



Estrategias

FA

Acuerdos comerciales para minimizar el impacto que pueda generar la incertidumbre económica y política del país

FO

Ampliar la adquisición de maquinaria y equipo disponible en función de la variabilidad de los cultivos en sus zonas de influencia

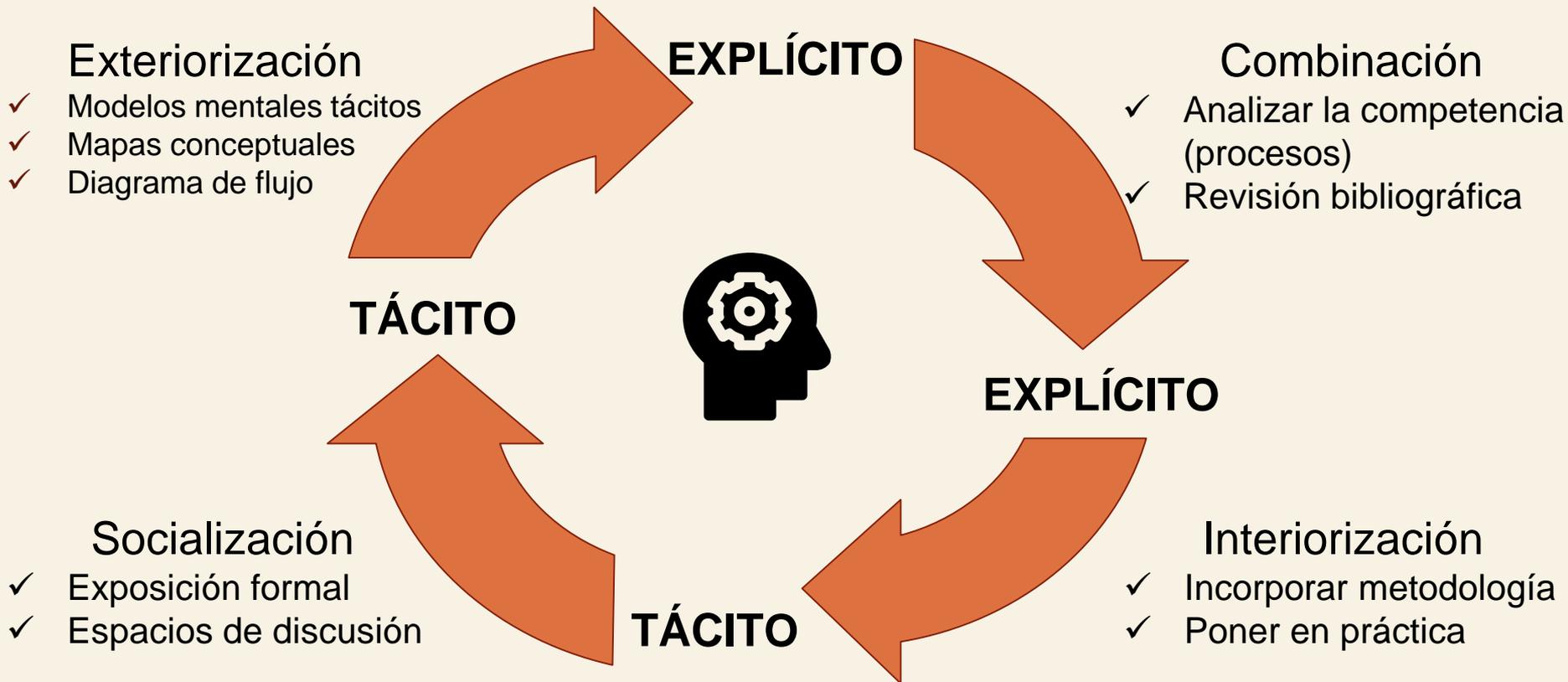
DA

Sistema de comunicación efectivo para retener y ampliar la cartera de clientes ante la presencia de un mercado altamente competitivo

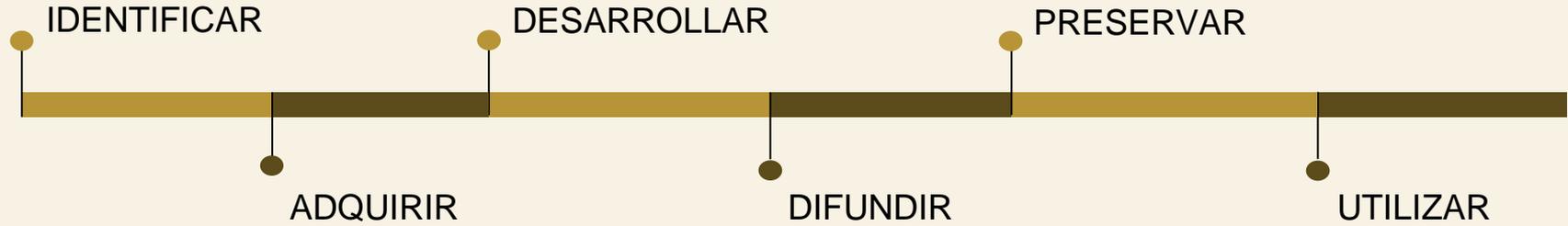
DO

Desarrollar un sistema de gestión que permita reaccionar de forma eficiente ante la variabilidad de cultivos en el país

Gestión del Conocimiento



Cuadro de conocimiento



| | | | | | |
|----------|--|-------------------------|------------|--|---|
| Producto | Características Uso y Mantenimiento Garantía Costo | Proveedores Gerencia | Vendedores | Curso de inducción Material (manuales) | Actualización ante nuevos productos |
|----------|--|-------------------------|------------|--|---|

Conclusiones

- Estructura - Déficits administrativos
 - Políticas, directrices y estrategias
 - Institucionalizar la gestión del conocimiento - Competitividad empresarial
 - Asignación de recursos - Cambio de perspectiva
-
- V ➤ Gestión estratégica más eficaz.
 - E ➤ Aumento de la eficiencia y la productividad.
 - N ➤ Incremento del trabajo en equipo, de la innovación y de la búsqueda de soluciones creativas.
 - T
 - A ➤ Disminución del desfase del aprendizaje y más obtención de conocimientos de una forma sistemática.
 - J
 - A ➤ Aceleración de la curva de productividad de los nuevos empleados.
 - S ➤ Estandarización de los procesos y acceso rápido a la información.

Bibliografía

- Bueno E. (2002). *Dirección del conocimiento: desarrollos teóricos y aplicaciones*. Editorial La Coria.
- Carballo, R. (2006). *Innovación y Gestión del conocimiento. Modelo, metodología, sistemas y herramientas de innovación*. Editorial Díaz de Santos.
- Gómez Bravo, L., Rodríguez Sánchez, F., Garmendia Suárez, I. *Indicadores de gestión en la empresa. Qué medir y cómo utilizarlos*.
- Hernández Sampieri Roberto (2014). *Metodología de la Investigación*. Editorial Mc Graw Hill.
- Kaplan R., Norton D. (2006). Tablero de control.
- Lehner, F. (2000). Memoria organizacional. Instituto Fraunhofer.
- Martinez Echezarragua, Jon (2011). *Empresas Familiares: Reto al Destino*. Editorial Granica. Buenos Aires. Argentina.
- Nonaka, I. (1995). *La empresa creadora de conocimiento. Gestión del conocimiento*. Harward Business Review
- Pérez Carballo Veiga J., (1990). *Control de gestión empresarial*. Editorial ESIC.
- Porter M., (1991). Ventajas competitivas: creación y sostenimiento de un desempeño superior. Editorial Rei.
- R. Anthony & V. Govindarajan (2008). *Sistemas de control de gestión*. Editorial Mc Graw Hill.
- Sánchez C. (2020). Referencias APA. Normas APA
- Simons R. (1995). Palancas de control: cómo usan los gerentes sistemas novedosos de control para conducir la renovación estratégica. Editorial Temas
- S. Raub, G. Probst y K. Romhardt (2001). *Administre el Conocimiento: Los pilares para el éxito*. Editorial Prentice Hall.
- Valhondo, D. (2003). *Gestión del conocimiento. Del mito a la realidad*. Editorial Díaz de Santos.

¡Muchas Gracias!



Gestión del Conocimiento Organizacional en Empresa Familiar Agropecuaria

OPCIONES DE PRACTICA PROFESIONAL

Autor: Sosa, Luciana María. DNI: 39571687. lucos24@gmail.com

Tutor: Lic. Aguilar, Pablo Martin. pmaquilar@face.unt.edu.ar

Modalidad: Trabajo de Aplicación de Conceptos y Técnicas de Administración en
Situación Laboral en Revista o Ambiente Real



INDICE

| | Página |
|--|--------|
| RESUMEN | 3 |
| 1. INTRODUCCIÓN | 4 |
| 2. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA | 5 |
| 2.1. Planteamiento | 5 |
| 2.1.1. Preguntas de investigación | 5 |
| 2.2. Propósito de investigación | 6 |
| 2.3. Objetivos | 6 |
| 2.3.1. Generales | 6 |
| 2.3.2. Específicos | 6 |
| 3. METODOLOGÍA | 6 |
| 3.1. Enfoque y diseño | 6 |
| 3.2. Justificación | 7 |
| 3.3. Población y muestra | 7 |
| 3.4. Instrumentación | 7 |
| 3.5. Variables de investigación | 7 |
| 4. MARCO TEÓRICO | 8 |
| 4.1. EMPRESAS FAMILIARES | 8 |
| 4.1.1. Los círculos de la empresa familiar | 9 |
| 4.1.2. Etapas del ciclo de vida de la empresa familiar | 9 |
| 4.2. CONTROL DE GESTIÓN | 10 |
| 4.2.1. Sistema de palancas de control | 11 |
| 4.2.2. Tablero de comando operativo | 13 |
| 4.3. DATOS, INFORMACIÓN Y CONOCIMIENTO | 14 |
| 4.3.1. Gestión del conocimiento | 15 |
| 4.3.2. Conocimiento explícito y conocimiento tácito | 16 |
| 4.3.3. Modelos teóricos de gestión de conocimiento | 16 |
| 5. DIAGNÓSTICO SITUACIONAL | 21 |
| 5.1. Presentación de la empresa | 21 |
| 5.2. Situación actual | 22 |
| 5.3. Procesos | 23 |
| 5.4. Recolección de datos | 25 |
| 6. EMPRESA FAMILIAR | 26 |
| 6.1. Los círculos de la empresa familiar | 26 |
| 6.2. Etapas del ciclo de vida de la empresa familiar | 27 |



| | |
|---|----|
| 7.COMPONENTES DEL SISTEMA DE CONTROL | 28 |
| 7.1. Arquitectura organizacional | 28 |
| 7.2. Sistema de información | 29 |
| 7.3. Sistema de incentivos | 29 |
| 8. SISTEMA DE PALANCAS DE CONTROL | 30 |
| 8.1. Sistema de creencias | 30 |
| 8.2. Sistema de límites | 31 |
| 8.3. Sistema de control y diagnóstico | 34 |
| 8.4. Sistema de control interactivo | 34 |
| 8.5. Estrategia comercial | 36 |
| 8.5.1 Tablero de control operativo | 37 |
| 9. GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO | 38 |
| 10. CONCLUSIONES | 43 |
| ANEXO | 47 |
| BIBLIOGRAFÍA | 51 |



RESUMEN

Más del 80 % de las empresas de Argentina son familiares y de los más variados tamaños. Basta con decir que las Pymes (familiares en su totalidad) generan más del 70% del empleo privado en nuestro país, dato que basta para percibir la importancia que tienen en conjunto y la trascendencia que significa el que logren permanecer a lo largo de las generaciones familiares.

El conocimiento ha pasado a ser reconocido como el activo más importante en las nuevas economías. Dada su relevancia todo parece girar hoy alrededor del conocimiento y su gestión.

La gestión del conocimiento busca generar ventajas competitivas a partir de capitalizar lo que las personas saben para generar “activos intangibles” que le pertenezcan al capital humano que integran la organización. La meta final es el alcance de los objetivos estratégicos, ayudando a la firma a perdurar en el tiempo.

El presente trabajo de investigación, realizado en el marco de la Práctica Profesional de la Licenciatura en Administración de la Facultad de Ciencias Económicas UNT, se lleva a cabo en una empresa familiar agropecuaria, ubicada en San Miguel de Tucumán, donde su principal actividad es la comercialización de maquinarias agrícolas nuevas o usadas, así como también la venta de repuestos e insumos para las máquinas. Se puede destacar que es una empresa compuesta por poco personal, es familiar y no presenta un adecuado control ni seguimiento de los procesos operativos que se llevan a cabo.

Con respecto a la metodología utilizada en el trabajo se adopta un enfoque cualitativo de investigación. Como actividad inicial se establece un alcance descriptivo ya que el propósito es describir y comprender las propiedades y características importantes del fenómeno bajo estudio. Se considera un diseño de teoría fundamentada, ya que se pretende determinar los procesos que se aplican en la organización aportando riqueza interpretativa y nuevas visiones empresariales.

Como instrumentación se procederá a la recolección de datos por medio de entrevistas a los gerentes, encuestas a los trabajadores, observaciones directas con posteriores anotaciones en la bitácora de campo, y datos recabados de la empresa.

Las preguntas a desarrollar en las entrevistas serán abiertas permitiendo al entrevistado plasmar su opinión acerca del funcionamiento de la empresa y lo que se espera en un futuro. Las preguntas que se realizan en las encuestas serán representadas por medio del escalamiento de Likert, en donde se presenta cada afirmación a analizar y se solicita al encuestado que externé su reacción eligiendo uno de los cinco puntos de la escala. Esta escala permite parametrizar las respuestas actitudinales obteniendo así un valor numérico de cada una de ellas.

Palabras Claves: empresas familiares - conocimiento – gestión – organización



1. INTRODUCCIÓN

Cuando se analiza la estructura económica de cualquier país encontramos la existencia de empresas de distintos tamaños. Asimismo, cuando analizamos sectores determinados en los distintos países, encontramos el mismo fenómeno, es decir que de ello podemos deducir que la dimensión de una empresa no está relacionada con un determinado sector de actividad, no existe una actividad donde inevitablemente las empresas deben tener un tamaño dado para funcionar, tampoco existen países o economías que exijan un determinado nivel de actividad para que se conforme una empresa.

Dentro de estas empresas encontramos a las Pymes (pequeñas y medianas empresas) las cuales deben cumplir un papel destacado en el desarrollo de la economía del país. Debido a la nueva concepción de la competencia, cobra especial relevancia el criterio de "especialización flexible" que contempla la capacidad de las empresas para responder en la forma adecuada a los cambios en el mercado, adaptándose a los tipos de bienes producidos, cantidad y calidad de mano de obra, insumos, etc. Hasta el mismo proceso productivo debe replantearse.

En la llamada Nueva Economía, se reconoce cada vez más al conocimiento como el elemento diferenciador y que más valor agrega a las organizaciones, ubicando a los activos tangibles (tierra, trabajo y capital) en un segundo plano.

Es así, como surge la necesidad de administrar esa gran cantidad de conocimiento que tienen las organizaciones para sobrevivir en mercados en los que la globalización, competencia extrema, explotación de las tecnologías de información y los ciclos de vida cada vez más cortos de productos y servicios caracterizan los mercados.

El presente trabajo de investigación se lleva a cabo en una empresa familiar agropecuaria, ubicada en San Miguel de Tucumán, donde su principal actividad es la comercialización de maquinarias agrícolas nuevas o usadas, así como también la venta de repuestos, entre otros. Se puede destacar que es una empresa compuesta por poco personal, es familiar y no presenta un adecuado control ni seguimiento de los procesos operativos que se llevan a cabo.

