

IMPACTO DE LA GESTION DEL CONOCIMIENTO EN LA CADENA DE
SUMINISTROS DE LAS PYME COLOMBIANAS



MARC ALEIXON PELÁEZ SÁNCHEZ

UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESPECIALIZACIÓN EN ALTA GERENCIA
BOGOTA, D.C., MAYO DE 2015

IMPACTO DE LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO EN LA CADENA DE
SUMINISTROS DE LAS PYME COLOMBIANAS



MARC ALEIXON PELÁEZ SÁNCHEZ

Trabajo de grado como requisito para optar al título de
Especialista en Alta Gerencia

Asesor

JESÚS SALVADOR MONCADA CERÓN

UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESPECIALIZACIÓN EN ALTA GERENCIA
BOGOTA, D.C., MAYO DE 2015

Resumen

Con el presente trabajo de revisión se pretende hacer una exploración sobre algunas aportaciones más significativas de la literatura existente sobre la relación entre la gestión del conocimiento y la estructura organizativa, para pasar posteriormente analizar los requisitos que deben darse para crear y compartir conocimiento en un contexto interorganizativo e identificar un modelo organizacional que nos permita optimizar una verdadera gestión del conocimiento y en concreto, el caso particular de la cadena de suministro.

Palabras Claves: Gestión del conocimiento, cadena de suministros, empresas virtuales, información.

Abstract

In the present review, we intend to make an exploration of some more significant contributions to the literature on the relationship between knowledge management and organizational structure, before moving on to analyze the requirements that must be met to create and share knowledge a cross-organizational context and identify an organizational model that allows us to optimize a true knowledge management and in particular, in the case of the supply chain.

Keywords: Knowledge management, Supply Chain, virtual enterprises, information.

Introducción

El nuevo paradigma de desarrollo y competitividad está basado en la explotación de la información como materia prima y del conocimiento, como recurso estratégico (Castells, Manuel, 2000) . El conocimiento juega un papel muy importante en la economía emergente la cual está caracterizada por una creciente globalización de los intercambios comerciales, financieros e intelectuales; esta economía en su constante evolución propone cada vez nuevos retos que exigen procesos de transformación productiva y organizativa con énfasis en la calidad y la eficiencia en cada proceso.

Muchos sectores de la economía colombiana vienen pasando por procesos de internacionalización y/o especialización de sus unidades productivas, lo cual ha generado incertidumbre con respecto a las estrategias que deben utilizar, especialmente las pequeñas y medianas empresas para operar en el escenario internacional.

Estos procesos de intercambios comerciales y de flujos de inversión han cambiado los patrones de consumo y distribución, haciéndolos más sofisticados con un alto grado de complejidad en los sistemas productivos y un incremento en las competencias tecnológicas de las organizaciones; las cuales han transformado las formas de actuar de la competencia por lo que las empresas están encontrando infinidad de dificultades para mantener su ventajas competitivas.

Ante los nuevos retos habría que considerar las estrategias organizacionales. Se puede añadir valor agregado a una organización mediante la gestión del conocimiento; esto consiste en vincular a la estrategia y funcionamiento de la empresa las prácticas de creación, difusión y apropiación de conocimiento. La estructura de la empresa debe modificarse de tal suerte que sus diversas funciones puedan participar en redes y mediante la adopción de diversas prácticas

facultarse de capacidades para extraer la información de dichas redes y transformarla en conocimiento valioso para la toma de decisiones (Prusak, Laurence, 1997).

Por lo anterior, podríamos decir que el desarrollo organizacional a través de la gestión del cambio como factor determinante en un proceso de innovación empresarial y la cultura organizacional lograda mediante una adecuada comunicación interna y la gestión del conocimiento concebida como la transferencia de conocimiento y experiencia a través de todos los miembros de la cadena de suministro, la cual puede convertirse en un activo importante, son herramientas fundamentales que impactan positivamente en la competitividad de cualquier organización.

Teniendo en cuenta lo mencionado se pretende hacer una revisión de las diferentes aportaciones de la literatura existente sobre la relación entre la gestión del conocimiento en un contexto organizativo, de igual forma enunciar los posibles modelos de gestión del conocimiento aplicables a la cadena de suministros así como los requerimientos necesarios para gestionar el conocimiento interorganizativo, como es el existente en la cadena de suministros.

