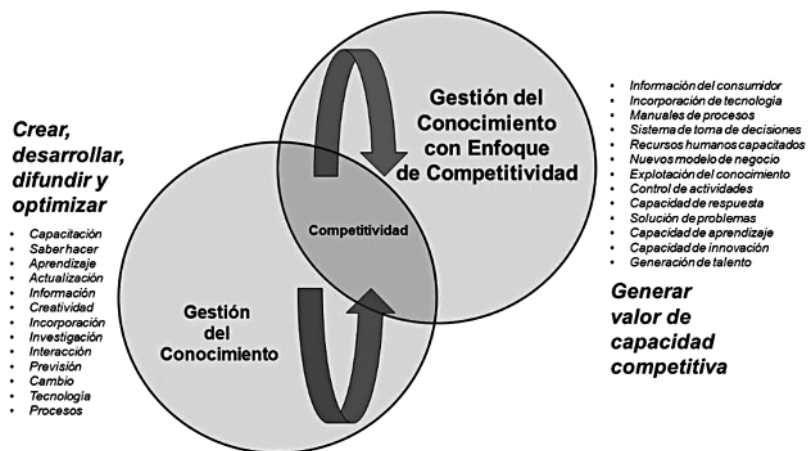
En la sociedad del conocimiento, la supervivencia de las empresas depende, en gran medida, de su capacidad de ser competitivas y para ello se considera necesario ser innovadoras y gestionar adecuadamente su conocimiento (...) la capacidad de innovación y gestión del conocimiento de cada organización depende, además, de los métodos de gestión internos y de las redes en las que la empresa es capaz de participar. (p. 17)

El conocimiento para las empresas, como recurso, en la actualidad, se ha convertido en una estrategia competitiva para las mismas, dentro de la llamada economía del conocimiento, donde se otorga una gran importancia a la generación, difusión y uso de información y conocimiento, donde las empresas cambian y se transforman rápidamente, frente a oportunidades y amenazas, alcanzando el éxito solo aquellas que de un modo consistente crean nuevo conocimiento, lo difunden y lo incorporan rápidamente a las nuevas tecnologías, productos, procesos y sus demás actividades (Torres et al., 2014).

Bueno (2003) clarifica a la gestión del conocimiento como la función que permite a la empresa planificar, coordinar y controlar toda la generación de conocimiento que se produce en ella, en relación con todas las actividades que realiza dentro de su entorno. Esto, con la finalidad de crear ventajas competitivas esenciales para la empresa.

Para ello, Torres et al., proponen la creación de una «organización inteligente» (2010), capaz de crear, desarrollar, difundir y optimizar el conocimiento para generar valor en su capacidad competitiva. En otras palabras, una empresa que sepa fomentar el aprendizaje que incentive a compartir conocimiento y experiencia dentro de ella y manifestarlo hacia el exterior en forma de competitividad (Figura 2).

**Figura 2.** Modelo de organización inteligente.



Fuente: Basado en la propuesta de Torres et al., 2010.

En esta organización inteligente, se establece un sistema en el que se crea, desarrolla, difunde y optimiza todas las actividades realizadas dentro de ella. Algunas acciones relacionadas son la capacitación de los empleados, el saber hacer, el aprendizaje, la actualización y flujo de información, la creatividad, la interacción, la previsión, el cambio, la tecnología, los procesos y su incorporación. Con estas acciones se genera valor en la capacidad competitiva de la organización mediante una mayor y mejor información acerca del consumidor, la incorporación de nuevas tecnologías, la elaboración de manuales de procesos, un adecuado sistema de toma de decisiones, la generación de nuevos modelos de negocios, una mayor explotación del conocimiento, un adecuado control de actividades, una mayor capacidad de respuesta a situaciones adversas, una eficiente solución de problemas, una mayor capacidad innovadora y una generación de talento.

Estas prácticas se relacionan con un alto desempeño empresarial, mediante el impacto en el desarrollo y motivación de los empleados, propiciando una mayor competitividad. Los efectos positivos no solo son visibles en el incremento de la productividad y la competitividad o en el buen nombre de la empresa, sino también en un mejor sentido de pertenencia, el mantenimiento de un buen clima organizacional y fortalecimiento de la cultura organizacional, en las relaciones interpersonales, y un mejor servicio al cliente (Jackson, Schuler, & Jiang, 2014; Jiang, Takeuchi, & Lepak, 2013; Ríos, 2013).

### La empresa familiar turística

De forma concreta en turismo, de cara a un futuro próximo y como consecuencia de nuevas tendencias que han ganado fuerza en la actividad, surge una necesidad de empresas profesionales altamente competitivas, que presenten cambios atractivos en sus perfiles tradicionales. En este sentido, resulta necesario un importante proceso de adaptación mediante el conocimiento de las competencias adecuadas para los prestadores profesionales de servicio del sector. Es una realidad que las empresas turísticas otorgan mayor importancia al desarrollo de sus

productos que a la identificación de las necesidades del consumidor, por lo que acusan en muchas ocasiones una carencia de propuestas innovadoras, que es otra forma de desarrollar una ventaja competitiva (González-Loureiro & Pita-Castelo, 2012).