Por ello el principal problema para analizar en el presente trabajo es conocer de qué manera se lleva a la práctica la gestión del conocimiento, sus beneficios y las barreras e impedimentos que se presentan dentro de la organización

De esta forma se consideró oportuno poder utilizar bibliografía relacionada a empresas familiares para conocer cómo está conformada y en qué etapa se encuentra, de acuerdo al modelo planteado. También se debe considerar cómo es el control de la gestión empresarial ya que el mismo es el encargado de asegurar que los recursos sean obtenidos y la ejecución de los procesos productivos se realicen de forma eficiente y eficaz.



2. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

2.1 Planteamiento

Actualmente el mundo transita por una era cambiante y de globalización en la cual los nuevos retos y exigencias representan un desafío constante para las Pymes.

Las empresas que pretenden subsistir a través del tiempo deben enfocarse en cómo lograr que el saber y las capacidades de las personas formen parte de la organización, incluso cuando éstas ya no estén en la misma.

Es así que en un mundo donde la competitividad es un factor determinante para esta subsistencia, la gestión del conocimiento se presenta como una herramienta para disponer, utilizar y transmitir los saberes y capacidades individuales a todo el plano corporativo.

El presente trabajo de investigación se lleva a cabo en una empresa familiar agropecuaria, ubicada en San Miguel de Tucumán, en la cual su principal actividad es la comercialización de maquinarias agrícolas nuevas o usadas, así como también la venta de repuestos, entre otros.

Esta empresa familiar cuenta con una planta de personal de veinte empleados distribuidos en el trabajo interno y externo de la organización, y se encuentra en una etapa de franco crecimiento y expansión.

Las decisiones se toman en base a la experiencia e intuición de los socios gerentes, lo que evidencia la baja incidencia en las mismas del análisis de datos e información. Tampoco se evidencia un método preciso para el control de costos al momento de brindar un servicio, lo cual hace que la organización sea más vulnerable a tomar decisiones erradas.

Conforme a lo expresado anteriormente en principio se puede inferir que, en principio, no existe una gestión organizacional que permita detectar y gestionar las posibles ventajas competitivas para la organización, que fortalezcan su crecimiento y expansión en el mercado.

2.1.1 Preguntas de investigación

- ¿Cuáles son las causas, características y consecuencias de aplicar herramientas de gestión del conocimiento?
- ¿Cómo se identifica, define y adquiere el conocimiento dentro de la organización?
- ¿Cuáles son los impedimentos y resistencia que existen a la hora de gestionar el conocimiento?
- ¿Cuáles son los beneficios que brinda este tipo de gestión a la organización?



2.2 Propósito de investigación

Determinar el mecanismo de la gestión del conocimiento en la empresa familiar agropecuaria, estableciendo sus beneficios, obstáculos e impedimentos que se presentan en la misma, a fin de elaborar una propuesta superadora que le permita lograr una mayor rentabilidad.

2.3 Objetivos

2.3.1 Objetivo General

Definir y detallar causas, características y consecuencias de aplicar las herramientas de gestión del conocimiento en empresa familiar agropecuaria.

2.3.2 Objetivos Específicos

- Establecer en qué etapa de su ciclo de vida se encuentra la empresa familiar agropecuaria.
- Definir las herramientas y metodología aplicada en empresa familiar agropecuaria para gestionar el conocimiento dentro de la organización.
- Identificar cómo se adquiere el conocimiento dentro de la organización.
- Analizar el sistema de control de gestión que posee la empresa familiar agropecuaria.
- Elaborar una propuesta de las alternativas de solución.
- Detallar los beneficios que brinda la gestión del conocimiento a la organización.

3. METODOLOGÍA

La metodología que se adopta en el presente trabajo se basa en la descrita en el libro “Metodología de la Investigación” de Hernandez Sampieri.

3.1 Enfoque y Diseño

Se adopta un enfoque mixto de investigación. Utilizando un método concurrente en la recolección de datos, es decir, los datos cuantitativos y cualitativos se recolectan y analizan más o menos al mismo tiempo.

Se considera un diseño transformativo secuencial ya que tiene como propósito central incluir diversos abordajes, e involucrar con mayor profundidad a los participantes sobre la base de uno o más marcos de referencia en busca de determinar los procesos que se aplican en la organización aportando riqueza interpretativa y nuevas visiones empresariales.



3.2 Justificación y viabilidad

Se considera que la investigación es viable debido a que se dispone de los recursos necesarios para llevar a cabo el trabajo como ser, acceso a la información, acceso al sistema informático, disponibilidad de la gerencia y mandos medios.

3.3 Población y Muestra

La población del presente trabajo estará conformada por el personal que trabaja en la empresa familiar agropecuaria, el cual cuenta con 2 socios gerentes y un apoderado, y los empleados que conforman las distintas áreas totalizando a 20 personas.

Se trabajará sobre la totalidad de la población, ya que al ser pequeña resulta inviable tomar una muestra.

3.4 Instrumentación

Se utiliza una ejecución concurrente en la recolección de datos por medio de entrevistas a los gerentes, encuestas a los trabajadores, observaciones directas con posteriores anotaciones en la bitácora de campo, y datos recabados de la empresa.

Las preguntas a desarrollar en las entrevistas serán abiertas, permitiendo al entrevistado proporcionar su opinión acerca del funcionamiento de la empresa y lo que se espera en un futuro. Las preguntas que se realizan en las encuestas serán representadas por medio del escalamiento de Likert, en donde se presenta cada afirmación a analizar y se solicita al encuestado que externé su reacción, eligiendo uno de los cinco puntos de la escala. Esta escala permite parametrizar las respuestas actitudinales obteniendo así un valor numérico de cada una de ellas.

También se hará uso de otras herramientas e indicadores para el análisis, como ser el análisis de espina de pescado, sistema de control administrativo, y análisis de los componentes de la gestión del conocimiento para el posterior análisis y conclusión de los datos.

3.5 Variables de Investigación

I. Gestión del Conocimiento

Objetivo: Evaluar la situación actual de la empresa familiar agropecuaria con relación a la gestión del conocimiento

Indicadores:

- Organización de la empresa



- Automatización
- Procesos de gestión

II. Principios de la gestión del conocimiento

Objetivo: describir los principios que pueden ser utilizados por la gerencia de la empresa familiar agropecuaria en la gestión del conocimiento

Indicadores:

- Propósito estratégico
- Autonomía e integración
- Comunicación organizacional

III. Estrategias para la gestión del conocimiento

Objetivo: formular y proponer una estrategia para la gestión del conocimiento con el propósito de desarrollar el intercambio, difusión y registro del conocimiento en la empresa familiar agropecuaria

Indicadores:

- Recopilación de la información
- Organización de la información
- Almacenamiento de la información
- Transmisión y uso de la información

4. MARCO TEÓRICO

4.1 EMPRESAS FAMILIARES

Se han elaborado muchas definiciones acerca de las empresas familiares; casi todas ellas incluyen tres características básicas.

La primera es que su propiedad es controlada por una familia. Por diversas razones, entre ellas las de privacidad en el manejo de la empresa, o por desinterés en la apertura a otros socios o al mercado accionario, en la mayoría de las empresas familiares (que, por lo general, son pymes) la familia fundadora posee entre el 80 y el 100% de la propiedad.

La segunda característica es que los negocios son dirigidos por algunos miembros de la familia, casi siempre los padres como dueños o sus hijos. Sin embargo, a medida que adquieren el conocimiento y la experiencia necesaria, esto suele dejar de ser así, pues dichos miembros pasan al Directorio, donde ocupan un rol de supervisión y gobierno estratégico de la empresa, y dejan la gerencia en manos de profesionales que no son familiares.

La tercera característica, que no se encuentra mencionada con frecuencia en la bibliografía sobre el tema, es el deseo de perpetuar en el tiempo la obra del



fundador. Cuanto más presentes estén estas tres características, más auténticamente familiares serán las empresas.

Las empresas familiares constituyen la columna vertebral de la mayoría de las economías del mundo en las que, según los datos de que se dispone, representan entre un 45 y un 70% del Producto Interno Bruto (PIB) y aportan un porcentaje similar o incluso mayor de puestos de empleo. En otras palabras, su importancia es enorme: conforman la mayoría de las empresas, son la fuente de trabajo más grande, y el motor de la economía de casi todos los países.

4.1.1 Los tres círculos de la empresa familiar

La forma más difundida de describir el mundo de la empresa familiar es mediante el diagrama de los tres círculos ideado por Renato Tagiuri¹ y John Davis, de la Harvard Business School.

Estos tres círculos o subsistemas son: la empresa, la familia y la propiedad. Representan los tres grupos de interés que participan en la empresa familiar: ejecutivos y empleados, miembros de la familia, y socios o accionistas, respectivamente.



Figura 1: Los tres círculos de la empresa familiar. Fuente: Tagiuri, Renato y Davis

4.1.2 Etapas del ciclo de vida de la empresa familiar

Estos tres enfoques de desarrollo, desde el punto de vista de la propiedad, de la familia y de los negocios, se pueden reunir en un solo esquema conceptual, como se muestra en la Figura 2.

¹ Renato Tagiuri, profesor de ciencias sociales en la administración de empresas *emérito* en Harvard Business School (HBS) y un renombrado experto en las relaciones interpersonales y los aspectos humanos de la gestión, así como un pionero en el campo de las empresas familiares.



Al fusionar los tres diagramas, vemos que las empresas familiares pueden ser de tipos muy diversos, según en qué etapa se encuentran en cada uno de estos subsistemas.

Esto demuestra que las empresas familiares no son un ente genérico indivisible, sino un espectro de diversos tipos de organización que pueden tener muy poco que ver entre sí y que presentan una gran variedad de gamas de problemas, oportunidades y situaciones.

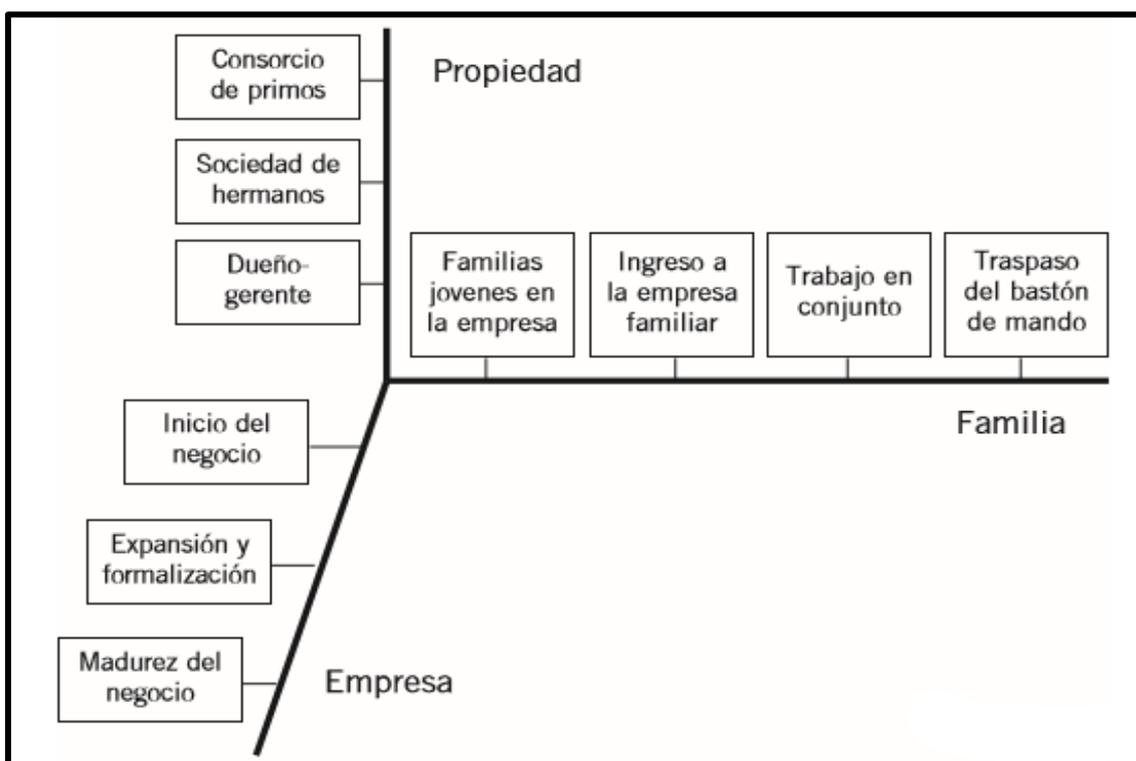


Figura 2: Etapas en el desarrollo de la Familia. Fuente: Tagiuri, Renato y Davis

Este modelo nos ayuda a anticipar cuáles serán los retos que enfrentará una empresa familiar determinada. Si sabemos en qué etapa de desarrollo (en cada casillero) está en un momento específico, podemos predecir con bastante certidumbre algunos de los desafíos que va a tener que resolver.

4.2 CONTROL DE GESTIÓN

Autores tales como Anthony R.² y Govindarajan V. distinguen entre control de tareas u operativo y control de gestión o administrativo.

El control operativo es el proceso de verificar que las tareas concretas se realicen de manera eficaz y eficiente; mientras que el control de gestión es el proceso por

² Robert Newton Anthony (6 /09/1916 – 1/12/ 2006) fue un teórico organizacional estadounidense y profesor de control de gestión en la Escuela de Negocios de Harvard, conocido por su trabajo en el campo de los sistemas de control de gestión.



el cual los administradores influyen en otros miembros de la organización para implantar las estrategias de ésta.

El control administrativo no requiere necesariamente que todas las acciones correspondan a un plan determinado con anterioridad. Estos planes se basan en las circunstancias que se cree que establecen un margen al momento de trazarlos. El control administrativo tiene que anticipar las condiciones futuras para asegurarse que se consigan los objetivos de la organización.

El proceso de control administrativo suele ser sistemático, lo cual no implica que por ello sea mecánico. Ello en el sentido de que el mismo consiste en interacciones entre individuos, los gerentes y mandos medios, los cuales tienen metas personales y organizacionales.

El principal desafío del control es inducirlos a actuar en busca de sus intereses personales, de tal manera que también contribuyan a conseguir las metas de la organización. En la medida de lo posible, las metas de los integrantes de una organización deben ser congruentes con las de la propia organización. Se debe procurar lograr esa congruencia.

Otros autores como Pérez y Carballo también definen al control de gestión como la función por la cual la dirección se asegura que los recursos son obtenidos y empleados eficaz y eficientemente para el logro de los objetivos de la organización. El desarrollo formal del control exige el diseño y la implementación de un sistema: es el conjunto de acciones, procedimientos y tareas relacionadas entre sí; y se compone de:

- ✓ Estructura: Conjunto de unidades organizativas en que se articula la empresa a efectos de control, se las denomina centros de responsabilidad y se considera el objetivo con los determinados criterios de evaluación de cada uno.
- ✓ Procesos: Es el conjunto de tareas que desarrolla el sistema de control; comenzando con la formulación de objetivos y planes de actuación, asignación de responsables del cumplimiento, registro y medición de los resultados obtenidos hasta finalizar con acciones de ajuste para corregir los problemas o aprovechar oportunidades.
- ✓ Sistema de información: Es específico de cada organización ya que depende de sus actividades, entorno, estrategia y organización. Fluye por la estructura y alimenta el proceso de control. Como resultado otorga informes orientados a la toma de decisiones.