Formulación Del Problema

¿Qué modelo organizacional nos permite optimizar la gestión del conocimiento en toda la cadena de suministros?

Objetivo General

Analizar qué modelo es el más apropiado que permita la optimización de la gestión del conocimiento en la cadena de suministros.

Objetivos Específicos

- Revisar las diferentes teorías sobre la gestión del conocimiento a nivel organizativo.
- Identificar los requerimientos que deben darse para gestionar el conocimiento en la cadena de suministro.
- Enunciar los posibles modelos de gestión del conocimiento aplicables a la cadena de suministros.

1. Teorías sobre Gestión del Conocimiento en el Contexto Organizativo.

Hoy vivimos la revolución del conocimiento, hemos pasado así de la revolución industrial y post industrial a la del conocimiento. La riqueza de los pueblos está en ellos mismos, en la capacidad de las personas para recoger, compartir, discriminar, potenciar y consolidar lo que sabe del mundo, de la persona y las cosas. La gestión del conocimiento es una urgencia de nuestro tiempo, tanto en la educación, como en la empresa. O asumimos el tema, o seremos países-colonia¹ de aquellos que sí gestionan, desarrollan y sistematizan el conocimiento. (Elphick , Winston).

Todas las organizaciones saludables generan y usan conocimiento. A medida que las organizaciones interactúan con sus entornos, absorben información la convierten en conocimiento y llevan a cabo acciones sobre la base de la combinación de ese conocimiento y de sus experiencias, valores y normas internas. Sin conocimiento, una organización no se podría organizar a sí misma. (Davenport y Prusak, 2001: 61) (Citado por: Rodriguez Gomez, David, 2006)

Es por esto que la aparición y creciente importancia del conocimiento como un nuevo factor de producción hace que el desarrollo de metodologías, modelos y estrategias para su medición y difusión se convierta en unas de las principales prioridades de las organizaciones actuales; el conocimiento es la más importante materia prima y si no se gestiona el conocimiento no se está prestando atención a la organización.

Hoy podemos decir que el conocimiento juega un papel muy importante en la competitividad de las organizaciones, como lo menciona (Molina, 2001) en su libro la gestión del conocimiento en las organizaciones “Optimizar el ciclo experienc-

¹ Un país colonia será siempre un centro de recursos materiales, de una producción primaria de elementos agotables... un país que gestiona el conocimiento será un centro inagotable de creatividad, de desarrollo, de competencias personales y organizacionales, de productividad.

aprendizaje es la clave; nos compran aquello que como organización sabemos hacer muy bien y para seguir haciéndolo bien es necesario reaprovechar al máximo la experiencia acumulada y aprender a una gran velocidad para estar en condiciones de disponer de nuevas experiencias.” Las organizaciones adquieren cierto desarrollo del conocimiento por medio del proceso de aprendizaje puesto que a través de éste los individuos adquieren conocimientos, técnicas y actitudes que pueden hacer que la empresa alcance resultados correctos en la forma correcta y logren conseguir ventajas competitivas y comparativas más rápido que los competidores; por lo tanto cabe resaltar que los activos del conocimiento son difíciles de “comprar y vender”, por lo que deben ser generados y explotados en la propia empresa para poder conseguir el máximo valor de los mismos.

La mayoría de la literatura existente sobre gestión del conocimiento en un entorno interorganizativo, se centra en las alianzas de tipo horizontal entre dos o más socios, mientras que son pocos los autores que se centran en las alianzas de tipo vertical, entre proveedores y clientes, es decir en la cadena de suministros. De todas formas estas teorías convergen en algún punto todo y sea cual sea el tipo de colaboración que se establezca los estudios realizados indican que un gran número de relaciones entre las organizaciones fallan. Es por esto, que muchos de los trabajos sobre colaboraciones entre empresas se centran en intentar descubrir las razones de estos fracasos así como los factores que pueden llevarlas al éxito. A continuación se reflejan algunos de los trabajos que se han considerado más significativos en esta línea. El momento en que la empresa quiera implementar la Gestión del conocimiento, primeramente tiene que aclimatar esas teorías a sus necesidades.