La empresa familiar fue considerada por algunos autores como de características muy similares a las de la empresa no familiar, sin reconocer que dichas empresas observan una naturaleza distinta. Ello es derivado del involucramiento directo dentro de las actividades empresariales al parentesco y los vínculos afectivos presentes en los miembros de la familia. Estas empresas familiares «constituyen el grupo predominante de empresas que contribuyen significativamente a la creación de empleos, la generación de ingresos y a satisfacer necesidades en ciertos mercados que son poco atractivos para las grandes empresas» (Hernani & Hamann, 2013, p. 291).

Dentro de las características esenciales de las EFT, una sobresaliente es la influencia que ejerce el fundador mediante sus rasgos culturales y sus valores, que posteriormente son compartidos con el resto de la familia. Esta influencia debe ir encaminando a las EFT a su continuidad a través de las generaciones siguientes en las actividades empresariales (Presas, 2013).

El concepto de empresa familiar proviene de diversos estudios empíricos previos, que las clasifican genéricamente como tales, cuando el control sobre la propiedad y la toma de decisiones estratégicas de la empresa recaen sobre los miembros de la familia (Sharma, Chrisman, & Chua, 1997; Upton, Teal, & Felan, 2001; Westhead & Cowling, 1998). Upton et al. (2001) encontraron que la mayoría de las empresas familiares de crecimiento rápido, desarrollan una estrategia de diferenciación basada en la implementación de productos y servicios de alta calidad para diferenciarse de sus competidores.

Las EFT observan una naturaleza meramente de constitución familiar, debido a que la mayoría de ellas nacen como iniciativas de autoempleo, en donde el fundador lleva a cabo el acto emprendedor, ya que posee el «saber hacer» y decide ser independiente, o bien por no poder acceder a alternativas de empleo durante tiempos difíciles. De esta manera consigue ser apoyado por su familia, tanto en la esfera emocional como en la física, buscando contribuir al éxito de la empresa. De acuerdo con Ibrahim, McGuire, Soufani y Poutziouris (2004), el proceso de toma de decisiones estratégica en este tipo de empresas es diferente de las empresas no familiares, como resultado de dicha naturaleza enunciada propia de esas empresas, donde se alinean la propiedad y la gestión.

De acuerdo con lo anterior, la empresa familiar desarrolla una capacidad para producir ventajas competitivas no provenientes de las estrategias adoptadas sino de la naturaleza de sus recursos y capacidades, las cuales emanan de la sólida interacción entre la familia y la empresa (Presas, 2013). De ello es posible identificar que dichas decisiones de gestión no solamente emanan del estudio de los entornos internos y externos de la empresa, sino también, del nivel de conocimiento que se genera y se observa presente en las relaciones familiares de los miembros, lo cual se refleja en la gestión de las EFT.

Comúnmente ocurre que un miembro de la familia es quien ocupa el puesto de director o algún puesto administrativo de alto rango en las EFT, lo que conlleva a consecuencias positivas y negativas. En el primer caso hay un cercano alineamiento de los intereses familiares y los de la empresa, lo cual actúa como multiplicador

en el efecto del líder sobre el desempeño de la empresa; el segundo caso, «radica en que el miembro de la familia que ocupa la posición de director, a través de la designación, debe soportar el costo de excluir a miembros externos más capaces y talentosos» (Giovannini, 2010, p. 149) que podrían aportar ideas novedosas e innovadoras para la empresa y fomentar su competitividad.

De acuerdo con Murillo (2009), «desde el punto de vista de la empresa, el conocimiento se constituye en una importante fuente de ventaja competitiva dado que es más complejo que los procesos de almacenar, manipular y procesar información, ya que el conocimiento se transforma» (p. 76). Smith (2007) encontró que las EFT tienden a realizar en menor medida un plan estratégico formal en comparación con las empresas no familiares. Ateljevic (2007) indica que la mayoría de los gerentes propietarios están más preocupados por la gestión operacional diaria y le prestan poca atención a los temas estratégicos y a los planes a largo plazo para el éxito de sus negocios.

En el caso de las empresas familiares, la investigación sobre la planificación estratégica es escasa (Peters & Buhalis, 2004; Upton et al., 2001). No obstante, se encuentran los trabajos de Poza, Hanlon y Kishida (2004) quienes señalan que las empresas familiares evitan la planificación estratégica por el potencial de conflictos que esta representa entre el propietario del negocio y el resto de la familia. Por su parte, Murphy (2005) indica que las empresas familiares no desconocen la necesidad para el desarrollo y planificación de la gestión familiar, pero están más preocupadas con temas fundamentales como la rentabilidad y el crecimiento.

## Contexto de Guanajuato

La ciudad de Guanajuato es considerada como uno de los tres destinos turísticos más importantes del Estado del mismo nombre junto con León y San Miguel de Allende. De acuerdo con datos del Sistema Nacional de Información Estadística y Geográfica de Turismo en México (2016), el estado de Guanajuato se ubica en la sexta posición dentro del ranking de destinos turísticos mexicanos con mayor número de llegadas de turistas a su territorio (4.7 millones para ese año). Sin duda, uno de los factores que contribuye a darle ese estatus de destino preferido es la gran concentración de recursos culturales dentro de su territorio, mismos que son altamente valorados por los viajeros nacionales y extranjeros. En el caso de la ciudad de Guanajuato, por ejemplo, un sector importante del primer cuadro de la ciudad ha sido reconocido por la UNESCO como Patrimonio Cultural de la Humanidad desde el año 1989. Esta distinción se mantiene aún vigente y sin duda representa un factor importante dentro de la toma de decisión de viaje a la hora de escoger este lugar como destino turístico.