4.2.1 Sistemas de palancas de control

Robert Simons³ (1995) desarrolló una teoría de control para organizaciones que requieren flexibilidad e innovación para competir exitosamente y la llamó

³ **Robert Simons** es un economista estadounidense que actualmente es profesor Charles R. Williams en la Escuela de Negocios de Harvard. Es autor de casos usados en educación gerencial. Ha figurado entre los 40 principales autores de casos de manera constante, desde que The Case Center publicó por primera vez la lista en 2016.



"Palancas de control". Este modelo que el autor describe es utilizado como una herramienta que usan los gerentes para transmitir y procesar información dentro de las organizaciones.

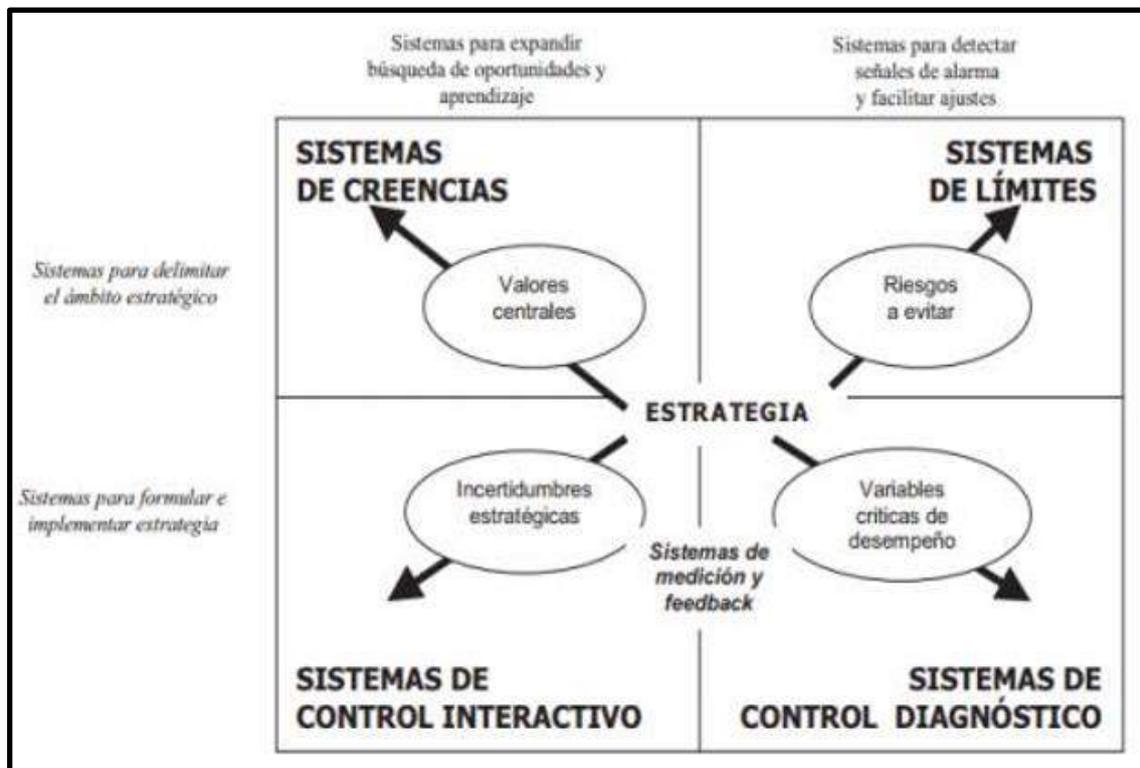


Ilustración extraída de Simons R. (1995). Palancas de control.

En esta figura se puede observar la estrategia comercial como punto de referencia para elaborar los cuatro sistemas. En el segundo nivel se introducen cuatro elementos claves que deben ser analizados y entendidos para la implementación eficiente de la estrategia, ellos son:

- los valores centrales,
- los riesgos a ser evitados,
- las variables críticas de rendimiento y
- las incertidumbres estratégicas.

Cada uno de estos elementos está controlado por un sistema, o palanca, diferente cuyo uso produce distintas consecuencias.

Las palancas de control mencionadas precedentemente, son:

1. Sistemas de creencias: conjunto explícito de definiciones de la organización que los directivos comunican de manera formal y refuerzan sistemáticamente para brindar los valores básicos. Constituyen el propósito y la dirección que ellos quieren que sus subordinados adopten. Esos valores centrales se vinculan con la estrategia comercial de la firma. Un sistema formal de creencias se crea y se comunica a través de documentos tales como principios, declaraciones de



misión y propósitos. El propósito primordial del sistema de creencias es inspirar y guiar la búsqueda y el descubrimiento en la organización.

2. **Sistemas de límites:** circunscribe el dominio aceptable de actividad para los participantes de la organización. Establecen límites basados en riesgos comerciales definidos, en base a la búsqueda de oportunidades. No especifican ideales positivos. Aunque los sistemas de límites son esencialmente prohibitivos o negativos, tienen la ventaja de permitir a los gerentes delegar la toma de decisiones y, por lo tanto, le brindan a la organización la posibilidad de alcanzar su flexibilidad y su creatividad máxima.

3. **Sistemas de control interactivo:** son sistemas formales de información que los gerentes usan para involucrarse en forma regular y de manera personal en las actividades de decisión de los subordinados. Los gerentes usan estos sistemas para activar la investigación, y se basan en las incertidumbres estratégicas que perciben.

4. **Sistemas de diagnóstico de control:** también son sistemas formales de información que, en este caso, los gerentes usan para monitorear los resultados de la organización y corregir las desviaciones de las normas prefijadas de rendimiento. Las características que distinguen a este sistema son:

- la capacidad de medir los resultados de un proceso,
- la existencia de normas predeterminadas con las cuales se pueden comparar los resultados reales
- la capacidad de corregir las desviaciones de las normas.

Estos sistemas procuran medir las variables de resultado que representan dimensiones importantes de rendimiento de una estrategia determinada. Las variables críticas de rendimiento son aquellos parámetros que deben alcanzarse o implementarse para que la estrategia propuesta de la empresa tenga éxito. Las mismas influyen en la probabilidad de alcanzar metas con éxito y brindan el mayor potencial para ganancias marginales con el tiempo.

4.2.2 Tablero de comando operativo

Alberto Ballvé⁴ (2008) expresa que el tablero operativo es aquel que permite hacer un seguimiento diario del estado de situación de las finanzas, compras, comercial, producción, logística, etc. de una empresa, para poder tomar a tiempo las medidas correctivas necesarias.

El tablero debe proveer la información que se precisa para entrar en acción. Cada área funcional de la empresa podría tener un tablero que le permita dirigir a partir del mismo. El usuario principal sería, normalmente, el gerente funcional del área que correspondiera dentro de la empresa. Si el tema a monitorear es la clave del negocio, es lógico y razonable que sea utilizado también por el gerente

⁴ Autor de los libros: "Tablero de Control" - Organizando Información para crear valor -, "Misión y Valores", "Pasión y Gestión", y cuatro casos publicados en Harvard Business School. Ha dictado Seminarios de Business Intelligence y gran cantidad de Seminarios Ejecutivos en temas de Tableros de Control y Mapas Estratégicos. Profesor de Control y Política de Empresa en Escuelas de Negocio. Actividades de consultoría en Latinoamérica.



general o dueño, en la medida en que lo use adecuadamente. Para empresas que tienen directores generales con alto contenido operativo en su trabajo, es recomendable que se comience por tener información operativa, porque es la que él maneja, la que conoce. Constantemente se toman decisiones y se dirige, por lo tanto, conviene hacerlo con información sistematizada. En cuanto a la información de períodos largos: mensual, trimestral, semestral, etcétera, hay que hacer un esfuerzo especial para analizarla, y en definitiva trabajarla. Si no hay información diaria los tableros tienden a dejar de usarse.

Si el gerente general quiere implementar un tablero de control, se recomienda comenzar por un tablero operativo que le sea propio, que le permita tener disponibilidad de la información, con el objetivo que sea el puente a la dirección de tipo estratégica.

4.3 DATOS, INFORMACIÓN Y CONOCIMIENTO

La relación entre datos, información y conocimiento se presenta habitualmente como una jerarquía de términos, en la que el término datos es el elemento básico fundamental y constituye la materia prima de la información.

Los datos consisten en un conjunto dado de signos, que pueden ser una cantidad finita de letras, cifras y símbolos, que se constituyen mediante el empleo de una sintaxis específica y pueden clasificarse en función de distintos criterios. Los datos en sí no tienen valor alguno; sólo toman significado en un determinado contexto, como por ejemplo en la realización de cálculos, en el momento en que se llevan a cabo correcciones o clasificaciones en categorías, etc.

A partir de este proceso de transformación, en el que se establece y da a conocer la relación entre los datos y el contexto en el que éstos se relacionan, podemos hablar de información. La información tiene, por lo tanto, una finalidad específica; es decir, se relaciona de una forma determinada en un contexto concreto; y puede además difundirse a través del intercambio de datos.

El conocimiento se entiende como la comprensión e interpretación que una persona u organización realiza a través del desarrollo y empleo de la información disponible. Se utiliza para la toma de decisiones ante la disyuntiva entre distintas alternativas o posibilidades. La información constituye el fundamento para la toma de decisiones y es interpretada a través de la experiencia, opinión y valoración personal. La aplicación del conocimiento sobre un problema o comportamiento concreto juega, por lo tanto, un papel fundamental. El conocimiento es el valor agregado a la información que nos permite tomar una decisión efectiva mejorando los procesos y los resultados de la organización.

Cuando es aplicado, tiene como objeto mejorar la performance, y esta mejora es, a su vez, un aprendizaje que volveremos a transformar en conocimiento. Éste debe generar valor para el negocio. El conocimiento que tiene una compañía permite mejorar una acción, y a esa mejora en la acción la volvemos a transformar en conocimiento para seguir generando cosas nuevas.



El conocimiento es el fundamento teórico de la perspectiva denominada administración del conocimiento. En cuanto a los modelos de administración del conocimiento, algunas de las contribuciones más relevantes que se pueden citar son las que se describen a continuación.

4.3.1 Gestión del Conocimiento

Dado que el conocimiento reside principalmente en la mente de las personas y depende por lo tanto de éstas, resulta muy difícil de identificar y englobar. En lo que se refiere a la gestión del conocimiento dentro de una organización, es importante tener en cuenta que éste puede ser preservado no sólo como conocimiento individual de una persona o grupo sino también como conocimiento colectivo, común a toda la organización.

Keith Lehrer⁵ define el conocimiento colectivo como el principal conocimiento accesible y a disposición de los empleados de una organización. Gilbert Probst⁶ et al. avanzan un paso más y establecen que para superar numerosas innovaciones y tareas es necesario un equipo de trabajo, dado que las personas individualmente tendrán un rendimiento inferior que en grupo. De esta manera el individuo pone a disposición del grupo sus capacidades y conocimiento y realiza así una aportación al conocimiento colectivo. La transformación del conocimiento individual al colectivo se logra mediante la interacción, comunicación, transparencia e integración. Es así que adquiere su mayor significado la afirmación: la organización es más que la suma de sus miembros. Poner a disposición de la organización el conocimiento individual y lograr su transformación en conocimiento colectivo constituye el reto fundamental de la gestión del conocimiento. Es un reto que se orienta al aprendizaje organizacional y que autores como Ikujiro Nonaka⁷ y Takeuchi⁸ han analizado a través de la denominada Espiral del Conocimiento.

Asimismo, puede afirmarse que la gestión del conocimiento en las empresas son aquellos medios a través de los cuales se genera un aprendizaje colectivo y global dentro de la organización. Ese aprendizaje, generado por medio de los

⁵ Keith Lehrer (Ph.D., Brown), profesor de Filosofía Regents, se concentra en epistemología, libre albedrío, consenso racional y Thomas Reid. Ha sido miembro de la National Science Foundation, la National Endowment for the Humanities, el American Council of Learned Societies, la John Simon Guggenheim Foundation, el Center for Advanced Study in the Behavioral Sciences, Stanford, the School for Advanced Study, University de Londres y la Escuela de Investigación de la Universidad Nacional de Australia.

⁶ Gilbert Probst se graduó de la Universidad de St. Gallen en 1977 con una licenciatura, recibió su doctorado en 1981 y completó su habilitación en 1986. Desde 1987 es profesor titular de organización empresarial en la Universidad de Ginebra.

⁷ Es un teórico organizativo japonés y Profesor Emérito en la Escuela de posgrado de la Estrategia Corporativa Internacional de la universidad Hitotsubashi, conocida por su estudio de la dirección de conocimiento. Nació en Tokio en 1935. En 1958 recibió su B.S. en ciencias políticas de la universidad Waseda. Era el Primer Erudito Drucker Distinguido en la Residencia en la Escuela Drucker e Instituto, universidad del Graduado de Claremont; Xerox Erudito de Facultad Distinguido, Instituto de dirección, Innovación y Organización, universidad de California, Berkeley.

⁸ Hirotaka Takeuchi es decano de la Graduate School of International Corporate Strategy en la Universidad Hitotsubashi en Tokio y fue profesor visitante en la Escuela de Negocios Harvard entre 1989 y 1990. Obtuvo un MBA y un PhD en la Escuela de Negocios Haas de la Universidad de California, en Berkeley. Ha sido nombrado por BusinessWeek como uno de los 10 Mejores "Profesores de Escuela de Negocios para programas de educación in-company" en el mundo. Ha trabajado en la industria como un consultor de administración en McKinsey & Company.



conocimientos y las experiencias de todos quienes integran la empresa y también de fuentes externas, incrementa su capital intelectual.

Todo lo anterior puede sustentar el desarrollo de ventajas competitivas. Cuando la organización promueve el intercambio de conocimientos, se orienta al mejoramiento sostenido de los procesos y la comunicación interna. Del mismo modo, se optimizan las relaciones con el entorno exterior: clientes, proveedores y colaboradores externos.

Conseguir diferenciar entre información y conocimiento no resulta fácil en la realidad. Ante esta situación puede resultar de ayuda la distinción entre conocimiento explícito y tácito.

4.3.2 Conocimiento explícito y conocimiento tácito

El conocimiento explícito se caracteriza por que en la lengua hablada se expresa y describe mediante el empleo de palabras y cifras. Puede estandarizarse, estructurarse y recogerse de forma metódica en textos, gráficos, diagramas y bases de datos. Puede fácilmente intercambiarse entre dos individuos, lo que indica que éste no está ligado a una persona determinada.

El conocimiento explícito constituye tan sólo la punta del iceberg; el resto es el denominado conocimiento tácito, el cual se encuentra estrechamente relacionado con los comportamientos, experiencias, valores y emociones de las personas, por lo que tiene un carácter subjetivo y personalizado.

El conocimiento tácito apenas puede expresarse verbalmente, ya que la persona es sólo parcialmente consciente de este conocimiento y sólo se transmite mediante su aplicación. Esta es la razón por la cual resulta difícil comunicar y compartir el conocimiento tácito. Si bien es posible transmitir, por ejemplo, una experiencia propia sobre una determinada situación, siempre quedará una parte de ese conocimiento que no puede expresarse verbalmente. Por lo tanto podemos afirmar que el conocimiento tácito es difícil de transmitir. En muchas ocasiones el portador del conocimiento tácito no es consciente de este conocimiento, y la única posibilidad de transferencia es, por ejemplo, a través de la imitación.