(Ding & Peters, 2000) Indican en su publicación que para el desarrollo de nuevos productos innovadores, se requieren prácticas de gestión del conocimiento entre empresas distintas. En concreto, las redes de colaboración entre empresas, tales como alianzas estratégicas; aumentan la capacidad de innovación empresarial

debido a que se facilitan los flujos de conocimiento a través de las mismas. Estos autores resaltan la colaboración entre las empresas y la importancia de una mayor comprensión de la gestión del conocimiento a nivel interempresarial y concluyen argumentando que las prácticas en este campo varían de una empresa a otra y si se establecen estas redes colaborativas y se gestionan adecuadamente se facilitarían los flujos de conocimiento y al mismo tiempo permite la innovación.

Por otra parte, Grant (1996) citado por (Chiva Gomez & Camison Zornosa, 2002), destaca que la empresa es una institución integradora de conocimiento y el éxito es lograr la integración eficaz de ese conocimiento especializado minimizando la transferencia de conocimiento entre miembros. Es decir, mantiene que no es necesario que los miembros de la organización aprenden lo que saben los demás, sino que simplemente unan o integren sus conocimientos ya que de lo contrario se perderá demasiado tiempo. Plantea que si cada individuo debe aprender todo lo que el resto de individuos sabe, se pierden los beneficios de la especialización. En el caso de las alianzas estratégicas entre empresas indica que en muchos casos se centran más en acceder al conocimiento de sus socios que en adquirirlo. Este acceso permite un incremento en la utilización de recursos basados en el conocimiento, lo cual se convierte en ventajas para la empresa cuando hay una incertidumbre en cuanto a cambios tecnológicos.

Este mismo autor (Grant, 2001) también indica que hay ocasiones en que se consigue una mayor integración y difusión del conocimiento en colaboraciones entre distintas empresas que dentro de la propia. Esto es debido a que entre las distintas empresas se suelen crear unas relaciones informales, basadas en intereses comunes y en una voluntad de compartir experiencias lo cual resulta ser mucho más efectivo a la hora de integrar y transferir conocimiento que los procesos más formales de la empresa.

Otro análisis sobre la gestión del conocimiento a nivel interorganizativo es el realizado por (Levy et al, 2003), en el cual se introduce el término “Co-opetición”, para indicar la compatibilidad entre cooperación y competición. Este término engloba el intercambio de conocimientos que pueden ser una fuente clave para conseguir una ventaja competitiva. Sin embargo, el conocimiento adquirido por la cooperación también puede ser usado para la competencia. El trabajo se centra en las PYME, puesto que consideran que este tipo de empresas son buenas generadoras de conocimiento pero son pobres en la explotación del mismo.

Este planteamiento puede generar una gran oportunidad a las Pyme Colombianas en cuanto a la cadena de suministros, los procesos logísticos requieren de más integración y cooperación entre las empresas y de esta forma gestionar el conocimiento entre las mismas. ¿Que tal seria si se crea una red de organizaciones en la cadena de suministros?

Por ultimo (Apostolou, Mentzas, & Maas, 2003) hablan sobre la creación de redes de conocimiento en el ámbito de la empresa extendida, indicando que la innovación y las ventajas competitivas de las empresas aumentan mediante la creación y explotación de cadenas de conocimiento. Para ello presentan una tipología de redes de transferencia de conocimiento, analizan casos reales de redes de conocimiento interorganizativas estudiando los beneficios y los cambios asociados a la transferencia de conocimiento entre empresas. A través de esta propuesta las empresas podrían mejorar la colaboración interna y trabajar más estrechamente con los stakeholders; es el momento de apoyar nuevas comunidades basadas en red y dejar de lado el modelo burocrático el cual es lento para responder a los cambios recientes en el entorno empresarial y pasar a una integración basada en conocimientos con un claro sentido de propósitos común.

Es de anotar que las teorías antes mencionadas coinciden en que la gestión del conocimiento es la propuesta de valor principal de la compañía. Cada vez más empresas están ampliando el concepto de gestión del conocimiento externo;

exploran nuevas maneras de poner conocimiento de la empresa en manos de los clientes, proveedores y socios y compartir con ellos su capital intelectual. En el caso particular de las Pyme, para que se produzca una interacción positiva entre las distintas empresas del eslabón de la cadena de suministros de forma que se consiga generar un proceso de creación e intercambio de conocimiento, es necesario que se establezcan relaciones comerciales más estables y duraderas en las que se instaure una relación de igual a igual entre dichos componentes, de forma que se desarrollen enlaces y se realice un intercambio de conocimiento creándose lo que se denomina redes de conocimiento sostenibles.

