

Maestría en Dirección de Empresas Promoción 2013

Título del Trabajo Final:

“La gestión del conocimiento como elemento determinante para el logro del éxito de una Pequeña y Mediana Empresa”

Autor: Artana, Marcelo Adolfo Jorge

Director del Trabajo Final: Marchione, Julio

Grado obtenido del Director: Doctor

Universidad Argentina de la Empresa

Cohorte: MBA Intensivo 23

Fecha de entrega (18/08/2015)

"La gestión del conocimiento como elemento determinante para el logro del éxito de una PyME"

Agradecimientos

A mi padre, quien ha sido el artífice del hombre que soy hoy y me acompaña siempre desde el cielo y en mi corazón.

A Rosana, que no es la persona con la cual quiero pasar el resto de mis días. Es la persona sin la cual no podría pasar el resto de mis días.

A mi familia, a mis afectos y a mis amigos, quienes me han apoyado e incentivado para seguir superándome día a día.

"La gestión del conocimiento como elemento determinante para el logro del éxito de una PyME"

Abstract

This case has been performed in order to analyze the implemented Knowledge Management in a Small Business Service to understand its importance as a significant tool to manage strategically.

In the changing scenario and internationalized ahead, companies must anticipate the future with appropriate competitive strategies.

Knowledge Management is certainly one of the tools that will allow companies to gain a competitive advantage sustained over time.

With the analysis of the student to do this case, will allow in the future be able to evaluate the alternative of knowledge management as an option, be it a business or a Small Business.

Also that by analyzing this case is able to understand the different approaches to knowledge management and how to succeed through proper use and implementation.

Índice

1. Objetivo General
2. Objetivos Particulares
3. Marco Teórico
4. Marco Metodológico
5. Caso
 - 5.1. Introducción
 - 5.2. Contexto macro y Contexto de la industria / sector / mercado
 - 5.3. Historia de STyC
 - 5.3.1. Cultura
 - 5.3.2. Estructura y Dirección
 - 5.3.3. Los personajes
 - 5.3.4. El negocio
 - 5.3.5. Los productos
 - 5.4. Factores determinantes, variables
 - 5.5. La decisión
6. Conclusión (Teaching Note)
 - 6.1. Sinopsis
 - 6.2. Objetivos de enseñanza o aprendizaje
 - 6.2.1. Aplicación o área temática
 - 6.2.2. Conocimientos
 - 6.2.3. Competencias
 - 6.2.4. Actitudes
 - 6.3. Preguntas y Análisis
 - 6.3.1. Temas para discusión
 - 6.3.2. Desarrollo
 - 6.3.3. Respuestas a las preguntas
7. Bibliografía
8. Anexos

"La gestión del conocimiento como elemento determinante para el logro del éxito de una PyME"

1. Objetivo General

Desarrollar un caso de estudio para evaluar la implementación de la Gestión del Conocimiento (KM) y para comprender su importancia como una herramienta relevante para gestionar estratégicamente una Pequeña y Mediana Empresa (PyME) de servicios argentina en el año 2006.

2. Objetivos Particulares

- Identificar las principales formas, niveles, modelos y barreras que propone el KM.
- Evaluar las distintas herramientas de gestión estratégica.
- Describir las principales características de las PyME argentinas y su entorno.
- Analizar y evaluar la factibilidad de implementación de los modelos del KM en las PyME argentinas.

3. Marco teórico

"El conocimiento es experiencia. Cualquier otra cosa es sólo información."

Albert Einstein

¿Qué es la Gestión del Conocimiento?

Para poder definirla debe quedar en claro qué se considera gestión y qué conocimiento.

En este sentido, el concepto de gestión, está inmerso dentro del concepto de la Ciencia de la Administración.

Administración

Diversos autores definen la Administración. Para Hermida (1976) *"es una ciencia, que tiene un objeto de estudio que son las organizaciones, que trata de lograr su explicación y comprensión y la búsqueda de sus porqués. Para la consecución de este objetivo aplica como herramienta esencial el método científico y a través de él elabora teorías, modelos e hipótesis sobre la naturaleza, dinámica y evolución de las organizaciones"*. Por su lado, Donnelly, Gibson e Ivancevich (1995) sostienen que la administración, que utilizan como sinónimo de dirección, *"es el proceso llevado a cabo por uno o más individuos para coordinar las actividades de otros y así lograr resultados que no serían posibles si un individuo actuara solo"* y realizan un paralelismo en la definición de la administración entre Peter Drucker y Peters y Waterman, destacando que mientras que para el primero se centra en el rendimiento, la calidad y el servicio, los segundos destacan la instrucción, la vocación para la dirección y el trabajo con las personas. Para Terry, Rue y Hermanson (1993) consiste en lograr un objetivo predeterminado, mediante el esfuerzo ajeno. José A. Fernández Arenas (1991) la define como una ciencia social que persigue la satisfacción de objetivos institucionales por medio de una estructura y a través del esfuerzo humano coordinado. Münch Galindo y García Martínez (1997) sostienen que es el proceso cuyo objeto es la coordinación eficaz y