La distinción entre conocimiento explícito y tácito presenta un requisito adicional para la gestión del conocimiento: la capacidad de expresar y compartir conocimiento. Con este fin deberán aplicarse medidas adecuadas especialmente en los procesos de desarrollo y difusión del conocimiento.

4.3.3 Modelos teóricos de la Gestión de Conocimiento

Una gran variedad de modelos de administración del conocimiento ha sido desarrollada para representar de qué manera tanto el conocimiento tácito como explícito al interior de las organizaciones puede ser administrado. Mientras que algunos de los modelos occidentales han tendido a preocuparse más por



administrar conocimiento explícito y el procesamiento de la información, gran parte de los modelos orientales han prestado mayor atención al conocimiento tácito, las experiencias y las relaciones que ocurren entre personas. Ante tal situación se ha recomendado que para entender cómo el conocimiento puede aportar valor a las organizaciones, se debe analizar desde un punto de vista integral.

A. La espiral del conocimiento - Nonaka/Takeuchi

Según Nonaka y Takeuchi el proceso de desarrollo del conocimiento se inicia de forma individual y tiene su origen en una persona determinada. A partir de ahí, se va desarrollando y extendiendo a modo de espiral en grupos de personas a lo largo de la organización, superando incluso los límites de la propia organización.

En el modelo se distingue entre dos dimensiones esenciales: la ontológica y la epistemológica. La dimensión ontológica establece que dentro de una organización coexisten tanto el conocimiento individual como el colectivo. Así, se identifican cuatro niveles de conocimiento: el individuo, el grupo, la organización y la interacción entre las organizaciones.

Nonaka y Takeuchi consideran que tan sólo los individuos son capaces de crear conocimiento. Para lograr el desarrollo del conocimiento organizacional es preciso que se lleven a cabo procesos de interacción entre las personas y la organización o áreas de la organización. Esta dimensión determina el aspecto central y objetivo principal de la gestión del conocimiento: poner el conocimiento a disposición de la organización.

La dimensión epistemológica distingue entre el conocimiento explícito y el tácito, considerando que existe una transformación de una clase de conocimiento a otro y se constituye así nuevo conocimiento.

Sobre la base de estas dos dimensiones, la dimensión ontológica y la epistemológica, Nonaka y Takeuchi definen cuatro procesos de desarrollo del conocimiento en los cuales se produce ya sea una transformación de una clase de conocimiento a otro (proceso de internalización y de externalización) o bien una transformación desde un nivel de conocimiento a otro (proceso de combinación y de socialización).

- **Socialización:** la socialización describe un proceso de transferencia del conocimiento tácito a lo largo de la dimensión ontológica. Mediante el intercambio de experiencias, aplicaciones y observaciones, se transmite el conocimiento entre individuos y se crea el conocimiento colectivo.
- **Combinación:** el proceso de combinación es una transferencia de conocimiento que tiene lugar a lo largo de la dimensión ontológica entre los distintos niveles del conocimiento y consiste en combinar y poner en relación distintas entidades de conocimiento explícito para ser aplicadas en un nuevo contexto.



- Externalización: la externalización consiste en una transformación del conocimiento tácito al explícito en un determinado nivel de conocimiento. Entre los métodos que facilitan este proceso destacan por ejemplo el diálogo o la reflexión colectiva.
- Internalización: la internalización es el proceso inverso a la externalización, es decir, el proceso de transformación del conocimiento explícito al tácito en un determinado nivel de conocimiento. En este caso el conocimiento explícito se interioriza adquiriendo con la aplicación de técnicas del tipo learning by doing un carácter tácito.

B. Procesos en la gestión del conocimiento⁹

Establecen el marco de aplicación práctica de la gestión del conocimiento en una organización. Cada una de las áreas de actuación o actividades de la gestión del conocimiento se sitúa dentro de dos ciclos relacionados entre sí, en los que influyen una serie de factores, algunos de los cuales son controlables y otros no.

El ciclo interior recoge la identificación, adquisición, desarrollo, difusión, preservación y utilización del conocimiento. El ciclo exterior se compone de tres procesos: definición de objetivos del conocimiento, realización y puesta en marcha del ciclo interior y por último, evaluación del conocimiento. Para cada uno de estos pasos se determinan instrumentos o herramientas para la gestión del conocimiento.



Figura 2: Los componentes del conocimiento. Fuente: G. Probst, S. Raub y K. Romhardt

- ❖ **Objetivos del conocimiento:** es el proceso de definición donde se establece que capacidades son requeridas y deben desarrollarse para cada nivel de conocimiento. Se distingue entre objetivos del conocimiento de carácter normativo, estratégico y operativo.

⁹ G. Probst, S. Raub y K. Romhardt



- ❖ Identificación del conocimiento: se ocupa de analizar y describir el estado del conocimiento organizacional
- ❖ Adquisición de conocimiento: aquel conocimiento que la organización no es capaz de desarrollar por sí misma, puede incorporarse a la organización mediante contrataciones, cooperaciones y adquisiciones
- ❖ Desarrollo del conocimiento: se ocupa de la generación de nuevas capacidades, ideas, productos y procesos de alto rendimiento. Junto con investigación y desarrollo y el análisis de mercado, el desarrollo de nuevo conocimiento puede tener lugar en todas las áreas de la organización
- ❖ Difusión del conocimiento: ¿Quién debe conocer? ¿Qué debe conocer y qué nivel? Las personas y grupos de personas en una organización requieren disponer del conocimiento necesario para el desarrollo de sus funciones. Es importante considerar que no todos tienen que saber de todo. Por lo tanto, es necesario establecer medidas adecuadas para difundir y transferir el conocimiento desde los individuos a grupos y finalmente al conjunto de la organización.
- ❖ Utilización del conocimiento: este componente no viene garantizado con el éxito en los componentes anteriores; sino que existen una serie de barreras en la organización, especialmente psicológicas y estructurales, que es necesario superar.
- ❖ Preservación del conocimiento: modo en que se selecciona el conocimiento que debe mantenerse o preservarse en la organización, la forma adecuada en la que es guardado, así como la actualización para que en un futuro pueda seguir utilizándose.
- ❖ Evaluación del conocimiento: A lo largo de esta evaluación se ponen en relación los objetivos normativos, estratégicos y operativos del conocimiento con el conocimiento realmente alcanzado. Los recursos empleados juegan aquí un papel importante, ya que la gestión del conocimiento, al igual que otras funciones de la empresa, debe justificar su aportación en la consecución de los objetivos de la organización.

C. Modelo de gestión del Conocimiento por Procesos ¹⁰

El elemento clave del modelo de referencia del Instituto Fraunhofer¹¹ reside en la construcción de aquellos procesos de negocio que comprenden los ámbitos de la aplicación del conocimiento. Estos procesos describen el contexto en el que se desarrollan las actividades relacionadas con la gestión del conocimiento. Así, se determinan los contenidos más relevantes del

¹⁰ Instituto Fraunhofer.

¹¹ Fraunhofer-Gesellschaft (traducido como Sociedad Fraunhofer) es una organización de investigación alemana que comprende 72 institutos esparcidos por toda Alemania, cada uno con una especialización en un campo diferente de las ciencias aplicadas. Su nombre se debe a Joseph von Fraunhofer quien fue un científico, ingeniero y emprendedor, lo cual refleja el espíritu y visión de la organización. El Fraunhofer-Gesellschaft es también activo internacionalmente: tiene centros de investigación afiliados y oficinas representativas que permiten mantener contacto con las principales regiones.



conocimiento, que son a su vez el objeto fundamental de los procesos de negocio.

Es importante considerar en este punto que, por un lado, el conocimiento existente en la organización se aplica a través de los distintos procesos y que, por otro lado, el nuevo conocimiento necesario para cumplir los crecientes requisitos de los clientes, tanto a nivel interno como externo, debe alcanzarse a través de determinados procesos.

El modelo se clasifica, por un lado, en las cuatro actividades clave de la gestión del conocimiento: generar conocimiento, guardar conocimiento, difundir conocimiento y aplicar conocimiento. Cada una de estas actividades hace referencia a un proceso determinado.

Por otro lado, se establecen los seis ámbitos que determinan las dimensiones del éxito de la gestión del conocimiento: sistema de dirección, cultura organizacional, gestión del personal, organización por procesos, tecnologías de la información y control. Todas aquellas medidas tomadas en alguno de estos ámbitos deben ir orientadas a garantizar el éxito de la gestión del conocimiento.



Figura 3: Modelo de Gestión del Conocimiento por Procesos – Instituto Fraunhofer

- Generar conocimiento: Esta fase comprende tanto actividades para la adquisición de conocimiento externo a través de asesoramiento, contratación, cooperaciones o acuerdos, así como actividades que la propia organización lleva a cabo por sí misma para el desarrollo de conocimiento.
- Guardar conocimiento: esto es posible gracias a la creación de manuales, bases de datos, informes, estudio de casos, etc., así como el análisis y descripción de procesos. El conocimiento tácito reside en la mente de los



gerentes de la organización, de manera que el poner este conocimiento a disposición del resto de empleados juega un papel primordial.

- Difusión del conocimiento: es de suma importancia desarrollar un idioma y valores comunes que permitan y fomenten la difusión del conocimiento. Desde el punto de vista de las tecnologías de la información, las aplicaciones de software pueden facilitar la difusión del conocimiento.
- Utilización del conocimiento: para el empleo con éxito del conocimiento es necesario superar una serie de barreras, la mayor de ellas es, el denominado síndrome *not-invented-here*.

El continuo análisis de estos procesos en los que el conocimiento juega un papel importante, permite la distribución y mejora de los mismos. Se otorga así un valor primordial a todas aquellas acciones encaminadas a la modelización de las actividades de gestión del conocimiento y su integración en los procesos organizacionales.

5. DIAGNOSTICO SITUACIONAL

5.1 Presentación de la empresa

La empresa seleccionada para el presente trabajo de investigación es una joven empresa familiar, constituida por individuos con sueños, emprendedores y con acento en la persona, la familia y la empresa.

Su apertura se produjo en mayo de 2004 con el nombre de Agro. Acción SRL. Se constituye por sus socios Fernando Marto y Matías Blecwedell, los cuales alquilan un local en Av. Gobernador del Campo 868 de San Miguel de Tucumán. La actividad principal con la cual se inicia es la compra – venta de maquinarias agrícolas.

Esta sociedad tuvo una duración de 3 años, hasta que en el año 2007 se produce una separación quedando el señor Blecwedell con el nombre comercial de Agro Acción SRL; y Fernando Marto (junto a su hermano Alberto Marto), conforma la empresa AGROCLASIC SRL, funcionando en el domicilio mencionado.

En sus inicios, Agroclasic SRL se dedicó a la compra-venta y consignación de maquinaria agrícola. Las principales marcas con las que comercializaba eran Agromec, Campra, Monumental, Baldan, Indujor. Con el tiempo se fueron incorporando otras marcas como ser Pauny, Franco Fabril, Gulf y también se anexa el rubro servicios.

A partir de agosto de 2016 se produce la apertura de su local propio en Ruta 9 Km 1294, manzana F Lote 3 Parque Industrial Tucumán. Un predio de 5200 m² con una superficie cubierta de 2000 m². Continúa la incorporación de otras marcas como Vassalli, Don Rouqe, Balanzas Hook, Praba.

A partir del año 2018 se pueden mencionar los siguientes logros alcanzados hasta el momento:



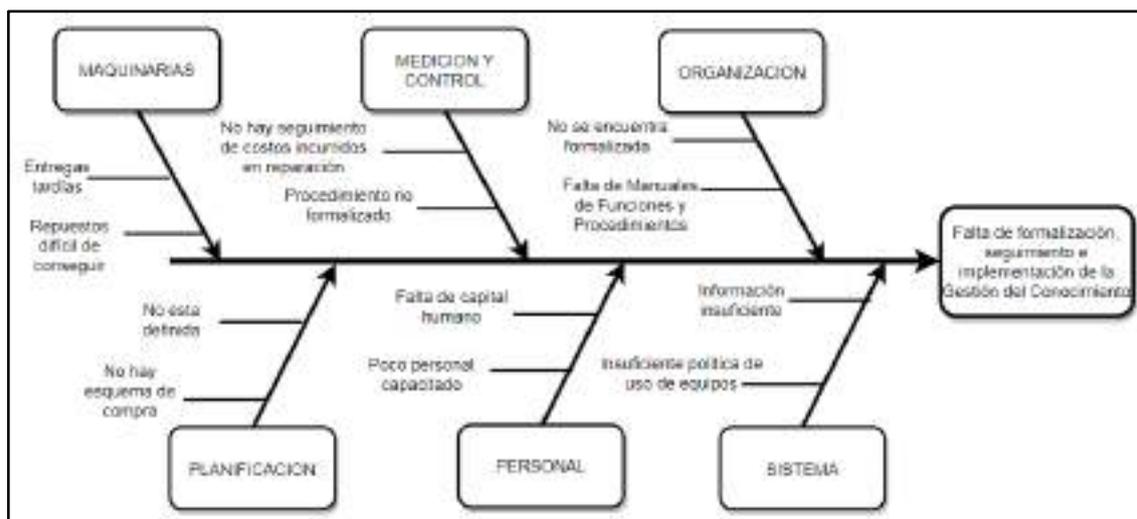
- ✓ La compra de otro predio en el mismo Parque Industrial, que se utiliza para el depósito de maquinaria nueva y usada.
- ✓ La importación de maquinaria agrícola proveniente de Italia (marca RINIERI).
- ✓ Se expande la infraestructura hasta llegar a 4000 m2 de superficie cubierta.

Actualmente la empresa está consolidada como una de las más importantes del rubro maquinaria agrícola e insumos en el norte del país.

5.2 Situación actual

Diagrama de Ishikawa o Espina de pescado

Con esta herramienta se puede lograr un mayor entendimiento de las causas raíces de un problema, analizando todos los factores involucrados en la ejecución de un proceso



Fuente: Elaboración propia

Por medio del análisis y elaboración de este diagrama se pueden identificar diversas causas ante el problema que se está analizando en el presente trabajo. Entre ellas podemos mencionar aquellas causas relacionadas con las maquinarias, ya que se evidencia que en ocasiones los repuestos son difíciles de conseguir debido a que algunas máquinas son importadas o bien por el simple hecho que el proveedor desea vender un paquete del producto.

Con respecto a la medición y control que realiza la empresa, una de las principales causas es la falta de seguimiento de los costos incurridos en la reparación de las maquinarias. Al efectuarse este control se podría reforzar aún más el conocimiento y a su vez le brindaría a la empresa una oportunidad de oferta por esa maquinaria.



En relación a la organización en sí, no se encuentra formalizada; si bien cada integrante de la organización conoce sus actividades a realizar, estas no están formalizadas en manuales de funciones y procedimientos. Lo mismo se puede decir de la planificación, no existe un esquema de compra, todo ocurre por instinto y expertis de los socios gerentes.

5.3 Procesos

Un proceso es un conjunto de procedimientos que se encuentran interrelacionados y se desarrollan cronológicamente para la consecución de una serie de objetivos, esto a la vez tomando en cuenta que los procedimientos se forman por tareas que especifican cómo ejecutar un trabajo. Cada proceso que se desarrolla se caracteriza por la transformación de insumos en productos (bienes o servicios), los cuales tienen como destinatario final usuarios internos y externos, quienes serán los que determinarán si el resultado obtenido responde a sus necesidades y expectativas.