2. Requisitos a Cumplir Para Gestionar el Conocimiento en la Cadena de Suministros

Además de las teorías anteriormente mencionadas se pueden encontrar otras aplicadas específicamente a un sector en particular, estas teorías o modelos de gestión del conocimiento existentes son aplicables también a la cadena de suministros siempre y cuando se den una serie de condiciones en la misma. Estas condiciones acaban coincidiendo en una sola; las empresas que hacen parte de la cadena de suministro deben configurarse de tal forma que constituyan una red dinámica en la cual se eliminen las barreras al aprendizaje con lo que el conocimiento pueda fluir libremente a través de ellas.

Partiendo de esta premisa se realizará una breve introducción a la cadena de suministros para seguir con sus principales características, los requisitos a cumplir por las mismas para que se pueda dar una verdadera gestión del conocimiento y terminar con la propuesta de la estructura o modelo organizativo más adecuado para la cadena de suministro.

La cadena de suministro.

La cadena de suministros está formada por el conjunto de organizaciones que están relacionadas las unas con las otras en los diferentes procesos que permiten obtener valor, en forma de productos y servicios, para el consumidor final (Christopher, Logistics & Supply Chain Management, 1998) Forman parte de la cadena de suministros desde los primeros proveedores hasta el consumidor final y en ella hay flujos de materiales e información. Ambos flujos son aguas arriba (desde el consumidor final hasta los primeros proveedores) y aguas abajo (desde los primeros proveedores hasta el consumidor final).

Por otra parte, la gestión de la cadena de suministros no es otra cosa que el sistema de gestión que establece y controla la cadena de suministro y puede proporcionar una importante fuente de ventaja competitiva-en otras palabras, “una posición de soportar superioridad sobre sus competidores en cuanto a la preferencia del cliente puede ser logrado a través de una mejor gestión de la logística y de la cadena de suministro”

Requisitos Para la Aplicación

Son muchos los atributos con los que deben contar las empresas para tener éxito en una economía basada en conocimientos y de acuerdo con (Christopher, 1998) estos atributos hacen la diferenciación a los ojos del cliente, de su competencia y en segundo lugar, mediante la operación a un costo menor y por lo tanto un mayor beneficio.

Estas características se hacen muy importantes en el caso de la cadena de suministro, puesto que si no se dan en todas las empresas que la forman será imposible que se genere, se adquiera, transfiera y se combine el conocimiento entre ellas de forma que se consiga la satisfacción de los clientes.

En la economía global que ahora enfrentamos (Teece, 2000) propone que las empresas se deben caracterizar por ser emprendedoras con capacidades

dinámicas y organizadas de forma que sean flexibles y con una alta capacidad de respuesta. En concreto propone que deben cumplir los siguientes atributos:

- Límites flexibles, debiendo estar predispuestas a la subcontratación y a las alianzas.
- Fuertes incentivos de forma que se potencien las respuestas agresivas en desarrollos competitivos.
- Sistemas de toma de decisiones no burocratizados descentralizados y autónomos en la medida de lo posible.
- Estructuras jerárquicas planas que faciliten la rápida toma de decisiones y flujos de información continuos desde el mercado hacia los centros de decisión.
- Cultura innovadora y emprendedora que favorezca la rápida respuesta y la creación de conocimiento especializado

Por otra parte, otro de los requisitos a cumplir para la verdadera gestión del conocimiento en la cadena de suministros, (Hong -Minh, Barker, & Naim, 1999) proponen tres factores claves para poder aplicar con éxito los conceptos de gestión del conocimiento en la cadena de suministro (Figura 1):

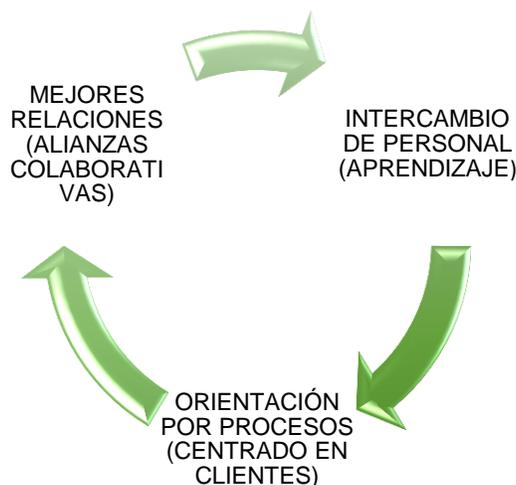


Fig. 1: Ciclo dinámico para gestionar el conocimiento en una cadena de suministro