La actividad turística en la ciudad de Guanajuato ha venido creciendo de manera progresiva desde finales del siglo XIX hasta nuestros días (Vidaurrí-Aréchiga & Guerrero-Rodríguez, 2018). De acuerdo con datos de la Secretaría de Turismo del Estado de Guanajuato (SECTUR-GTO), para el año 2017 se recibieron un total de 972 000 turistas (92% nacional y 8% internacional), generando una derrama económica superior a los 355 millones de dólares. En lo que se refiere al tema de la oferta turística, este destino cuenta con 147 establecimientos de hospedaje, 194 establecimientos de alimentos y bebidas y un total de 98 lugares identificados con algún tipo de interés turístico (SECTUR-GTO, 2017). La dinámica en las actividades turísticas en este destino se encuentra claramente delimitada con la temporalidad vacacional, siendo los meses de abril, junio, julio y diciembre, aquellos

que reportan un incremento en la demanda de servicios. Es importante señalar también octubre como un mes donde se concentra una gran demanda de servicios turísticos a consecuencia de la organización del Festival Cervantino, evento cultural que goza de gran reconocimiento, tanto nacional como internacional. Aun así, la demanda de servicios turísticos no supera lo reportado en los meses señalados.

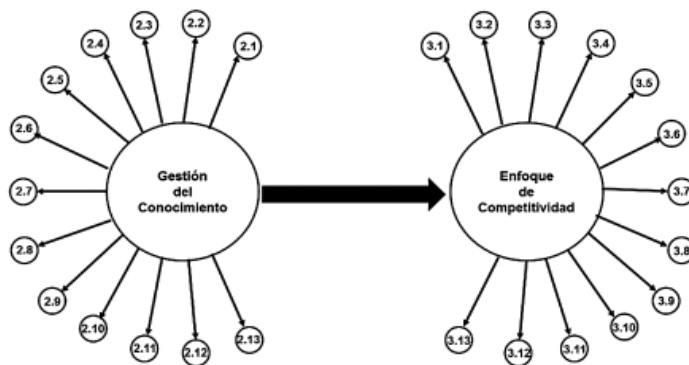
A pesar de la gran dinámica turística que se genera en este destino, es importante señalar que existen grandes y añejas problemáticas que aquejan a este sector. Entre las problemáticas persistentes que se pueden mencionar se encuentra el bajo nivel de profesionalización con el que cuentan una gran cantidad de empresas que ofrecen servicios turísticos en este destino, especialmente aquellas que declaran tener un modelo de gestión familiar (Heald & Guerrero-Rodríguez, 2015). La mayoría de estas organizaciones enfrentan importantes desafíos de gestión actualmente, debido a su incapacidad o renuencia a adaptarse a las circunstancias que les propone la industria turística contemporánea. En ese sentido, sus posibilidades de competir se ven reducidas y otros destinos con características similares están capitalizando estas omisiones poniendo en riesgo su continuidad en el mediano plazo. Por esta razón se considera indispensable conocer de mejor manera las capacidades de gestión del conocimiento de estos negocios, con el objetivo de identificar las principales limitaciones y, al mismo tiempo, identificar áreas que ayuden a mejorar sus perspectivas de desarrollo.

## Metodología

Esta investigación se desarrolló con un enfoque cuantitativo, exploratorio y descriptivo. Por medio de una prueba piloto se aplicó un instrumento de recolección de datos a propietarios y familiares, así como a empleados de las EFT en Guanajuato.

Se utilizó ecuaciones estructurales como método para conocer y analizar la relación entre la gestión del conocimiento y la competitividad. Sobre la base de estos modelos y los aspectos identificados en la revisión de literatura, se aplicó el cuestionario piloto basado en la propuesta de Torres et al. (2010). Posteriormente se diseñó un modelo estructural, donde se exploraron las dos variables de interés, así como las diferentes dimensiones consideradas en el instrumento correspondiente a cada una de ellas. Los detalles de este modelo se pueden apreciar en la Figura 3.

**Figura 3.** Modelo estructural.



Fuente: Elaboración propia.

## Muestra

Participaron propietarios, familiares, gerentes y empleados que estuvieron involucrados directamente en los procesos de gestión de las empresas, en total, 18 empresas familiares turísticas identificadas (restaurantes, bares y hoteles) de Guanajuato (Tabla 1). Para determinar el tamaño de la muestra necesaria para esta prueba piloto, se utilizaron los criterios propuestos por de Hair, Black, Babin y Rolph (2010), quienes sugieren una cantidad de 4 instrumentos aplicados por cada ítem del cuestionario. De acuerdo con lo anterior, se recolectaron un total de 104 cuestionarios.