La descripción de procesos permite identificar las actividades principales que se desarrollan en las diferentes áreas de una empresa. De esta forma se puede esclarecer y poner a conocimiento cuáles son aquellas actividades estarían al nivel de un proceso. Esto brinda la posibilidad de hacer un relevamiento y poner en desarrollo, no sin antes reconocer el proceso y asignarle un nombre específico.

Esta acción constituye un elemento clave ya que es el punto de partida que permite visualizar lo que los empleados hacen y cómo lo hacen, utilizando y aplicando sobre esta información el análisis, los cambios y rediseños orientados a mejorar los resultados.

El mapa de procesos ayuda a identificar y resolver problemas, siendo este muy útil ya que aporta al conocimiento y mejora dentro de los servicios de una empresa, puede ser muy importante no solo para la correcta gestión y aprovechamiento, sino para tener una seguridad real de cómo ayudar a crecer y a tener controlada la capacidad empresarial.

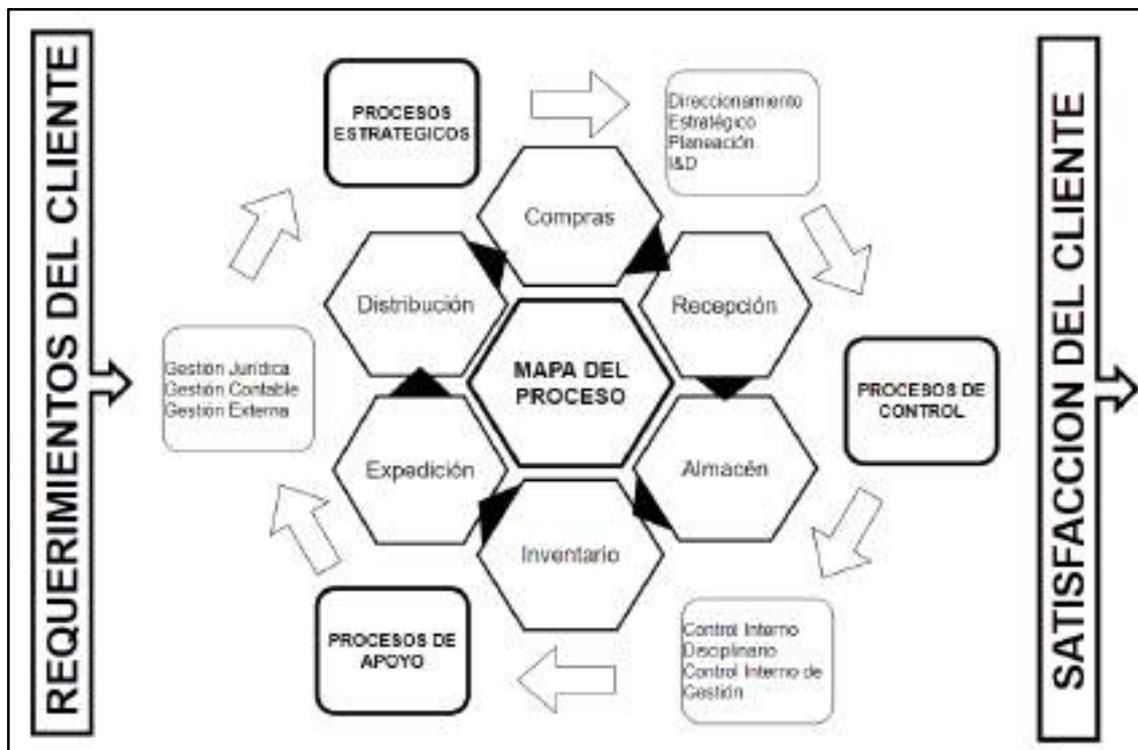
El mapa de procesos se constituye como diagramas que muestran de manera visual los procesos que conforman la unidad funcional de una organización, así como las relaciones que existe entre ellos; es decir permite situar la relación de trabajo que se desarrolla en la organización y así conocer donde se ubica la actividad de los empleados y hacia qué fin se orienta.

Los mapas de procesos ayudan a:

- a. Conocer cómo se llevan a cabo los trabajos actualmente en una organización.
- b. Analizar los pasos del proceso para reducir ciclos de tiempo y aumentar la calidad.
- c. Utilizar el proceso actual como punto de partida para llevar a cabo el mejoramiento del nuevo proceso.



d. Orientar a los empleados, a evaluar, establecer y fortalecer resultados.



Fuente: Elaboración propia

Según el estudio realizado los procesos tienen una clasificación y un orden a respetar dándole su importancia y prioridad al momento de desarrollarse, a saber:

Los procesos estratégicos: son aquellos que aportan directrices a todos los demás y están destinados a definir y controlar las metas de la organización, sus políticas y estrategias. También de los recursos y procesos financieros y el manejo de los mismos.

Procesos de control: consiste en el proceso sistemático de regular o medir las actividades que desarrolla la organización para que estas coincidan con los objetivos y expectativas establecidos en sus planes.

Los procesos de soporte o apoyo: ya que brindan soporte a los operativos. En estos procesos aquellos procesos de apoyo que recibe la empresa son la gestión jurídica, contable y externa en relación.

Procesos operativos: también conocidos como procesos clave, son los que permiten generar el producto o servicio que se entrega al cliente, por ende, el núcleo del negocio. Denominados dentro de la empresa como los procesos productivos. En este caso el proceso inicia con la compra y recepción de la maquinaria para luego ingresarla en el almacén o bien al cliente en caso que se trate de un pedido especial. Aquella mercadería que se encuentra en el almacén es ingresada al inventario para luego dar lugar a los procesos siguientes de expedición y distribución en caso que se concrete una compra.



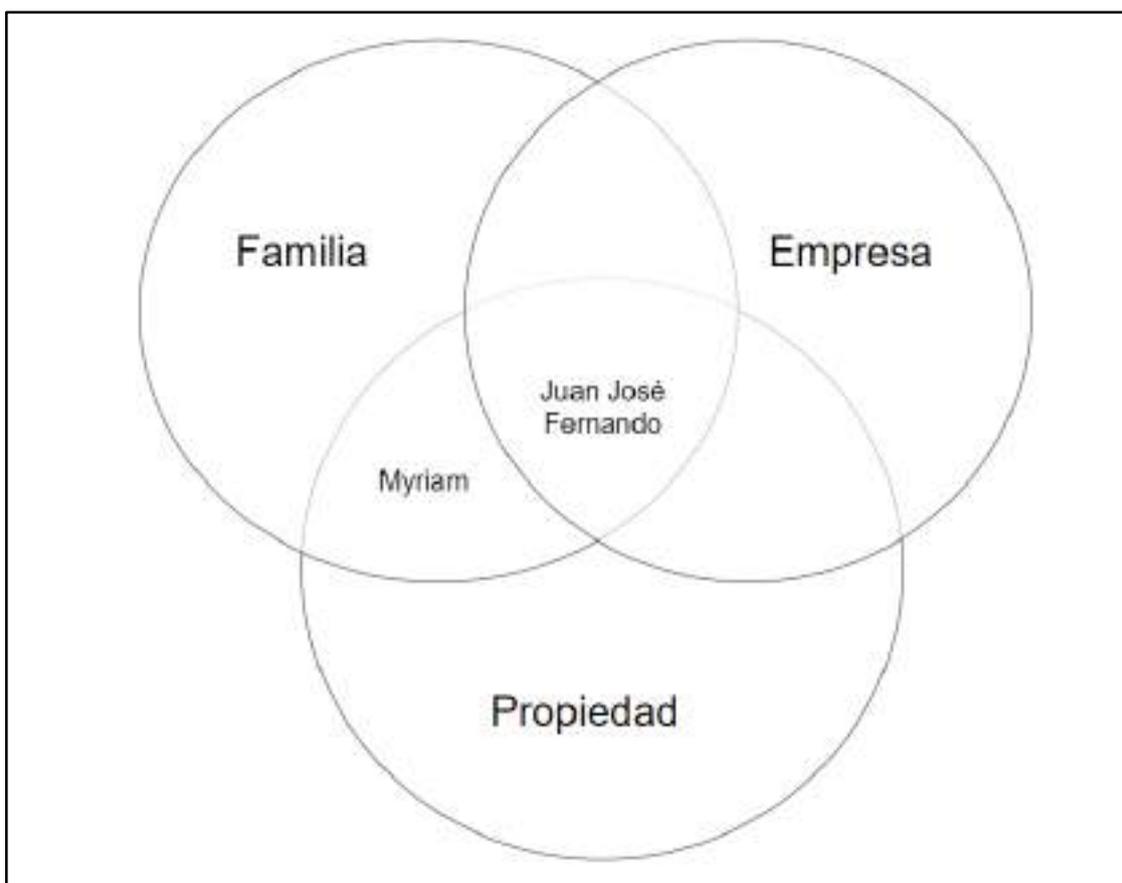
familiar, en base a los cuales los gerentes están conscientes que necesitan un cambio.

Los conceptos que más se repiten son: falta de organización, crecimiento y medición, entre otros. Como podemos observar este pensamiento gerencial coincide plenamente con el diagnóstico inicial efectuado in situ; y tiene una gran utilidad como punto de partida para proponer reformas estructurales y de gestión que contribuyan al progreso de la empresa en general.

6. EMPRESA FAMILIAR

6.1. Los tres círculos de la empresa familiar

Para determinar cuáles son los roles que ocupa cada integrante de la empresa familiar se utiliza el diagrama de los 3 círculos ideado por Renato Tagiuri y John David de Harvard Business School.



Fuente: Elaboración propia

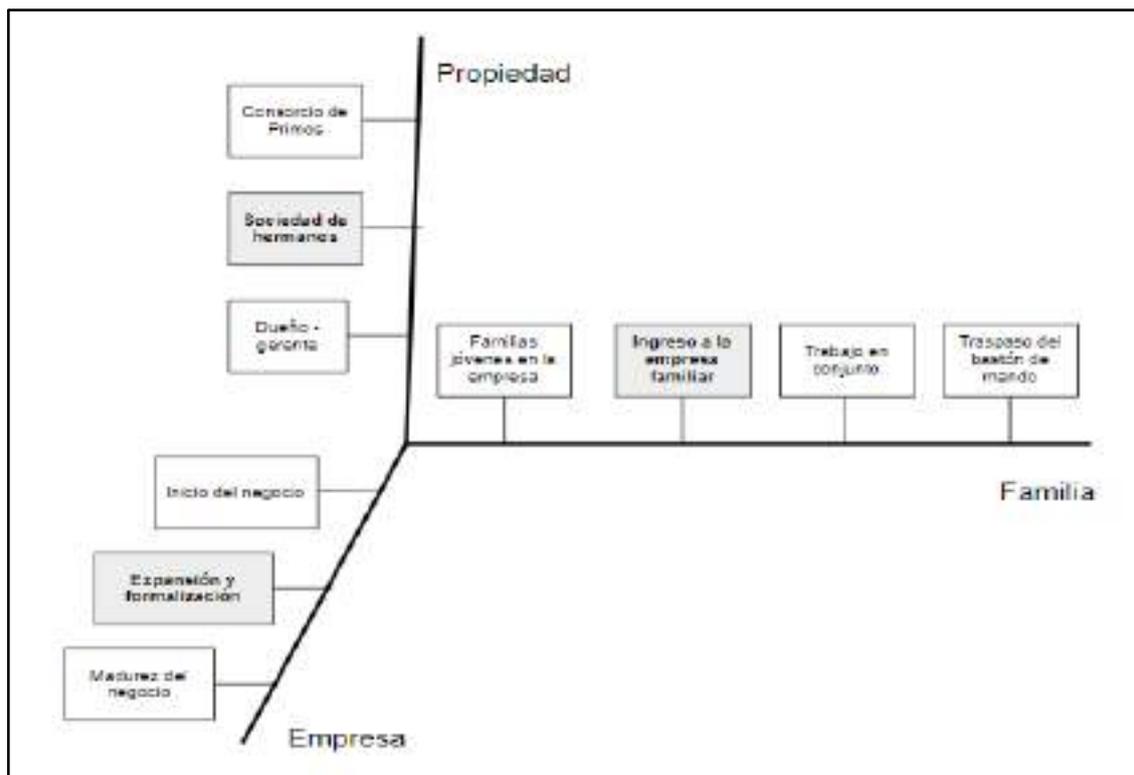
En esta representación se puede observar de qué manera se encuentran distribuidos los tres socios que conforman la empresa. Dos de los hermanos son dueños y personal activo dentro de la empresa, mientras que el restante forma



parte de la propiedad de la empresa familiar pero no participa activamente en la misma.

6.2. Las etapas del ciclo de vida de la empresa familiar

En lo que respecta a las etapas del ciclo de vida de la empresa familiar, se toma como referencia el **modelo evolutivo de la empresa familiar y sus etapas de desarrollo**, de los autores Gersick, Davis, McCollom Hampton y Lansberg¹².



Fuente: Elaboración propia

Lo que corresponde al desarrollo de la propiedad de la empresa, se encuentra en una segunda etapa con la forma de una sociedad de hermanos.

En cuanto al desarrollo de la familia, la empresa se encuentra en la etapa de ingreso, en la cual los hijos de los dueños comienzan a ingresar a la empresa familiar.

Por último, en cuanto al desarrollo de los negocios se encuentra en la necesidad de expansión y formalización de la misma; ya que es una empresa con una amplia trayectoria en el rubro.

¹² El libro *Generación a generación* presenta una de las primeras descripciones generales de la empresa familiar como forma organizativa específica. Centrándose en la inevitable maduración de las familias y sus empresas a lo largo del tiempo, los autores revelan la dinámica y los desafíos que enfrentan las empresas familiares a medida que avanzan en sus ciclos de vida.

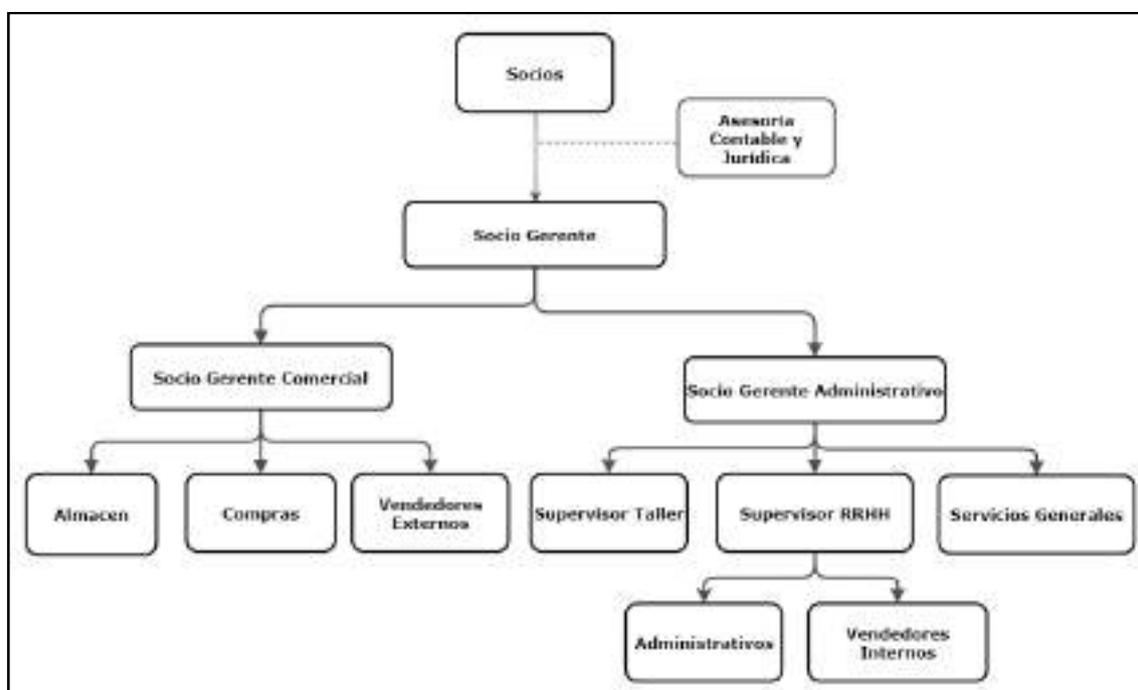


7. COMPONENTES DEL SISTEMA DE CONTROL

Perez Carballo define la estructura organizacional como los elementos que ayudan al proceso de implementación de estrategias. Entre los elementos que este autor detalla se analizarán y aplicarán en nuestra investigación, según detalle que se presenta a continuación:

7.1 Arquitectura Organizacional

La empresa familiar agropecuaria no posee una estructura formal definida. En base a ello y teniendo en cuenta la entrevista realizada a uno de los gerentes de la empresa, se propone el siguiente organigrama:



Fuente: Elaboración propia

En la estructura del organigrama propuesto se pueden realizar las principales recomendaciones:

- ✓ Designar a uno de los socios como gerente general de la empresa, quien tendrá el papel/rol de tomar las decisiones estratégicas del negocio en base a los objetivos propuestos tanto a corto como largo plazo.
- ✓ Designación de supervisores en el área administrativa de forma que esto le permita al socio gerente administrativo delegar responsabilidades y a su vez aligerar su tarea diaria.