Cambio de mentalidad: una característica típica en la cultura de muchos sectores es la presencia de relaciones muy pobres o incluso de rivalidad entre cada una de las partes principales de la cadena. Estas malas relaciones se agravan aún más por la existencia de un bajo nivel de confianza entre ellos.

Orientación a una gestión por procesos: La industria en general, sobre todo en lo que a PYME se refiere, se encuentra muy orientada a configuraciones departamentales. Esto supone un problema para las empresas, ya que de esta manera es imposible que se centren en el cliente, sin visión integral de la cadena de suministros.

Intercambio de personal y conocimiento: Desafortunadamente son pocas las empresa que están dispuestas a intercambiar personal, información y conocimiento sobre sus “buenas prácticas”, con lo que son incapaces de beneficiarse del aprendizaje de las experiencias de los demás.

Relaciones en la Cadena de Suministros.

En la cadena de suministros existen distintos tipos de relaciones, las cuales pueden ir desde relaciones estrictamente comerciales hasta la integración vertical (Gardner, 2004) , pasando por diversos grados de colaboración entre los mismos. En relaciones puramente comerciales, el conocimiento se transfiere a través de los intermediarios mientras que en una alianza exitosa, las relaciones se transforman a través de inversiones en activos relacionales específicos, recombinação de capacidades y rutinas desarrollos de knowhow distintivos, estableciendo experiencias y prácticas comunes y desarrollando un nuevo lenguaje común, que facilite la cooperación. Estos mecanismos favorecen la transferencia y recombinação de conocimiento. (Ciborra & Andreau, 2001)

No obstante, lo habitual en la mayoría de los casos es que las deferentes empresas que componen el eslabón de la cadena de suministros no establezcan sino el contacto estrictamente necesario en función a los beneficios particulares, por lo que no se realiza un verdadero intercambio de conocimiento.

Normalmente existe una empresa principal y una serie de proveedores y subcontratistas. La relación entre este grupo está basada únicamente en la competición; en cuanto a que cada uno está buscando los mayores beneficios individuales en cuanto a precio, calidad y tiempos de ejecución. Además si los contratos entre la empresa dominante y el resto de componentes de la cadena de suministro son puntuales y a corto plazo, los niveles de conocimiento compartido son bajos y el compromiso entre ambas partes prácticamente inexistente.

Lo anterior es una de las formas más comunes en cómo se gestiona una cadena de abastecimiento en el caso de las Pyme; es muy deficiente la transferencia de conocimiento y el desarrollo de la actividad logística, pero es válida a pesar de todos los contratiempos que se presentan durante su desarrollo.

Si tenemos en cuenta el mercado actual, puede afirmarse que el modelo anterior no es válido, ya que los clientes ya no buscan productos estandarizados y de bajo coste sino que son consumidores que buscan un producto de calidad, personalizado y que se adapte a sus necesidades. Para conseguirlo, uno de los requisitos fundamentales es el establecimiento de un modelo de gestión del conocimiento en la cadena de suministro, de forma que los miembros de la misma se conviertan en “organizaciones que aprenden”.

Todo esto lleva a la conclusión de que será necesario que la cadena de suministro adopte una estructura organizativa coherente con lo expresado en el párrafo anterior. Es necesario que se dé una estructura que permita eliminar las barreras a la creación, transferencia y difusión del conocimiento cumpliendo a su vez los

requisitos ya vistos anteriormente, especialmente en cuanto a la inclusión del cliente de forma activa en la cadena de suministro.

En este contexto, la meta de la cadena de suministro consistirá en ser concebida como una sola organización donde puedan conseguirse economías de escala y respuestas a su estrategia competitiva. Para ello, tendrá que destacarse la cooperación e integración entre los miembros de la cadena y consiguientemente, la aplicación en un contexto interorganizativo de los conceptos de integración empresarial (Lehoux & Langevin, 2007), a nivel de una empresa concreta.