## Recolección de datos

En la primera parte del instrumento se consideraron nueve preguntas sociodemográficas sobre el encuestado. Las variables identificadas para su medición aparecen en el instrumento de medición en las partes 2 y 3, tomando en cuenta aquellos factores que han sido aproximados en el modelo de Organización Inteligente de Torres et al. (2010), cada una consta de su propio constructo y sus variables observables. Todas estas variables fueron medidas por medio de una escala de polaridad o Likert de 5 puntos. Los constructos de gestión del conocimiento y enfoque de competitividad se evaluaron utilizando los criterios de Torres et al. (2010). Finalmente se encuentra una sección de observaciones.

**Tabla 1**  
*Tabla de frecuencias*

		<i>f</i>	%			<i>f</i>	%
<b>Genero</b>	Hombre	56	53.8	<b>Giro de la empresa</b>	Restaurant	45	43.3
	Mujeres	44	43.3		Bar	31	29.8
	Otro	4	3.8		Hotel	28	26.9
<b>Nivel de estudios</b>	Secundaria	6	5.8	<b>Relación con la empresa</b>	Propietario	6	5.8
	Preparatoria	74	71.2		Gerente	14	13.5
	Profesional	24	23.1		Empleado	81	77.9
				<b>Ubicación de la empresa</b>	Familiar	3	2.9
					Centro	91	87.5
				<b>Tamaño de la empresa</b>	Norte	13	12.5
<b>Edad</b>	18-24 años	36	34.6		Pequeña	79	76.0
	25-44 años	57	54.8	Mediana	25	24.0	
	45-64 años	11	10.6				
<b>Estado civil</b>	Soltero	33	31.7				
	Casado	49	47.1				
	Divorciado	10	9.6				
	Unión libre	12	11.5				

Elaboración propia.

## Resultados

### Estadísticos descriptivos

#### Validez de cuestionario

Para determinar la validez del cuestionario, de acuerdo con Lévy y Varela (2003), se realizó un piloteo de 104 aplicaciones del cuestionario. El alpha de Cronbach de esta muestra obtuvo un índice de .929, el cual es mayor al .70 que sugieren Hair et al. (2010) como un índice mínimo de validez (Tabla 2).

La información recolectada se analizó con el *software* de análisis cuantitativo Statistical Program for the Social Sciences, SPSS. Se corroboró lo adecuado de la muestra para realizar un Análisis Factorial Exploratorio (AFE), mediante la prueba de Kaiser-Meyer-Olkin y la prueba de esfericidad de Barlett (Tabla 3), así como el método de rotación Varimax para mejorar el entendimiento de la matriz de correlaciones (Lévy & Varela, 2003).

**Tabla 2**  
*Validez de cuestionario*

Estadísticas de confiabilidad	
Alpha de Cronbach	N.º de Items
.929	26

Elaboración propia.

#### Modelo estructural

En la Figura 4 se representan los resultados obtenidos en esta prueba piloto dentro del modelo estructural de gestión del conocimiento y el enfoque de competitividad. Se puede apreciar que el constructo denominado gestión del conocimiento es afectado de una manera positiva y significativa por el enfoque de competitividad.

**Tabla 3**  
*Adecuación de la muestra*

Prueba KMO y Bartlett		
Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adecuación de la muestra		.808
Prueba de esfericidad de Bartlett	Approx. Chi-Square	2043.606
	Grados de libertad	325
	Significancia	.000

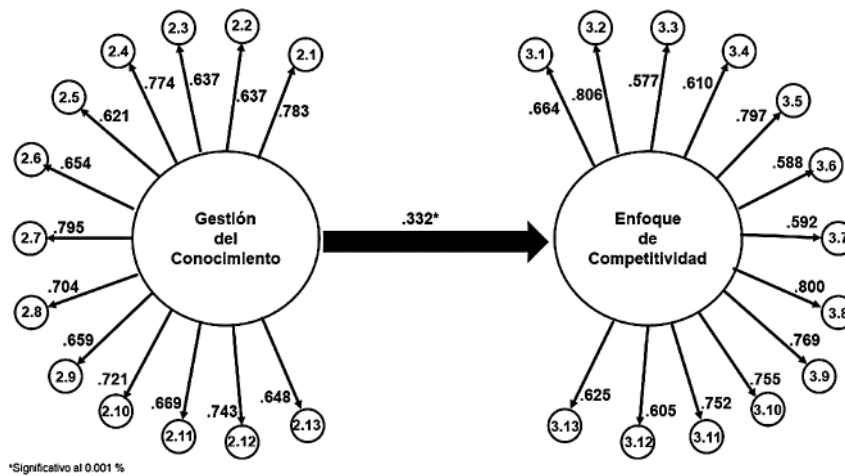
Elaboración propia.