7.2. Sistema de Información

Al hablar del sistema de información Juan F. Perez-Carballo Veiga¹³ considera que éste es específico en cada caso, dependiendo básicamente de las actividades, su entorno, estrategias y organización incorporando elementos internos y externos de la propia empresa, es decir, específicos de su entorno.

Actualmente la empresa cuenta con un soporte de software de gestión llamado web 2.0; a través del cual se maneja la totalidad de la actividad empresarial. Este sistema posee distintos módulos como ventas, stock, compras, entre otros.

Lo que se pudo observar en este caso particular, es que el mencionado soporte es de nuevo uso ya que anteriormente se trabajaba con el sistema Synagro. Su incorporación no tuvo un proceso de inducción previo para capacitar a todo el personal en cuanto al manejo del mismo. Esto genera una pérdida de valor en la información ya que la misma no reditúa el provecho necesario para la empresa.

7.3. Sistema de Incentivos

La empresa familiar agropecuaria emplea un sistema de incentivos, proporcional al rendimiento de cada trabajador, como ser comisiones sobre ventas. Asimismo, el empleado puede acceder a la adquisición de productos al costo, remuneración de horas extras, reconocimiento al mérito mediante la promoción de categorías, entre otros.

El capital más importante de toda organización es el humano, por lo cual hay que dirigir los esfuerzos para generar entornos de trabajo centrados en la persona y su valor en sí misma, identificando, reconociendo y potenciando sus capacidades para lograr alcanzar las metas de la empresa.

En la medida en que se pueda introyectar en cada empleado el pensamiento sistémico, esto es que se sienta una parte importante del todo, el compromiso con su trabajo será cada vez más genuino, lo cual redundará en beneficios para la organización.

De esta manera se fomenta la motivación en el personal y se da cuenta de la congruencia en las metas establecidas por la gerencia.

¹³ En la actualidad es director de Converthia, consultoría y formación en finanzas y control de gestión, y consejero de Adverthia, expertos en marketing on-line. Es doctor por el Departamento de Empresa CEU, ingeniero industrial por la UPM y diplomado en Administración y Dirección de Empresas, Finanzas (London Business School, The Wharton School-EOI e IESE) y Economía del Sector Eléctrico (Carlos III). Es director del Máster en Dirección Financiera de ESIC y director del curso superior de Control de Gestión del Colegio de Economistas de Madrid. Es presidente de la comisión de expertos en gestión de tesorería (certificado EGT) y miembro de la comisión en valoración de empresas (certificado CEVE) del Instituto Español de Analistas Financieros (IEAF). Es autor de los libros Control de gestión empresarial, Estrategia y políticas financieras, entre otros.



8. SISTEMAS DE PALANCAS DE CONTROL ADMINISTRATIVO

Robert Simons en su obra “palancas de control” define a las mismas como un medio para:

- a) recopilar y utilizar información,
- b) ayudar y coordinar las decisiones de planeación y control dentro de una organización,
- c) guiar la conducta de sus gerentes y empleados.

La estrategia de negocio, o sea la manera en que una empresa compite y se posiciona con respecto a sus competidores, es parte central del análisis. Según el autor existen cuatro aspectos claves que deben ser analizados y comprendidos para la implementación exitosa de una estrategia:

- valores centrales,
- riesgos a evitar,
- variables críticas de rendimiento,
- incertidumbres estratégicas.

Cada uno de ellos es controlado por un sistema diferente o palanca, cuyo uso tiene distintas repercusiones.

8.1. Sistema de Creencias

Es aquel conjunto explícito de definiciones de la organización que los directores comunican formalmente y refuerzan sistemáticamente para brindar valores básicos, como así también el propósito y la dirección que ellos quieren que sus subordinados adopten. Este sistema se crea y se comunica a través de documentos tales como: credos, declaraciones de misión y declaraciones de propósitos.

Misión Propuesta

Proveer asesoría y servicio a nuestros clientes en la compra y venta de maquinarias agrícolas ofreciendo una amplia variedad de productos de calidad, garantizando responder a las necesidades de nuestros clientes.

Visión Propuesta

Consolidarnos como referentes en la compra y venta de maquinarias agrícolas de equipos nuevos o usados en excelente estado en el sector agropecuario, convirtiéndonos en una empresa líder en el mercado nacional por medio de:

- ✓ Estabilidad y trayectoria en el rubro
- ✓ Anticipación a cambios y problemáticas del sector
- ✓ Capacidad y estructura para asumir nuevos riesgos



Valores Propuestos

- Trabajo en equipo
- Reconocimiento al logro
- Compromiso con el cliente
- Orientación a los resultados
- Innovación

Los valores fueron propuestos en función de lo que la empresa pretende obtener como resultado de su puesta en práctica.

| Valores | Significado | Se obtiene |
|------------------------------|---|-------------|
| Trabajo en Equipo | Conjunto de personas que trabajan en forma organizada para alcanzar metas comunes | Sinergia |
| Reconocimiento al logro | Iniciativa empresarial encaminada a valorar el trabajo de los empleados | Motivación |
| Compromiso con el cliente | Satisfacer las necesidades y prioridades de los clientes | Alineación |
| Orientación a los resultados | Cumplir los objetivos propuestos con el menor tiempo y costo previsto | Excelencia |
| Innovación | Actitud proactiva a incorporar nuevas tecnologías, procedimientos y productos | Aprendizaje |

Fuente: elaboración propia

8.2. Sistema de Límites

El sistema de límites impone limitaciones de importancia que demarcan el dominio aceptable de actividad para los participantes de la organización. No especifican ideales positivos, más bien establecen límites basados en riesgos comerciales definidos, a la búsqueda de oportunidades.

Límites a la conducta comercial

La empresa familiar agropecuaria no tiene un organigrama formal, que además se encuentre socializado entre los miembros de la empresa. Asimismo, no existen manuales que definan los procesos y procedimientos ni de funciones que de alguna manera contribuyen en gran medida a definir la identidad de la organización.

Es por ello que se propone un formato a modo de ejemplo para su futura elaboración, se considera que una vez elaborados dichos manuales deben ser analizados y aprobados por la persona pertinente conforme al tipo de manual, para que posteriormente deban ser refrendados por la gerencia y comunicados en las sucesivas inducciones al personal que ingresa y capacitaciones a los empleados.

la estructura para trabajar en la confección de los manuales se propone en base al siguiente cuadro:



| | | | | | | |
|---|-------------------------|-------------------|--|--------|--------------------|--|
| OPERATORIA | MANUAL DE PROCEDIMIENTO | | | CÓDIGO | | |
| CIRCUITO | | | | A1 | | |
| NOMBRE DEL DEPARTAMENTO: NOMBRE DE LA SECCION: PASO 1 PASO 2 PASO 3 | | | | | | |
| FECHA DE APROBACIÓN | | FECHA DE VIGENCIA | | | FIRMA AUTORIZACIÓN | |
| | | | | | | |

Fuente: elaboración propia

| | | | | | | |
|---|------------------------|-------------------|--|-------------------|-------|--------------------|
| EMPRESA | MANUAL DE ORGANIZACIÓN | | | CODIGO | | |
| NOMBRE DEL CARGO | | | | HOJA 1 | DE: 2 | |
| I. MISIONES II. FUNCIONES III. AUTORIDAD IV. VÍNCULOS CON EL SISTEMA DE INFORMACIÓN V. ESPECIFICACIONES DEL CARGO | | | | | | |
| FECHA DE APROBACIÓN | | FECHA DE VIGENCIA | | FECHA DE REVISIÓN | | FIRMA AUTORIZACIÓN |
| | | | | | | |

Fuente: elaboración propia

El sistema sancionatorio no está previsto, desarrollado y mucho menos formalizado en la empresa. Tal vez esto se debe a que hasta el momento no se registraron mayores problemas de este tipo con el personal. Aun así, esta no debiera ser la razón para dejar de lado su consideración.

En la praxis, cuando se presenta algún inconveniente con el personal se opta por el diálogo informal según las circunstancias y los hechos acaecidos.



En base a lo expresado precedentemente, esta es un área de vacancia que debe ser trabajada hasta su formalización para evitar las lagunas normativas que no nos permiten objetivar las situaciones conflictivas.

Se propone al respecto hacer una correcta definición de lo que la empresa puede considerar las faltas o transgresiones en las que puede incurrir el personal, para luego establecer un gradiente de sanciones que se corresponda. Por ejemplo:

Tipos de faltas:

1. Inasistencias
2. Falta de cumplimiento de funciones
3. Falta de respeto al superior
4. Relaciones conflictivas con el personal

Gradiente de sanciones:

1. Llamado de atención verbal
2. Apercibimiento escrito
3. Suspensión menor de 10 días
4. Suspensión mayor de 10 días
5. Despido con causa

Limites estratégicos

Los sistemas de límites estratégicos se centran en las conductas de búsqueda de oportunidades para apoyar estrategias específicas de la organización. La planificación estratégica suele usarse para estipular qué actividades de búsqueda no son aceptables y cuáles no deben intentarse. (Simons R. 1995) No existe actualmente un plan estratégico definido y comunicado; sin embargo, los integrantes de la empresa conocen que el principal objetivo es el de crear una experiencia de venta satisfactoria al cliente.

Un modelo a partir del cual se puede comenzar a elaborar el plan estratégico de la empresa puede ser el siguiente:

| PROCESO DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA | |
|--------------------------------------|--|
| Espacio verde | búsqueda de oportunidades |
| Espacio rojo | productos y mercados impedidos de buscar nuevas oportunidades, aunque la empresa pueda competir en estas áreas |



8.3. Sistema de Control y Diagnóstico

Los sistemas de control y diagnóstico son los sistemas formales de información que los gerentes usan para monitorear los resultados de la organización y corregir las desviaciones de las normas prefijadas de rendimiento. Son mecanismos de retroalimentación negativa de las operaciones: identifican errores y desvíos, los que a su vez conducen a corregir las rutinas y los procesos operativos para asegurar el logro de metas predecibles.

Actualmente la empresa familiar agropecuaria no cuenta con un sistema de metas y objetivos formalizados, cada área tiene conocimiento, pero no están totalmente definidos.

Los factores claves por los cuales la empresa se diferencia de sus competidores y le permite alcanzar los objetivos propuestos son:

- ✓ Experiencia en canales de distribución y logística
- ✓ Transmitir confianza a los clientes
- ✓ Contar con equipo disponible
- ✓ Calidad en el producto y servicio

Los mencionados factores se fueron construyendo en base a la experiencia de los gerentes, al tiempo que llevan insertos en el mercado laboral, a la expertis específica del rubro, en relación a las distintas maquinarias utilizadas para la diversidad de los sistemas productivos predominantes en la provincia tales como caña de azúcar, granos, tabaco, cultivos hortícolas, cítricos etc.

La ejecución de los factores claves de éxito para las distintas áreas debe cumplir el principio de congruencia. Esto implica que los conjuntos de factores claves de éxito de los escalones inferiores sean coherentes entre sí y que, en su agregación, colaboren a que se alcancen los factores claves de éxito del nivel superior.

8.4. Sistema de Control Interactivo

Este sistema es utilizado como un control que estimula la búsqueda y el aprendizaje, permitiendo así que surjan nuevas estrategias en la medida en que los participantes de todos los niveles de la organización respondan a las oportunidades y a las amenazas que puedan percibir.

En cuanto al sistema de control interactivo se pudo observar que se realizan reuniones semanales entre los socios con el fin de planificar, tomar decisiones acerca de oportunidades que se presentan e informarse mutuamente sobre los temas que se presentaron durante la semana.

No se utilizan actualmente herramientas de análisis de situación interna o externa de la empresa, pero son consideradas muy importantes para la toma de decisiones y para posicionarse ante los problemas y oportunidades que se presentan.



Herramientas de análisis

Análisis FODA

| | |
|----------|--|
| F | <ul style="list-style-type: none">○ Inserción en el medio productivo○ Cartera de clientes y proveedores○ Maquinaria y equipo disponible |
| O | <ul style="list-style-type: none">○ Producción continua○ Demanda constante○ Variabilidad de los cultivos |
| D | <ul style="list-style-type: none">○ Falencias en el sistema de gestión○ Falta de comunicación○ Ausencia de planificación estratégica |
| A | <ul style="list-style-type: none">○ Incertidumbre económica y política○ Alta carga impositiva y dolarización de la economía○ Mercado altamente competitivo |

Fuente: Elaboración propia

La matriz de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas es una herramienta de ajuste importante que ayuda a los gerentes a crear cuatro tipos de estrategias: estrategias de fortalezas y oportunidades (FO), estrategias de debilidades y oportunidades (DO), estrategias de fortalezas y amenazas (FA) y estrategias de debilidades y amenazas (DA). De esta forma es posible examinar la interacción entre las características particulares de un negocio y el entorno en el cual este compete.

Las estrategias FO utilizan las fortalezas internas de una empresa para aprovechar las oportunidades externas, las estrategias DO tienen como objetivos mejorar las debilidades internas al aprovechar las oportunidades externas, mientras que las estrategias FA usan las fortalezas de una empresa para evitar o reducir el impacto de las amenazas externas, finalmente las estrategias DA son tácticas defensivas que tienen como propósito reducir las debilidades internas y evitar las amenazas externas.

Estrategias FODAFADO

| | |
|-----------|--|
| FO | Fortalecer la inserción en el medio productivo ampliando y diversificando la cartera de clientes y proveedores para responder a la demanda constante de la producción continua del país Ampliar la adquisición de maquinaria y equipo disponible en función de la variabilidad de los cultivos en sus zonas de influencia |
| DA | Generar un sistema de comunicación efectivo para retener y ampliar la cartera de clientes ante la presencia de un mercado altamente competitivo |



| | |
|-----------|---|
| | Elaborar un sistema de planificación estratégica inteligente que optimice los sistemas de gestión, a fin de reducir los efectos de la incertidumbre económica y política (carga impositiva y dolarización de la economía) |
| FA | Mediante acuerdos comerciales tratar de minimizar el impacto que pueda generar la incertidumbre económica y política del país Contar con una amplia gama de productos como herramienta para posicionarse en el mercado altamente competitivo |
| DO | Elaborar un plan estratégico para responder de forma eficaz ante la producción y demanda constante Desarrollar un sistema de gestión que permita reaccionar de forma eficiente ante la variabilidad de cultivos en el país |

8.5. Estrategia comercial

El punto de vista de la estrategia como posición reconoce que las firmas eligen diferentes formas de competir en un mercado de productos. Pueden concentrarse en la diferenciación de productos, en el bajo costo o en grupos específicos de clientes. (Porter¹⁴, 2008).