Se trata entonces de establecer un negocio virtual (consecuencia del proyecto de integración interorganizativo correspondiente) donde se localicen las distintas competencias de cada miembro. La misión de negocio de la cadena será unificar a todos los participantes directos o indirectos en una sola entidad (Negocio Virtual) competitiva. Entre los elementos de definición de dicha misión estaría el valor del cliente, de forma que en los distintos niveles de la cadena se tengan medidas de actuación unificadas que se dirijan a conseguir sus dimensiones claves: precio, calidad, personalización, entrega y servicio.

3. Modelos de gestión del conocimiento aplicables a la cadena de suministros.

Una respuesta inicial a esta necesidad de reestructurar las entidades que forman una cadena de suministro son las organizaciones en red. En ellas cada organización lleva a cabo únicamente aquellas funciones en las que puede alcanzar la excelencia. Cada empresa de la red sólo realiza algunas funciones, y es necesario que alguien coordine e integre la red. Normalmente el integrador corresponde a aquél que realiza la función dominante en el proceso de creación de valor.

Tipologías más habituales

Las organizaciones en red pueden adoptar diferentes formas, entre las que destacan las siguientes:

Red Autónoma (Autonomus Network), se caracteriza por la emergencia predominantemente de relaciones informales entre empresas sin un contrato, estableciéndose un código de conducta que rige la Red.

Empresa extendida (Extended Enterprise) es (Charles & Hansen, 1998) un concepto que se ha utilizado para caracterizar la cadena global de suministro de un producto sencillo en un entorno de Redes dinámicas de compañías implicadas en diferentes relaciones entre ellas con un nivel de complejidad. En concreto puede definirse la Empresa Extendida como un grupo de instituciones que desarrolla enlaces, comparten el conocimiento y los recursos y colabora para crear un producto y/o servicio. Esta colaboración aumenta al máximo las capacidades combinadas y permite a cada institución alcanzar sus propias metas estratégicas proporcionando soluciones integradas a los clientes.

Para (Hayfron, Carrie, Bititci, & Pandya, 1998) la Empresa Extendida se caracteriza por la presencia de una compañía dominante que extiende la visión y alcance de sus operaciones a una Red, liderándola y determinando su funcionamiento. Dentro de la Red las relaciones entre sus miembros están perfectamente estructuradas y responden a acuerdos formales. Normalmente se cita como ejemplo de estas redes las formadas por empresas de fabricación y montaje de automóviles y sus proveedores.

Organización Virtual, según (Preiss & Murray, 2005), es un conjunto de unidades de negocio en el que el personal y los procesos de trabajo de las distintas unidades de negocio interactúan intensivamente para alcanzar resultados que las benefician a todas. Incluye diversas formas pasando por las Alianzas estratégicas y formas de Joint Ventures.

Empresa Virtual (Virtual Enterprise) se caracteriza (Hayfron et al., 1998) por las contribuciones complementarias que aportan las diferentes empresas que la forman, dentro de las cuales una representa el papel de líder (broker o corredor); explora los nuevos mercados y se organiza para satisfacerlos. Entre las características comunes de dichas organizaciones encontramos que están dirigidas por planes estratégicos de mutuo acuerdo, se estructuran a través de los equipos humanos que existen dentro de cada compañía participante y que se soportan en el desarrollo de TIC, lo que permite eliminar la dependencia física y de proximidad temporal de los miembros de los distintos equipos, a la vez que sus herramientas permiten los equipos múltiples de proceso, y la resolución de los problemas dentro de la propia empresa y en los socios de la cadena.

Todas las definiciones de Empresa Virtual coinciden en definir las como redes de empresas colaboradoras, las cuales actúan como nodos de la misma, aportando cada una lo que se sabe hacer mejor que ninguna otra. Todas ellas operan de cara al cliente como si de una única empresa se tratara. El resultado es la consecución de una estructura de costes óptimos.

Gracias a las estructuras de Sistemas Abiertos y a la utilización de las TIC, se establece una rápida comunicación, con lo que se produce su configuración en tiempo real. Esta necesidad de una rápida configuración implica que la información fluya horizontalmente a través de los nodos de la red. Todos los participantes en la Empresa Virtual deben tener acceso al trasfondo de la Información para poder tomar decisiones en consecuencia. Es lo que se denomina Red de Conocimiento.