eficiente de los recursos de un grupo social para lograr sus objetivos con la máxima productividad. Kaplan (2014) específicamente describe la administración europea como *"una gestión intercultural y social, basada en un enfoque interdisciplinario"*.

Resumiendo los diversos enfoques podría decirse entonces que la Administración es una ciencia social aplicada, que tiene por objeto el estudio de las organizaciones de diversa índole (empresas privadas y públicas; instituciones públicas, organismos estatales, e instituciones privadas con y sin fines de lucro), a través de la planificación, la organización, la dirección y control de sus recursos (humanos, financieros, materiales, tecnológicos, del conocimiento, etc.), con el fin de maximizar su beneficio tendiente al cumplimiento de su fin social.

Si se trata de una organización con fin de lucro su fin social atenderá a su mantenimiento a través de la retroalimentación de los recursos y los beneficios a sus dueños. Si se trata de una organización sin fin de lucro, solamente deberá obtener los máximos beneficios posibles con el fin de cumplir sus objetivos o actividades logrando así su continuidad en el tiempo. De este modo vemos que la maximización del beneficio planteada puede tener tanto un enfoque económico como social.

Sobre la base de estas definiciones, las principales áreas funcionales de la administración abarcan, entre otras:

- Administración de las tecnologías de la información.
- Organización y métodos.
- Administración estratégica.
- Gestión del conocimiento.
- Gestión del talento.
- Gestión de proyectos.
- Gestión de riesgos.
- Logística, etc.

Gestión

Gestión, según diccionario de la lengua española posee un doble significado. Por un lado indica que es la acción y efecto de gestionar o administrar y, cuando se refiera a los negocios, la considera un "cuasicontrato que se origina por el cuidado de intereses ajenos sin mandato de su dueño". En este mismo sentido, De Heredia (1985) sostiene que es un concepto más avanzado que el de administración y lo define como "*la acción y efecto de realizar tareas –con cuidado, esfuerzo y eficacia- que conduzcan a una finalidad*".

La gestión implica la acción que se lleva a cabo al administrar y en función de ello se determinarán distintos estilos de administración.

El mayor desarrollo del concepto de gestión se produce a partir de la segunda mitad del siglo XX aproximadamente, fundamentalmente con los trabajos de Peter Drucker. Desde entonces ha sido vista, indistintamente y tal como bien lo resume Rodríguez Sifontes (2010): como un conjunto de reglas y métodos para llevar a cabo con la mayor eficacia de una organización; como una función institucional global e integradora de todas las fuerzas que conforman una organización, que enfatiza en la dirección y el ejercicio del liderazgo; o como un proceso mediante el cual se obtienen y utilizan una variedad de recursos básicos para apoyar los objetivos de la organización.

Todo administrador, se orientará a realizar una gestión que sea eficiente para optimizar los resultados de una compañía. Para ello deberá establecer una estrategia efectiva.

Estrategia

Carrión Maroto (2007) citando a Hax y Majluf dice que para ellos "*la estrategia es la dirección intencionada al cambio para conseguir ventajas competitivas en los diferentes negocios de la empresa*". En esta definición queda claro que los autores relacionan la estrategia con el cambio y con la creación de ventajas competitivas. Esas ventajas

competitivas tendrán que ser objetivo principal de la empresa, pero es posible que sean difíciles de hallar. De esto dependerá el éxito de la empresa.

También Carrión Maroto (2007) cita a Andrews quien, con una perspectiva diferente, afirma que la estrategia *“es el patrón de los principales objetivos, propósitos o metas y las políticas y planes esenciales para lograrlos, establecidos de forma que definan en qué clase de negocio la empresa está, o quiere estar, y qué clase de empresa es o quiere ser”*.

Cuando cita a Chandler aquel entiende que *“la estrategia se relaciona con el planteamiento de objetivos a largo plazo y la asignación de los recursos disponibles para el logro eficiente de dichos objetivos”*. En esta definición se aprecia por un lado que la estrategia tiene que ver con el largo plazo. Por el otro, que sí o sí una estrategia deberá establecer la asignación de recursos de que dispone la empresa para lograr de forma eficiente sus objetivos. Dentro de los recursos, los recursos intangibles son cada vez más importantes para la competitividad de las organizaciones.