En base a esto la empresa familiar agropecuaria brinda a sus clientes productos similares que se encuentran en la oferta de sus competidores, pero con el valor agregado de crear una experiencia de compra satisfactoria para el cliente por medio del servicio prestado.

Una herramienta visual que contribuye con la estrategia de la organización es el mapa estratégico. El mapa estratégico es una forma de proporcionar una visión macro de la estrategia de una organización a través de la perspectiva financiera, de clientes, procesos internos, aprendizaje y crecimiento, proporcionando un lenguaje para describir la estrategia, antes de elegir las métricas adecuadas para evaluar su desempeño.

El mapa estratégico nos permite reflejar las relaciones causa-efecto entre los distintos objetivos estratégicos, de forma que podamos identificar claramente su complementariedad, neutralidad y los conflictos que pudieran generar. De esta manera se facilita el entendimiento de todo el sistema y especialmente de la estrategia.

¹⁴ **Michael Eugene Porter** es un académico estadounidense, conocido por sus teorías económicas. Ostenta la cátedra Bishop William Lawrence en la Escuela de Negocios Harvard (HBS) y dirige el Institute for Strategy and Competitiveness de la misma escuela de negocios.¹ Es globalmente reconocido en temas de estrategia de empresa,¹ consultoría, desarrollo económico de naciones y regiones,¹ y aplicación de la competitividad empresarial a la solución de problemas sociales, de medio ambiente y de salud. Los trabajos de Porter han recibido el reconocimiento de numerosos gobiernos, corporaciones y círculos académicos. Destacado como el más influyente experto académico en dirección de empresas y competitividad, Porter es considerado como el padre de la estrategia empresarial y la consultoría actual.



En esta etapa de crecimiento de la empresa el mapa estratégico no constituye una herramienta cuya aplicación pueda generar mayores utilidades; es por ello que se estima más conveniente realizar un tablero de control operativo.

8.5.1. Tablero de control operativo

Es aquel que permite hacer un seguimiento del estado de situación de un determinado sector o proceso de la empresa, para poder tomar a tiempo las medidas correctivas necesarias; este seguimiento puede ser diario, mensual o anual, dependiendo de la urgencia de obtener la información.

Es una metodología gerencial que sirve como herramienta para la planeación y administración estratégica de las empresas, se podría definir como una aplicación de sistemas de autocontrol y mejora continua.

Existen diversos indicadores de gestión que permiten tener la información actualizada y verificada. Esto posibilita el desarrollo de una cultura de transparencia entre los colaboradores estableciendo el valor de la responsabilidad y trabajo honesto, enfocado en los objetivos y las metas propuestos por la alta gerencia.

Se definirán diversos indicadores de gestión para mejorar la toma de decisiones gerencial, los que se enuncian a continuación:

Indicador de gestión cualitativo

Los indicadores de gestión de tipo cualitativo están relacionados directamente con el nivel de calidad que se proporciona por medio del producto o servicio ofertado al mercado. Este indicador no toma en cuenta cantidades, sino que se enfoca en medir la eficiencia y nivel de productividad de la empresa.

Indicador de nivel de satisfacción del cliente

Este indicador establece cuán satisfechos están los consumidores con la empresa. Éste se va conformando a través de encuestas que los clientes completan inmediatamente después de tener una interacción con la empresa.

Indicador de gestión de recursos humanos

Los temas como el reclutamiento y selección del personal no deben subestimarse, ya que de una correcta elección dependerá el éxito de cada área y función dentro de la empresa. También pueden contar con su propio indicador de rendimiento para asegurar que estos procesos de talento humano estén dando los resultados esperados. Se sabe además que la rotación de personal excesiva puede convertirse en un asunto muy costoso para las empresas.

Índice de retención de personal

Es un indicador importante ya que contribuye a comprobar la motivación de los empleados y el compromiso de la empresa con ellos. Para calcular la tasa de retención de la empresa se debe dividir la cantidad actual de empleados sobre



la cantidad de trabajadores que se tenía al inicio del periodo que se está evaluando. Así se obtendrá información certera para analizar si el negocio está registrando demasiada rotación o si los empleados no se encuentran satisfechos.

Indicador de gestión de proyectos

Sirve para determinar el éxito de un proyecto y los puntos que pueden mejorarse. Cuando no se monitorea con esta medición, entonces los proyectos no pueden controlarse, ni detectar los problemas existentes, lo que incide directamente en los resultados finales.

Indicador de rendimiento de costos

Mide la eficacia financiera de un proyecto al dividir el costo presupuestado del trabajo realizado por el costo real. En cuanto a los resultados, si este es superior a 1 indica que el proyecto está dentro del presupuesto; en caso contrario está por encima del presupuesto, lo que representa un riesgo ya que el proyecto puede tener dificultades para completarse por falta de recursos.

Indicador de gestión de eficacia y eficiencia

Los indicadores de eficacia determinan si se llevaron a cabo las actividades según lo planificado. Los indicadores de eficiencia, en cambio, miden el nivel de ejecución del proceso; es decir, se enfocan en el cómo se fueron ejecutando esas actividades y qué recursos se utilizaron.

Indicador de eficacia en ventas

Para poder calcular este tipo de indicador la empresa primero debe determinar un objetivo para poder así comparar con los resultados obtenidos. Es por eso que la fórmula se construye en base a los términos de resultado alcanzado sobre resultado previsto. La escala de puntuación es de orden creciente y va del 1 al 5, siendo 1 muy ineficaz y 5 muy eficaz.

Indicador de gestión logística

Este tipo de indicadores permiten cuantificar diferentes procesos de la empresa como ser recepción de la maquinaria, preparación de los pedidos, gestión de inventarios, transporte y gestión de devoluciones. El principal objetivo de este indicador es optimizar los costos y mantener una buena calidad en los servicios.

9. GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

La espiral del conocimiento se caracteriza por la generación de saberes a través de la combinación del entendimiento tácito y explícito. Se constituye en una espiral permanente de transformación interna que se desarrolla siguiendo cuatro fases: socialización, exteriorización, combinación e interiorización.



La empresa familiar agropecuaria no tiene experiencia en la aplicación del modelo de gestión del conocimiento, razón por la cual no cuenta con una infraestructura adecuada ni el recurso humano capacitado en este tema de gestión.

Se tuvo que adaptar la empresa con el fin de obtener una metodología específica. El diseño comenzó por analizar cada una de las 4 fases del modelo, determinando su implicación, función y objetivo; e identificando y seleccionando actividades particulares para cubrir lo que demanda cada fase.

1. Fase de socialización

El objetivo de esta etapa es adquirir el conocimiento tácito de la administración de proyectos en la empresa familiar agropecuaria. Para la implementación de esta etapa, se involucraron a las 2 personas clave que concentran el conocimiento correspondiente a esta actividad, el socio gerente comercial y el socio gerente administrativo.

Las actividades que se recomiendan realizar para poder adquirir el conocimiento tácito son:

- Exposiciones formales, por parte del personal clave (socio gerente y socio comercial), sobre sus conocimientos dirigidas a los empleados y referidas a su experiencia. En esta actividad se deben considerar los factores tales como: claridad, objetividad y precisión. Los temas específicos a desarrollar pueden ser:
 - ejecución,
 - seguimiento y control de actividades,
 - cumplimiento de objetivos,
 - gestión de tiempos y costos,
 - otros varios temas relacionados.
- Generar espacios de discusión de lo expuesto para construir modelos mentales tácitos. el gerente comercial y administrativo pueden ser los responsables de llevar a cabo esta actividad, en la cual se van analizar y debatir los puntos desarrollados en la exposición. Se puede utilizar la técnica lluvia de ideas (brain storming) por la cual se pueden generar modelos mentales tácitos.

2. Fase de exteriorización

A partir del conocimiento tácito adquirido en la fase de socialización, se realizarán actividades específicas para convertirlo en mapas conceptuales, con el fin de que sean entendibles para cualquier empleado de la empresa familiar agropecuaria. Las actividades que se proponen a realizar son las siguientes:

- Reforzar modelos mentales tácitos y realizar preliminar de los mapas conceptuales. El gerente comercial y administrativo van a exponer a todos los trabajadores de la empresa los modelos mentales tácitos adquiridos en la fase de socialización. Al mismo tiempo van a estimular la participación de todos los empleados con el objeto de que por medio de



la técnica lluvia de ideas (brain storming) se refuerzan los modelos mentales tácitos que se verán reflejados en los mapas conceptuales.

- Realizar diagrama de flujo con base en los mapas conceptuales. El gerente comercial y administrativo, planificarán reuniones periódicas con los empleados del área a fin de reforzar los mapas conceptuales obtenidos en la actividad anterior. En base a lo que se obtenga de esta actividad se crearán los diferentes diagramas de flujo correspondientes.
- Elaborar los instructivos. Tomando como punto de partida los diagramas de flujo creados en la actividad anterior, y siguiendo los manuales de políticas y procedimientos se diseñará: el proceso general de cada actividad y los instructivos correspondientes a las etapas mencionadas.

3. Fase de combinación

El diagrama de flujo e instructivos diseñados en la fase anterior, se reforzarán con otras fuentes de conocimiento explícito, para completar y sistematizar el mismo. Dentro de las actividades que se realizarán en esta fase podemos mencionar:

- Analizar el proceso en otras empresas. Esta actividad se realizará con la intención de conocer cómo se están administrando los procesos dentro de cada una de ellas. Con el conocimiento nuevo adquirido, se pretende lograr mejoras al procedimiento y a los instructivos generados en la fase anterior.
- Realizar una revisión bibliográfica relacionada con el tema bajo estudio. Esta revisión tiene por objeto obtener conocimiento importante para completar y sistematizar los instructivos y procedimientos para la empresa familiar agropecuaria.

4. Fase de interiorización

El conocimiento explícito generado en la fase anterior se incorporará formalmente a la empresa y se deberá ponerlo en práctica. Para ello se recomienda realizar las siguientes actividades:

- Incorporar formalmente a la empresa la metodología. El procedimiento y los instructivos deberán ser adaptados al formato oficial de documentos de la empresa. Al mismo tiempo, se deberán hacer públicos en la red interna de la empresa para que cualquier empleado pueda consultarlos.
- Poner en práctica la metodología elegida. Una vez formalizada su incorporación a la empresa, el procedimiento y los instructivos de administración de proyectos se pondrán en práctica.

Una vez identificadas las etapas del flujo de conocimiento interno de la empresa se propone una matriz informativa, siguiendo el proceso de gestión de conocimiento descrito y explicado en el marco teórico.

Este proceso contiene 8 componentes de los cuales se analizarán 6, siendo 2 de ellos tarea de la gerencia realizarlos ya que se trata de una fijación de objetivos y evaluación de los componentes propuestos.



| Identificar | Adquirir | Desarrollo | Difusión | Preservación | Utilización |
|--------------------------------|---|-------------------|---|------------------------------|---------------------------|
| Empresa en un contexto externo | Historia Ubicación Misión Visión Valores Políticas Objetivos | Gerencia | Empleados Clientes Público general en | Página web | Creación Actualización |
| Empresa en un contexto interno | Estructura Procedimientos Canales de información Canales de distribución Posición y participación en el mercado Productos Servicios | Gerencia | Empleados Clientes fidelizados | Página interna de la empresa | Creación Actualización |



| | | | | | |
|----------|---|-------------------------|------------------------|--|---|
| Producto | Características técnicas Manual de uso y mantenimiento Control de calidad Mantenimiento y reparación Garantía Costo | Proveedores Gerencia | Vendedores | Curso de inducción Material | Actualización ante nuevos productos |
| Mercado | Volumen de ventas del periodo anterior Información de productos más vendidos Situación de la competencia directa Venta por zona, vendedor o área | Analistas de ventas | Vendedores Gerentes | Base de datos Excel con macros, tablas dinámicas Minería de datos | Herramientas de procesamiento analítico Patrones, tendencias y correlaciones |



10. CONCLUSIONES

La evolución desde la sociedad industrial hacia la sociedad del conocimiento, ha convertido al conocimiento en un factor competitivo decisivo y en un reto para la organización y su gestión.

Formalizar las actividades de gestión del conocimiento implica una mejor comunicación al interior de la empresa y con su entorno, identificando de manera conjunta sus aciertos y sus principales fallas para trabajar en estos aspectos, fortaleciéndose ante la creciente competencia y trabajando en sus puntos más vulnerables.

Las empresas familiares suelen tener déficits administrativos, pues variados procesos son cubiertos por una misma persona y el resto del personal que trabaja en la organización tiene menor carga, o no se encuentra realizando una labor específica de acuerdo a su puesto. Esto se debe a que la estructura con la que cuentan las mismas difiere a la de una empresa tradicional; lo cual se puede observar con más claridad a partir de sus principales características que son:

- La propiedad está concentrada en un grupo familiar.
- El grupo familiar participa en el gobierno y/o en la gestión de la empresa.
- No posee un número importante de empleados.
- Vocación de continuidad familiar, de transmisión de los valores empresariales propios de la familia.

Se requieren políticas, directrices y estrategias para poder operar en los procesos organizacionales asegurando el control y empleo estratégico de los recursos intangibles de valor. En este sentido las empresas deben institucionalizar la gestión del conocimiento como una base de función estratégica.

En una sociedad donde el conocimiento significativo y transferido es vital para la evolución del colectivo, la competitividad empresarial reside en la capacidad de desempeño para gestionar el conocimiento y las habilidades intelectuales más relevantes de cada uno de los miembros de las empresas. La escasez y requerimiento de conocimientos y habilidades que aporten valor a una organización competitiva reclaman un incremento en su capacidad para maximizar producción de bienes y servicios en comparación a otras instituciones. Es por esto, que se recomienda a las empresas asignar recursos económicos, materiales y humanos, para sí mejorar la calidad de los productos y servicios ofrecidos, a fin de mantenerse actualizados con los cambios del entorno en el cual se desenvuelven.

En base a lo expresado precedentemente y a la investigación bibliográfica realizada, se estableció como objetivo del presente trabajo, el desarrollo de un modelo de gestión del conocimiento en una empresa familiar agropecuaria. Este modelo considera los principales aspectos de la gestión del conocimiento, así como aquellos métodos y herramientas que apoyen su gestión.



En el marco de este catálogo de procedimientos e instrumentos ofrecidos en el trabajo, los socios gerentes podrán escoger aquellos más idóneos para ser utilizados en función del problema o situación que se presente en la empresa. Para que resulte más clara la aplicación y utilidad del modelo, se han documentado cada una de las fases de su implementación.

El marco teórico trata los conceptos básicos de la gestión del conocimiento y cómo se adquiere, como así también define y describe en sus principales características a la empresa familiar.

Se han especificado distintos enfoques y modelos de la gestión del conocimiento, prestando especial atención a la gestión del conocimiento orientada a los procesos de negocio. Mediante la combinación de la gestión del conocimiento y la orientación por procesos, así como la gestión de los mismos, se pueden obtener sinergias que conducen hacia una organización en constante aprendizaje bajo la filosofía de mejora continua.