### Análisis factorial exploratorio

Los resultados de la Tabla 4 muestran las agrupaciones de las diferentes variables exploradas del modelo de organización inteligente en las dos áreas de interés: gestión del conocimiento y enfoque de competitividad. Estas agrupaciones son visibles por medio de cuadros que marcan los coeficientes mayores a .500. Así, por ejemplo, se puede observar en la columna número 1 que diez variables guardan una correlación importante; en la columna número 2 un total de ocho variables; la columna número 3 un total de tres variables; la columna número 4 un total de tres variables y finalmente la columna número 5 con un total de dos variables. En la columna número uno se observa una distribución equitativa de variables tanto en lo que se refiere al área de gestión de conocimiento como enfoque de competitividad. Sin duda la cuestión del entorno es la que tuvo una ponderación más importante en este grupo con coeficientes de .712, .699 y .677. En el segundo grupo, destacan las variables relacionadas a aprendizaje y solución de problemas con coeficientes de .799 y .590 así como .854 y .823 respectivamente. El tercer grupo, con un menor número de variables agrupadas, centra su atención en la gestión adecuada de la información y la descripción de los procesos con coeficientes que tienen rangos que van desde .581 hasta .794. El grupo cuatro se distingue por agrupar variables relacionadas con los empleados y su operación con coeficientes en un rango de .507 hasta .714. Finalmente, el quinto grupo centra su atención en el uso y aplicación de la tecnología con coeficientes por encima de los .700

**Figura 4.** Resultados expresados en el modelo estructural.



Fuente: Elaboración propia.

Derivado de estos resultados, se puede señalar que las actividades que se llevan a cabo dentro de las empresas familiares turísticas que promueven la gestión del conocimiento al interior de ellas, impactan de una manera positiva y significativa en el desarrollo de un enfoque de competitividad al exterior, mediante actividades que generan valor de capacidad competitiva. Las cuestiones relacionadas al estudio del entorno, aprendizaje constante, gestión adecuada de información, capacitación de empleados y uso de tecnología son factores que

**Tabla 4**  
Matriz de componentes rotados

	Componente				
	1	2	3	4	5
Información del y sobre el consumidor	.784	.065	.125	-.025	.171
Fomento a la creatividad	.763	.155	.173	.114	.074
Previsión a los cambios del entorno	.712	-.010	-.045	.222	.404
Toma de decisiones estratégicas	.702	.206	.066	.063	.256
Interacción con el entorno	.699	.085	.281	.264	.122
Investigación de consumidores y competidores	.681	-.175	.321	.204	.256
Atención a los cambios del entorno	.677	-.013	.257	.377	.039
Generación de talento	.638	.260	.364	.130	.015
Explotación del conocimiento	.627	.324	.256	-.150	.076
Capacidad de innovación	.594	.404	.294	.053	.012
Control de las actividades	.073	.874	.056	.164	.005
Recursos Humanos capacitados	.055	.869	.069	.176	-.060
Capacidad de solución de problemas	.014	.854	.081	.113	-.079
Capacidad de respuesta a las adversidades	.279	.823	-.103	-.061	-.001
Capacidad de aprendizaje	.063	.799	.143	.296	.042
Implementación de manuales de procesos	.085	.624	.074	-.058	.414
Innovación para nuevos modelos de negocio	.278	.590	.337	.144	.167
Fomento al aprendizaje	.287	.523	-.137	.509	.058
Incorporación de nuevos conocimientos	.402	.029	.794	.041	.030
Difusión de la información	.209	.032	.683	-.086	.319
Implementación de manuales de procesos	.308	.289	.581	.356	-.071
Fomento a la capacitación de los empleados	.073	.484	.117	.714	.141
Fomento a la actualización permanente de los empleados	.584	.253	-.005	.607	-.033
Aprovechamiento del conocimiento para el saber hacer	.311	.176	.482	.507	.143
Uso permanente de las tecnologías de la información	.289	.015	-.007	.153	.798
Incorporación de tecnología a las actividades	.248	.045	.361	-.021	.783

*Nota.* Método de extracción: Análisis de componentes principales. Método de rotación: Varimax con Normalización Kaiser. a. La rotación converge en 7 iteraciones. Elaboración propia.

se identificaron con mayor relevancia en este tipo de organizaciones. De esta manera, se establece que las EFT que han fomentado y desarrollado actividades adecuadas en gestión del conocimiento, pueden representar un eje impulsor determinante en la generación de un marco de trabajo que les brinda ventajas competitivas.

Las pruebas de confiabilidad del instrumento utilizado para medir las actividades que llevan a cabo las EFT indican que los datos obtenidos son consistentes en las agrupaciones. Por medio de la prueba de adecuación del modelo se demuestra que el modelo presenta una muestra adecuada mayor a 104 instrumentos. Las variables de cada constructo, fueron agrupadas donde se adaptaron mejor, según el análisis factorial y tienen una alta colinealidad. Es decir, las variables del constructo de gestión del conocimiento tienen una alta relación y significancia (como se puede observar en la columna 1 y 2). Además, el constructo de gestión del conocimiento tiene una alta relación con el enfoque de competitividad, significando una posible relación de dependencia (como se puede observar en la columna 1). Por lo tanto, de acuerdo con los resultados obtenidos en este estudio, la gestión del conocimiento genera una influencia positiva en el desarrollo de un enfoque de competitividad en las EFT.

## Conclusiones

En el sector turismo, de creciente entorno competitivo, se propone a sus empresarios desarrollar estrategias encaminadas a gestionar el conocimiento generado en sus empresas, ya que favorece el incremento de su compromiso empresarial y posibilita ventajas competitivas que pueden contribuir en el desarrollo y supervivencia de las organizaciones.