El caso de la Cadena de Suministro

Dentro de la cadena de suministro, lo habitual es que se creen agrupaciones entre la empresa y sus proveedores y clientes, conformando alianzas estratégicas de carácter permanente en el marco de negocio establecido.

(Empresa Extendida) o bien que una empresa se alíe con varios de sus proveedores y clientes para el desarrollo de un producto o proyecto concreto, acabándose la relación cuando se alcanza dicho objetivo (Empresa Virtual).

Como se ha visto en los párrafos anteriores, la Empresa Extendida es una configuración en red, en la cual una empresa es la dominante de la cadena, estableciendo las pautas a seguir por las demás, así como los procesos a realizar y la forma de llevarlos a cabo. En cambio, el modelo de Empresa Virtual es un modelo más avanzado, en el cual no existe una empresa dominante, sino que todas tienen el mismo peso e importancia en la red, por lo que es un modelo mucho más participativo y “democrático”.

El primer modelo (Empresa Extendida) es un modelo que ya se aplica en muchas cadenas de suministro sobre todo en algunos sectores como el del automóvil. En cambio, este último modelo de Empresa Virtual no es tan habitual en las cadenas de suministro, pero la tendencia de las mismas debe ser evolucionar desde los modelos tradicionales de configuración, incluido el de la Empresa Extendida hacia el de Empresa Virtual el cual será capaz de mejorar los procesos de la cadena fundamentalmente a través de la integración del resto de componentes de la misma creando un clima de colaboración y mutua confianza. Esto sólo es posible mediante colaboraciones más estables y duraderas en las que se instaure una relación de igual a igual entre empresa principal y subcontratas, de forma que se desarrollen enlaces y se compartan conocimientos y recursos. En este caso los conceptos de Empresa Virtual son los que mejor se ajustan a estas necesidades.

De hecho, dado que la gestión del conocimiento es una herramienta que ayudará a ser más competitivos en un entorno cada vez más inestable y cambiante, se puede considerar que la cadena de suministro se configura para cada oportunidad de negocio concreta, por lo que se puede concluir que los conceptos que más ayudarán a definir una estructura o modelo organizativo válido para la gestión del conocimiento en la misma, serán aquellos relacionados con el segundo modelo organizativo, es decir con la Empresa Virtual. Esta estructura organizativa cumple con todos los requisitos indicados, creando la red dinámica de conocimiento necesaria para poder plantear la gestión del conocimiento en el marco de la cadena de suministro.

CONCLUSIONES.

Se ha realizado en este trabajo un análisis sobre las relaciones entre la gestión del conocimiento y la estructura organizativa de la empresa. Se comprueba que dicha estructura organizativa tiene una gran influencia sobre la forma en que el conocimiento se crea, transfiere, etc., dentro de la propia empresa y hacia/desde el exterior de la misma. Se ha profundizado más en este último caso, es decir, en la gestión del conocimiento a un nivel interorganizativo y, en concreto, en la cadena de suministro.

Tras estudiar los requerimientos necesarios para gestionar el conocimiento en un contexto interorganizativo se desprende de este estudio que para que se dé una correcta gestión del conocimiento, se hacen necesarios nuevos modelos organizativos para las empresas constituyentes de la misma.

Estudiados los principales modelos o estructuras organizativas existentes, así como los más habituales en las cadenas de suministro se llega a la conclusión de que la cadena de suministro debe configurarse como una red dinámica o verdadera empresa virtual, en la que se eliminen las barreras a la creación, transmisión y difusión del conocimiento entre sus miembros.

Finalmente podemos decir que este trabajo fue un primer paso para futuros trabajos de investigación, en los cuales se propongan metodologías concretas para llevar a cabo esta “transformación” de la cadena de suministro en empresas virtuales, así como una aplicación empírica de las mismas y su posterior validación.