Con el objeto de identificar requisitos concretos al modelo del presente trabajo, en el desarrollo se analiza la situación de la empresa familiar agropecuaria y especialmente su comportamiento ante la gestión del conocimiento; tomando en cuenta sus características propias en cuanto a estructura, estrategia y procesos. Al cabo de este análisis se logró identificar algunas carencias que justifican la necesidad de realizar una propuesta superadora para el desarrollo de un modelo de gestión del conocimiento en una empresa familiar agropecuaria. Esta es precisamente la finalidad del trabajo.

Se han identificado algunas deficiencias tales como:

- falta de una estrategia y acuerdo de las actividades con las necesidades y requisitos de los grupos de interés;
- falta de documentación estructurada,
- falta de una planificación estratégica y de un enfoque de mejora continua en los procesos y en la gestión del conocimiento,
- falta de transferencia del conocimiento existente, causando una pérdida importante debido a la fluctuación del personal.

En el modelo de la gestión del conocimiento, la planificación, el desarrollo, la transferencia, la utilización del conocimiento, así como su evaluación y revisión son identificados como subprocesos elementales de la gestión del conocimiento.

La planificación del conocimiento se ocupa de la identificación del conocimiento existente y necesario, determinando el déficit de conocimiento en la organización. En base al déficit identificado, se establecerán los objetivos de conocimiento necesarios para la ejecución de los procesos de negocio.

El desarrollo del conocimiento comprende la creación de conocimiento, ya sea utilizando los propios recursos personales, o bien mediante la adquisición de conocimiento externo, y todas aquellas tareas relacionadas con ordenar y archivar el conocimiento.



La transferencia de conocimiento se ocupa de las actividades relacionadas con difundir y poner a disposición de todos los miembros de una organización el conocimiento individual y colectivo.

La utilización del conocimiento trata, a su vez, los aspectos esenciales que deben considerarse a la hora de utilizar y aplicar el conocimiento dentro de una organización.

La evaluación y revisión del conocimiento, por último, permite determinar el grado en que se han logrado los objetivos, proporcionado además a través de estadísticas, encuestas de satisfacción y auditorías, información sobre potenciales de mejora.

En el modelo del presente trabajo, los objetivos del conocimiento son considerados como parte integral de la planificación de cada uno de los procesos de negocio. Lo mismo ocurre con la evaluación y revisión del conocimiento. Por el contrario, el desarrollo, la transferencia y la utilización del conocimiento, son concebidas como actividades que se desarrollan dentro de los procesos de negocio, en función de las circunstancias y condiciones de cada proceso. De este modo se logra la combinación de un sistema de gestión del conocimiento orientado hacia los procesos de negocio.

El modelo desarrollado en este trabajo puede ser empleado como orientación para el diseño e implementación de un sistema de gestión del conocimiento basado en procesos. Contiene los principales aspectos de la gestión del conocimiento, desde la perspectiva de la teoría de gestión, y establece para los distintos subprocesos, una serie de posibles líneas de actuación y herramientas que facilitan la aplicación de los mismos.

Por lo tanto, este trabajo puede servir de guía para identificar y analizar los procesos de negocio, determinando una estructura o sistema de gestión por procesos sobre el que se va a poner en funcionamiento la gestión del conocimiento.

Sobre la base de esta estructura y para cada uno de los procesos de negocio identificados, se irán desarrollando los subprocesos de gestión del conocimiento. De este modo, la empresa familiar agropecuaria crea un mecanismo con el fin de disponer del conocimiento necesario para la ejecución de sus tareas, asegurando el desarrollo y la transferencia del mismo.

En virtud de que la finalidad de este trabajo es proponer un procedimiento de carácter genérico para el diseño de un sistema de gestión del conocimiento, puede suceder que la puesta en práctica de este sistema se vea enfrentado a una serie de obstáculos o limitaciones frecuentemente relacionadas con la cultura de la organización y que en este trabajo sólo se han tratado superficialmente.

Un elemento esencial para el éxito de un sistema de gestión del conocimiento es la periódica evaluación de su eficacia y eficiencia. Es importante resaltar la consideración de los beneficios que reporta el sistema y la valoración del grado en el que se vayan logrando las metas.



En un futuro próximo sería interesante comprobar, en qué medida la gran inversión económica y de personal que implica la implementación de este sistema, se compensa con los beneficios logrados por la empresa gracias a su gestión del conocimiento.

La importancia de este trabajo reside en el cambio de perspectiva que implica la utilización de la gestión del conocimiento basado en un enfoque orientado por procesos, en el ámbito de una empresa familiar agropecuaria. Como herramienta de gran conveniencia la organización dispondrá de un sistema de gestión a través del cual podrían, por un lado, identificar los factores de éxito y evaluar su situación con respecto a estos y, por otro lado, conocer los procedimientos a seguir para desarrollar este sistema de un modo eficaz y eficiente. -



ANEXO

Bitácora de Campo

| | |
|---|--|
| Nombre del Investigador: | Sosa Luciana María |
| Tema de Investigación: | Gestión del Conocimiento Organizacional en Empresa Familiar Agropecuaria |
| Lugar de Investigación: | Agroclassic SRL |
| Fecha de inicio: | 28/06/2021 |
| Hora: | 9:00 a.m. |
| <p>Recorrido de Campo:</p> <p>La empresa se encuentra ubicada al sureste de la provincia de Tucumán, en la zona conocida como Parque Industrial Tucumán. El lugar tiene una accesibilidad limitada ya que no se cuenta con medios de transporte públicos que ingresen al predio, en el cual se ubican otras empresas de distintos rubros como ser servicio de logística, empresas de venta de materiales de construcción, laboratorios, etc.</p> <p>Al ingresar a la empresa nos encontramos con maquinaria y repuestos en exposición, tanto en el interior como en el exterior de su predio. La infraestructura en general está compuesta por 2 galpones adosados donde se encuentran la recepción, el salón de venta, las oficinas y el taller, distribuidos todos en una misma planta salvo las oficinas que se encuentran en un entrepiso.</p> <p>Se puede observar a primera vista el orden y la limpieza que armonizan con el mobiliario ubicado estratégicamente para brindar un clima de confort y calidez. La recepción al ingreso es cordial por parte del personal en general, que trata de canalizar y satisfacer todas las inquietudes y necesidades de las personas que ingresan a la empresa.</p> <p>Los socios gerentes mostraron una permanente predisposición a los requerimientos efectuados los cuales fueron respondidos en una amena entrevista realizada en sus oficinas.</p> <p>Posteriormente se me proporcionó una visita guiada a la empresa en la cual pude observar las distintas dependencias nombradas anteriormente y visualizar en una primera instancia las actividades que se desarrollan en cada una de ellas como así también la cantidad de personal que se desempeñan en las mismas.</p> | |



Entrevista a Socio Gerente

Entrevistador: ¿Cómo se encuentra conformada la empresa?

Entrevistado: La empresa se conforma de 2 socios gerentes, mis hermanos. Mi hermano se encarga de las ventas y compras de las maquinarias. mi hermana realiza todos los trámites bancarios, registro del automotor, escribanía, etc. Yo soy apoderado de la empresa y tengo a cargo el taller, el personal administrativo y de repuesto y maestranza. también tenemos 2 vendedores externos uno que está en San Miguel de Tucumán y el otro en Alberdi. contamos con asesoría contable, jurídica, compañía de seguros del automotor y seguro de vida (ART) y un gestor externo

Entrevistador: ¿Posee un organigrama formalmente definido? Misión, Visión, Valores

Entrevistado: No tenemos definida la misión, visión y valores. Si le preguntas a Fernando él te dirá una cosa, si me preguntas a mí te digo otra. Fernando quisiera tener 5 sucursales en provincias del NOA y yo soy el que dice y a quién vas a poner, en qué lugar, cómo va a funcionar, cómo lo vamos a gerenciar.

Entrevistador: Con respecto a las políticas ¿se encuentran definidas? ¿Cómo el empleado toma conocimiento de cuáles son sus alcances dentro de la organización?

Entrevistado:

Entrevistador: ¿Tiene manual de funciones y procedimientos? ¿De qué manera toma conocimiento el empleado de sus funciones, derechos, obligaciones, alcance de sus tareas, etc.?

Entrevistado: No hay manuales de funciones y procedimientos. Cuando alguien ingresa a la empresa le explicamos cuáles son sus tareas a realizar y además le pedimos colaboración con los compañeros. Si los chicos del mostrador están ocupados y hay gente esperando anda y conversa invita un café; siempre le decimos complementa y ayuda a tu compañero, no es tu función, pero ayuda a que todo se maneje de forma cordial. Otra cosa que implementamos es que si el que ingresó para limpieza y tiene perfil para estar en la fábrica se le enseña algo de taller, herramientas y demás. la condición es que sepan hacer de todo, no hay cosas exclusivas.

Entrevistador: ¿Tiene un sistema de incentivo y sanciones? ¿Cómo soluciona algún conflicto?

Entrevistado: Los vendedores tienen su sueldo y comisión por ventas, el personal administrativo va subiendo de categoría a medida que vamos evaluando que son buenos, el encargado del taller tiene bonificaciones, además de los beneficios que otorga el sindicato. Algún tipo de incentivo es por ejemplo si necesitan cubiertas se piden las cubiertas al costo o se rompe algún repuesto, prestamos y no se cobra el interés. El que cumple se queda el que no se le realiza la



liquidación correspondiente y listo. En caso de que se queden para descargar camiones se les da el almuerzo se paga las horas extras y listo

Entrevistador: ¿Podría mencionar cuales son los principales problemas?

Entrevistado: Lo más difícil es tratar con las empresas, con los proveedores, es decir vos representas una marca y por ahí solo interesa 2 o 3 cosas de esa marca, la empresa quiere vender todo el paquete, ese tipo de negociaciones es difícil con la gente

Los clientes que se atrasan, que no pagan y demás

El sistema te tira y tiene alarma cuando pasa cierto tiempo y el monto no fue saldado se corta la cuenta, no se financia mas

También cuando viene algún cliente que quiere comprar un usado le ponemos un precio estimativo y no tenemos control sobre cuanto se gastó en arreglar ese usado

Entrevistador: ¿Qué es lo más difícil de gestionar? ¿posee un sistema de control actualmente?

Entrevistado: En cuanto a la compra y venta de la maquinaria hay un factor importante en esto; sobre todo ahora que las entregas son muy lejos, lo importante es tener la mercadería, aunque no sea de la mejor marca, entonces nosotros siempre tenemos mercadería disponible, esa sería una fortaleza, siempre tratamos de buscar eso, en función a la época también en base a eso también se compran los productos y las entregas

Lo que tiene más salida y el margen que te deja la empresa, por lo general se compra en cantidad y la ventaja es que en el sur del país algunos productos no se usan entonces al pedir en cantidad, hacen precio (sur oportunidad). No tenemos un esquema de compra, se va viendo en el momento, hay cosas que no se pueden tener en stock porque son caras y no tienen mucha salida pero si se hacen encargos.

Entrevistador: ¿Utiliza algún indicador para la toma de decisiones? ¿Cuáles? ¿Cuáles son los parámetros en los que se basa la toma de decisiones?

Entrevistado: Nos basamos en cómo está el mercado, en las entregas, competencia, la demanda, las marcas, combo. Hay cosas que ya vienen vendidas, otras facturamos nosotros y otras directamente la fábrica. El concepto que hay es que el negocio se tiene que hacer, se tiene que tratar de vender ¿cómo? No espero vender siempre y cuando le genere ganancia. La mayoría de las operaciones se realizan por cheques y que la utilidad quede reflejada en el cheque de forma de no emitir cheques, se trata de minimizar los gastos que se puedan evitar



Entrevistador: ¿Cuáles son sus objetivos a corto, mediano y largo plazo?

Entrevistado: Yo te diría que, esto es como etapas, vos llegas a lo que te habías propuesto y después querés otra cosa, nosotros al principio decíamos cuándo será el día que tengamos todo listo, no estemos con deudas, que todas las maquinas sean nuestras; ahora estamos así saltando a la otra etapa, debemos muy poco y todos los productos son propios; lo que nos ayudó a llegar hasta acá es tener una política muy conservadora en el sentido financiero, puedo tener 10 tractores más en la planta pero si sé que no los voy a vender no los pido sino ya quedo debiendo esos tractores a la fábrica y me endeudo, es decir compro porque sé que tengo con que pagarlo y venderlo, es como una garantía

Entrevistador: ¿Cómo es el proceso de la empresa?

Entrevistado: La mecánica de la venta de la maquinaria agrícola es difícil de modificar porque se negocia de esa forma. Lo que sí se puede medir mejor y me interesa es todo lo relacionado a los accesorios de los repuestos, compras, ventas, stock. Los chicos del mostrador saben que llega la lista y están autorizados hacer un determinado descuento y listo hasta ahí llega la operatoria. No tengo tiempo de emplear un sistema, si bien están adaptando el sistema para ingresar el producto y que sea más fluido, esa parte la tengo más floja. Se pueden mejorar un montón de cosas, no crecemos más porque nosotros mismos nos ponemos un freno.

Creo que hay mucho por mejorar, convencido de eso y el hecho de que la empresa está avanzando rápido nos encuentra desorganizados y hay muchas cosas que no se realizan porque nos falta personal y el capital humano que se requiere tiene que ser alguien de confianza porque este es un producto que se vende en el momento, acá hay que evaluar la financiación, forma de pago, si se recibe una maquina en forma de pago, a cuanto se toma el usado; se requiere alguien con capacidad de rápida resolución administrativa y financieramente



BIBLIOGRAFÍA

- Hernández Sampieri Roberto (2014). *Metodología de la Investigación*. Editorial Mc Graw Hill.
- Martínez Echezarragua, Jon (2011). *Empresas Familiares: Reto al Destino*. Editorial Granica. Buenos Aires. Argentina.
- R. Anthony & V. Govindarajan (2008). *Sistemas de control de gestión*. Editorial Mc Graw Hill.
- S. Raub, G. Probst y K. Romhardt (2001). *Administre el Conocimiento: Los pilares para el éxito*. Editorial Prentice Hall.
- Bueno E. (2002). *Dirección del conocimiento: desarrollos teóricos y aplicaciones*. Editorial La Coria.
- Nonaka, I. (1995). *La empresa creadora de conocimiento*. *Gestión del conocimiento*. Harward Business Review
- Valhondo, D. (2003). *Gestión del conocimiento. Del mito a la realidad*. Editorial Díaz de Santos.
- Lehner, F. (2000). Memoria organizacional. Instituto Fraunhofer.
- Pérez Carballo Veiga J., (1990). *Control de gestión empresarial*. Editorial ESIC.
- Porter M., (1991). Ventajas competitivas: creación y sostenimiento de un desempeño superior. Editorial Rei.
- Sánchez C. (2020). Referencias APA. Normas APA
- Simons R. (1995). Palancas de control: cómo usan los gerentes sistemas novedosos de control para conducir la renovación estratégica. Editorial Temas
- Kaplan R., Norton D. (2006). Tablero de control.
- Gómez Bravo, L., Rodríguez Sánchez, F., Garmendia Suárez, I. *Indicadores de gestión en la empresa. Qué medir y cómo utilizarlos*.
- Carballo, R. (2006). *Innovación y Gestión del conocimiento. Modelo, metodología, sistemas y herramientas de innovación*. Editorial Díaz de Santos.