Resulta por lo tanto, pertinente recomendar a las EFT reconocer esas ventajas que les brinda la gestión del conocimiento, ya que les permitiría ser más competitivas, así como responder de manera más ágil y adecuada a las demandas del mercado y sus consumidores.

Esta situación debe ser motivo de reflexión tanto para los propios empresarios, como para académicos y responsables del desarrollo turístico del país, principalmente si se tiene en cuenta que es, precisamente una buena gestión del conocimiento, lo que está permitiendo a las empresas ser cada vez más competitivas, contribuyendo al desarrollo de la sociedad en general (Torres et al., 2014).

Se requiere más estudios respecto de este tema, en otros destinos, que ayuden a confirmar lo encontrado en este estudio. El incremento de evidencia en otros casos ayudará a ponderar la utilidad del instrumento, así como a identificar áreas de mejora en las organizaciones de este tipo en los años por venir.

## Referencias

- Aguilar, J. L., de Lema, D. G., & Guillamón, A. D. (2009). Gestión estratégica y competitiva de las empresas familiares turísticas mexicanas: un estudio empírico. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, 66, 5-30.
- Aras, G., & Crowther, D. (2007). Is the global economy sustainable? In S. Barber (Ed.), *The geopolitics of the city* (pp. 165-194). London: Forum Press.
- Araya, A. (2011). *La sucesión de empresas familiares costarricenses: factores de éxito y fracaso* (Tesis doctoral). Universidad de Valencia, Valencia, España.

- Arteche, M., Santucci, M., & Welsh, S. V. (2013). Redes y clusters para la innovación y la transferencia del conocimiento. Impacto en el crecimiento regional en Argentina. *Estudios Gerenciales*, 29(127), 127-138.
- Ateljevic, J. (2007). Small tourism firms and management practices in New Zealand: the Centre Stage Macro Region. *Tourism Management*, 28(1), 307-316.
- Bianco, C. (2007). ¿De qué hablamos cuando hablamos de competitividad? *REDES, Centro de Estudios sobre Ciencia, Desarrollo y Estudios Superiores*, 31, 1-25.
- Bueno, E. (2003). *Gestión del conocimiento, aprendizaje y capital intelectual*. Madrid: Club Intellect.
- Cárdenas-García, P. J., Pulido-Fernández, J. I., & Carrillo-Hidalgo, I. (2016). Adquisición de competencias en el Grado de Turismo mediante el aprendizaje basado en estudios de caso. *Aula Abierta*, 44(1), 15-22.
- Castells, M. (1997). *La era de la información: La sociedad red* (Vol. 1). Madrid: Alianza Editorial.
- Chrisman, J. J., Chua, J. H., & Steier, L. P. (2003). An introduction to theories of family business. *Journal of Business Venturing*, 18, 441-448.
- Daily, C. M., & Dollinger, M. J. (1993). Alternative methodologies for identifying family-versus nonfamily-managed businesses. *Journal of small business management*, 31(2), 79.
- Díaz, H., Corona, M., & Mayett, Y. (2013). Los retos de las empresas familiares ante su continuidad: caso Tehuacán. *Revista Internacional Administración & Finanzas*, 6(1), 1-22.
- Elche-Hortelano, D., Martínez-Pérez, A., & García-Villaverde, P. M. (2015). Bonding capital, explotación de conocimiento e innovación incremental en los clusters de turismo cultural: las Ciudades Patrimonio de la Humanidad en España. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 21(3), 120-128.
- Empresas Familiares. (s. f.). *Clasificación de la empresa familiar*. Recuperado de [www.empresasfamiliaresudem/articulo.asp](http://www.empresasfamiliaresudem/articulo.asp)
- Fuentes, N., Osorio, G., & Mungaray, A. (2016). Capacidades intangibles para la competitividad microempresarial en México. *Problemas del desarrollo*, 47(186), 83-106.
- Gallo, M. A., & de Rins, M. A. (1998). La sucesión en la empresa familiar. *Colección de Estudios e Informes*, 12. España: Caja de Ahorros y Pensiones de Barcelona.
- Giovannini, R. (2010). Corporate governance, family ownership and performance. *Journal of Management & Governance*, 14(2), 145-166.
- Gómez-Gullamón, A. D., & Pérez, D. G. (2005). Diferencias económico-financieras entre las empresas familiares y las no familiares. *Revista de Contabilidad y Dirección*, 2, 241-265.
- González-Loureiro, M., & Pita-Castelo, J. (2012). A model for assessing the contribution of innovative SMEs to economic growth: The intangible approach. *Economics Letters*, 116(3), 312-315.
- González-Loureiro, M., Vila, M., & Schiuma, G. (2015). Knowledge and sustained competitive advantage: How do services firms compete? *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 21, 55-57.
- Guler, I., & Nerkar, A. (2012). The impact of global and local cohesion on innovation in the pharmaceutical industry. *Strategic Management Journal*, 33(5), 535-549.
- Hair, J. F., Black, W., Babin, B., & Rolph, A. (2010). *Multivariate Data Analysis*. London: Pearson.
- Heald, J., & Guerrero-Rodríguez, R. (2015). Diagnóstico de Competitividad y sustentabilidad de ciudades patrimonio de la humanidad y de la ciudad de León, 2013. En J. Trujillo-Rincón (Ed.), *Competitividad de Destinos Turísticos: casos de investigación aplicada en México* (pp. 50-72). Centro de Investigaciones Turísticas Aplicadas, Universidad Autónoma de Chiapas.
- Hernani, M. N., & Hamann, A. (2013). Percepción sobre el desarrollo sostenible de las MyPE en Perú. *Revista de Administración de Empresas*. 53(3), 290-302.
- Hsiao, Y. C., Chen, C. J., & Chang, S. C. (2011). Knowledge management capacity and organizational performance: the social interaction view. *International Journal of Manpower*, 32(5-6), 645-660.
- Ibrahim, A., McGuire, J., Soufani, K., & Poutziouris, P. (2004). Patters in strategy formation in a family firm. *International Journal of Entrepreneurial Behavior and Research*, 10(1-2), 127-140.