Referencias

- Apostolou, D., Mentzas, G., & Maas, W. (18 de Junio de 2003). *Redes del conocimiento en la empresa extendida*. Recuperado el 14 de 05 de 2015, de <http://imu.ntua.gr/sites/default/files/biblio/Papers/knowledge-networking-in-extended-enterprises.pdf>
- Castells, Manuel. (2000). *Knowledge- Based Urban Development*. Recuperado el 06 de 05 de 2015, de https://books.google.es/books?id=eD16RX6Dqz0C&pg=PA304&dq=Castells,+M.+The+Rise+of+Network+Society:+Oxford.+Blackwell+Publishing,+2000.&hl=es&sa=X&ei=KBhMVcqoJonBggS7_YDwAQ&ved=0CEEQ6AEwBA#v=onepage&q=Castells%2C%20M.%20The%20Rise%20of%20Network%20Society
- Chiva Gomez, R., & Camison Zornosa, C. (2002). *Aprendizaje organizativo y sistemas complejos con capacidad de adaptación: implicaciones en la gestión del diseño de producto*. Universitat Jaume I. Recuperado el 13 de 05 de 2015, de <https://books.google.com>
- Christopher, M. (1998). *Logistics & Supply Chain Management*. Great Britain: Prentice Hall.
- Christopher, M. (1998). *Logistics & Supply Chain Management*. Great Britain: Prentice Hall.
- Ciborra, C., & Andreau, R. (2001). En *El intercambio de conocimientos a través de fronteras* (Vol. 16, págs. 73-81).
- Citado por: Rodriguez Gomez, David. (2006). Recuperado el 09 de 05 de 2015, de Modelos para la creación y gestión del conocimiento:: <http://ddd.uab.cat/pub/educar/0211819Xn37/0211819Xn37p25.pdf>
- Ding, H.-b., & Peters, L. (2000). Inter-firm knowledge management practices for technology and new product development in discontinuous innovation, *International Journal of Technology Management*. *Inderscience Online*, 20, 5-8. Recuperado el 13 de 05 de 2015, de <http://www.inderscienceonline.com/doi/abs/10.1504/IJTM.2000.002883?journalCode=ijtm>
- Elphick , Winston. (s.f.). *El desafío de la gestión del conocimiento*. Recuperado el 09 de 05 de 2015], de <http://www.educarchile.cl/ech/pro/app/detalle?id=135937>

- Gardner, J. T. (2004). *SUPPLY CHAIN PARTNERSHIPS: MODEL VALIDATION AND IMPLEMENTATION*. Recuperado el 14 de 05 de 2015, de JOURNAL OF BUSINESS LOGISTICS,:
<http://www.eng.auth.gr/mattas/foodima/lamb7.pdf>
- Grant. (2001). *Managing Industrial Knowledge: Creation, Transfer and Utilization*.
- Hong -Minh, S., Barker, R., & Naim, M. (28 de July de 1999). *Construction Supply Chain Trend Analysis*. Recuperado el 15 de 05 de 2015, de
<http://www.ce.berkeley.edu/~tommelein/IGLC-7/PDF/Hong-Minh&Barker&Naim.pdf>
- Levy et al. (2003). SMEs, co-opetition and knowledge sharing: the role of information systems. *European Journal of Information Systems*, 13-17. Recuperado el 14 de 05 de 2015, de <http://www.palgrave-journals.com/ejis/journal/v12/n1/abs/3000439a.html#tlnote1>
- Molina, J. L. (2001). *La gestión del conocimiento en las organizaciones*. Montserrat Marsal Serra. Recuperado el 12 de 05 de 2015]
- Polanyi, M., & Amartya, S. (2009). *The Tacit Dimension*. (Google, Trad.) Chicago, EEUU: UNIVERSITY OF CHICAGO PRESS. Recuperado el 13 de 05 de 2015
- Prusak, Laurence. (1997).
https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=Fb0medttOxMC&oi=fnd&pg=P2&dq=Prusak,+L.+Knowledge+in+Organizations++1997&ots=82-Pfd3e6B&sig=bJBler_8SLVI6Bc-FdAFbXXYhpl#v=onepage&q&f=false.
 Recuperado el 07 de 05 de 2015, de
https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=Fb0medttOxMC&oi=fnd&pg=P2&dq=Prusak,+L.+Knowledge+in+Organizations++1997&ots=82-Pfd3e6B&sig=bJBler_8SLVI6Bc-FdAFbXXYhpl#v=onepage&q&f=false
- Teece, D. (2000). *Strategies for Managing Knowledge Assets: the Role of Firm Structure and Industrial Context*. Recuperado el 14 de 05 de 2015, de <https://robertoigarza.files.wordpress.com/2008/03/art-strategies-for-managing-knowledge-assets-teece-2000.pdf>