- Instituto Tecnológico de Sonora - ITSON. (2019). *Características de las empresas*. Recuperado de [http://biblioteca.itson.mx/oa/ciencias\\_administrativa/oa11/caracteristicas\\_empresa/z6.htm](http://biblioteca.itson.mx/oa/ciencias_administrativa/oa11/caracteristicas_empresa/z6.htm)
- Jackson, S. E., Schuler, R. S., & Jiang, K. (2014). An aspirational framework for strategic human resource management. *The Academy of Management Annals*, 8(1), 1-56.
- Jiang, K., Takeuchi, R., & Lepak, D. P. (2013). Where do we go from here? New perspectives on the black box in strategic human resource management research. *Journal of Management Studies*, 50(8), 1448-1480.
- Lescano, L. R. (2011). Liderazgo de servicios de los mandos intermedios. *Cuadernos de Gestión*, 11, 73-84.
- Lévy, J. P., & Varela, J. (2003). *Análisis multivariable para las ciencias sociales*. Madrid: Pearson.
- Liberona, D., & Ruiz, M. (2013). Análisis de la implementación de programas de gestión del conocimiento en las empresas chilenas. *Estudios Gerenciales*, 29(127), 151-160.
- Manucci, M. (2010). *Contingencias. 5 desafíos de cambio para una nueva década*. Bogotá: Norma.
- Martínez, C. E. (2004). Gestión y creación de conocimiento. *Innovar*, 14(23), 13-23.
- Millán, S., & Marín, M. (2014). Competitividad de las empresas familiares del sector alimentos de tipo gourmet de la ciudad de Ensenada, Baja California. *Global Conference on Business and Finance Proceedings*, 9(1), 1055-1060.
- Moreno, M. D., & Torres, C. A. (2010). Estudios de caso sobre la gestión del conocimiento en cuatro organizaciones colombianas líderes en penetración de mercado. *Estudios Gerenciales*, 26(117), 173-193.
- Murillo, G. (2009). Conocimiento e innovación en los procesos de transformación organizacional: El caso de las organizaciones bancarias en Colombia. *Estudios Gerenciales*, 25(112), 71-100.
- Murphy, D. L. (2005). Understanding the complexities of Private Family Firms: An empirical investigation. *Family Business Review*, 18(2), 123-133.
- Nevado, D., & López, V. R. (2002). *El capital intelectual: valoración y medición*. Madrid: Prentice Hall.
- Peters, M., & Buhalis, D. (2004). Family hotel businesses: strategic planning and the need for education and training. *Education + Training*, 46(8-9), 406-415.
- Pinto, J. (2008). Sistema de gestión de competencias basados en capacidades y recursos y su relación con el sistema SECI de gestión del conocimiento, realizadas por las pequeñas empresas del Urola medio (España). *Estudios Gerenciales*, 23(105), 13-38.
- Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2006). The link between competitive advantage and corporate social responsibility. *Harvard business review*, 84(12), 78-92.
- Poza, E. J., Hanlon, S., & Kishida, R. (2004). Does the family business interaction factor represent a resource or a cost? *Family Business Review*, 17(2), 99-118.
- Presas, P. (2013). *Familines in tourism firms* (Tesis doctoral). Universitat de Girona, Girona, España.
- Ríos, J. G. (2013). Responsabilidad social y gestión del conocimiento como estrategias de gestión humana. *Estudios Gerenciales*, 29(126), 110-117.
- Robledo, J. L., Arán, M. V., & Pérez-Aranda, J. (2015). Gestión del conocimiento y orientación al marketing interno en el desarrollo de ventajas competitivas en el sector hotelero. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 21(2), 84-92.
- Sánchez, A. A., Marín, G. S., & Morales, A. M. (2015). The mediating effect of strategic human resource practices on knowledge management and firm performance. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 24(3), 138-148.
- Secretaría de Turismo del Estado de Guanajuato - SECTUR-GTO. (2017). *Perfil del Visitante Guanajuato 2017*. Dirección de Información y Análisis. Recuperado de [http://www.observatorioturistico.org/cenDoc/1f7e0-Perfil-Guanajuato-2017\\_OT.pdf](http://www.observatorioturistico.org/cenDoc/1f7e0-Perfil-Guanajuato-2017_OT.pdf)
- Sharma, P., Chrisman, J. J., & Chua, J. H. (1997). Strategic management of the family business: Past research and future challenges. *Family business review*, 10(1), 1-35.

- Sistema Nacional de Información Estadística y Geográfica de Turismo en México. (2016). *Información Turística por Entidad Federativa: Guanajuato*. Secretaría de Turismo Federal de México. Recuperado de [https://www.datatur.sectur.gob.mx/ITxEF/ITxEF\\_GTO.aspx](https://www.datatur.sectur.gob.mx/ITxEF/ITxEF_GTO.aspx)
- Smith, M. (2007). Real managerial differences between family and non-family firms. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, 13(5), 278-295.
- Torres, C. A., González, J. S., & Arango, H. D. (2014). Importancia de la gerencia del conocimiento: contrastes entre la teoría y la evidencia empírica. *Estudios Gerenciales*, 30(130), 65-72.
- Torres, C. A., Hoyos, A. T., & Arango, H. D. (2010). Aproximación a la medición de la gestión del conocimiento empresarial. *AD-minister*, 16, 11-32.
- Upton, N., Teal, E. J., & Felan, J. T. (2001). Strategic and business planning practices of fast growth family firms. *Journal of small business management*, 39(1), 60-72.
- Valenzuela, L., & Torres, E. (2008). Gestión empresarial orientada al valor del cliente como fuente de ventaja competitiva, propuesta por un modelo explicativo. *Estudios Gerenciales*, 24(109), 65-86.
- Vidaurri-Aréchiga, E., & Guerrero-Rodríguez, R. (2018). La construcción de la imagen turística del Guanajuato «colonial» en la etapa independiente de México. En I. Alvarado-Sizzo y A. López-López (Eds.), *Turismo, patrimonio y representaciones espaciales* (pp. 81-100).
- Westhead, P., & Cowling, M. (1997). Performance contrasts between family and non-family unquoted companies in the UK. *International Journal of Entrepreneurial Behavior and Research*, 3(1), 30-52.
- Yang, J. (2010). The knowledge management strategy and its effect on firm performance: A contingency analysis. *International Journal of Production Economics*, 125(2), 215-223.

Carlos Jesús González Macías

Doctor en Ciencias Administrativas por la Universidad Autónoma de Ciudad Juárez. Profesor/Investigador de Tiempo Completo adscrito al Departamento de Ciencias Administrativas. Editor en Jefe de la Revista Nóesis de Ciencias Sociales y Administración del Instituto de Ciencias Sociales y Administración. Coordinador del Centro de Investigación en Ciencias Administrativas y Desarrollo Empresarial (CICADE) de la Universidad Autónoma de Ciudad Juárez. Miembro del Sistema Nacional de Investigadores del CONACyT. Publicaciones Recientes: The life story: A social qualitative research method and its application in tourism management studies; Gobernanza y Gestión del Turismo Médico en la Región Fronteriza de Ciudad Juárez-El Paso; Empoderamiento femenino y competitividad: Caso restaurante Tierra y Cielo, en San Cristóbal de las Casas, Chiapas, México; Perception of transformational leadership style and its effectiveness on virtual work-teams (VWT).

cgonzalez@uacj.mx

Rafael Guerrero Rodríguez

Doctor en Estudios para el Desarrollo (PhD) por la Universidad de East Anglia (Reino Unido). Profesor/Investigador titular en la Universidad de Guanajuato dentro del Departamento de Gestión y Dirección de Empresas de la División de Ciencias Económico-Administrativas. Miembro del Sistema Nacional de Investigadores del CONACyT, miembro de la red temática CONACYT de tecnologías digitales para la difusión del patrimonio cultural. Publicaciones recientes: ¿Qué opinan nuestros turistas? Un análisis temático en TripAdvisor sobre atractivos turísticos de la ciudad de Guanajuato; Estudiando la relación del turismo con el desarrollo humano en destinos turísticos mexicanos; En busca de la motivación detrás del turismo oscuro. El caso de las momias de Guanajuato; Análisis de los procesos y ciclos inherentes a la seguridad turística en el contexto de México a través de una revisión literaria.

r.guerrero-rodriguez@ugto.mx

José Eduardo Vidaurri Aréchiga

Historiador, maestro en Investigación Educativa. Especialista en Antropología Cultural y Doctor en Turismo y Patrimonio. Profesor/Investigador de la Universidad de Guanajuato, adscrito al Departamento de Gestión y Dirección de Empresas de la DCEA. Coordinador del programa de posgrado de maestría en Turismo, desarrollo y patrimonio, impulsor del Observatorio Turístico de la Universidad de Guanajuato y del Seminario de Estudios Turísticos. Investigador de temas relacionados con la historia de Guanajuato, la historia de la educación, la Gastronomía Regional, las tradiciones, el turismo y el Patrimonio Cultural. Designado, en febrero de 2017, por el Ayuntamiento de Guanajuato como Cronista Municipal de Guanajuato. Miembro del Sistema Nacional de Investigadores del CONACyT.

evarechiga@ugto.mx