Carrión Maroto (2007) menciona que para Kluyver *“La estrategia tiene que ver con posicionar a una organización para que alcance una ventaja competitiva sostenible. Esto implica decidir cuáles son las industrias en las que queremos participar, cuáles son los productos y servicios que queremos ofrecer y cómo asignar los recursos corporativos para lograr alguna ventaja competitiva. Su objetivo principal es crear valor al accionista y demás partes interesadas, ofreciendo valor al cliente”*. Lo característico de esta definición es que propone como objetivo fundamental de la estrategia la creación de valor para el accionista, para el cliente y para el resto de los “stakeholders”.

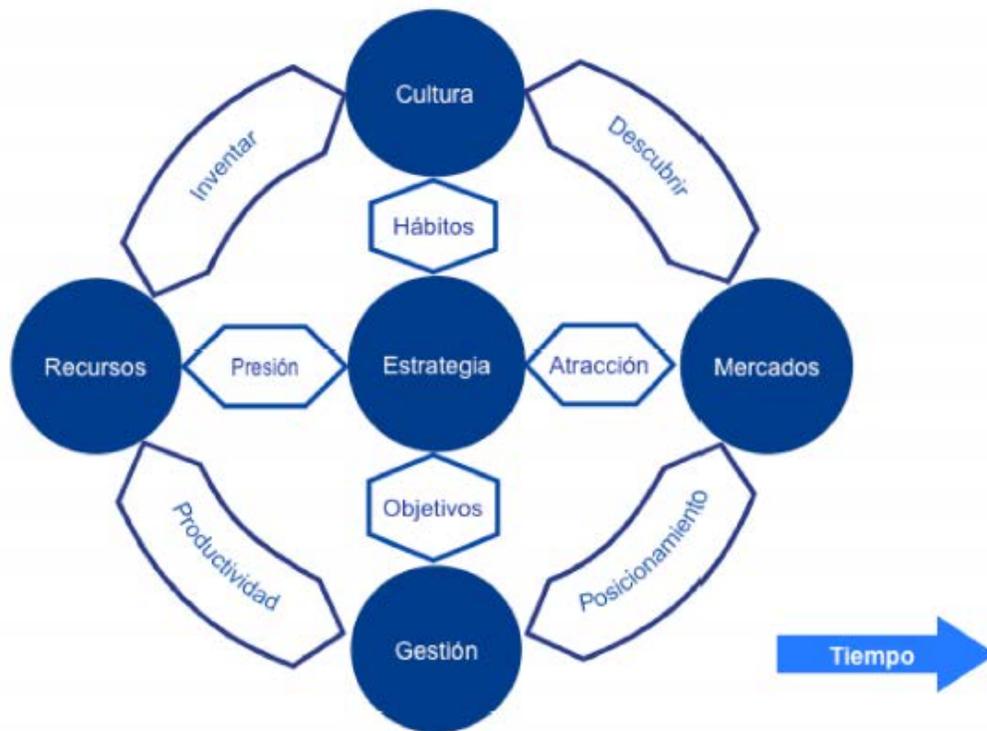
Dentro de las definiciones de estrategia, Marchione (2013) resume diversos enfoques tales como el de Barney quien la define como *“la teoría de una compañía sobre como competir exitosamente”*; para Hitt, Ireland y Hoskisson una estrategia es *“Una serie de obligaciones integradas y coordinadas y acciones diseñadas para explotar*

competencias centrales y ganar ventaja competitiva”; Mintzberg la plantea como “*Un patrón en una corriente de acciones o decisiones*”; para Hatten and Hatten es “*La manera de lograr objetivos organizacionales*”; y Von Neumann y Morgenstern definen una estrategia como “*Un plan completo, un plan que especifica cuáles elecciones tomará el jugador frente a una situación dada*”.

No podría definirse estrategia sin mencionar a Porter (1966), quien considera que la estrategia “*tiene que ver con alcanzar el liderazgo y permanecer allí, es decir, con crear ventajas competitivas*”. Lo que postula esta definición es que una buena estrategia no apunta a ser el mejor en lo que se hace, sino a diferenciarse en lo que uno hace. En la misma línea, Kenichi Ohmae (1989), plantea que la idea de estrategia es equivalente a ventaja competitiva.

Será necesario que el administrador también cuente con un esquema referencial y operativo que posibilite el diagnóstico, formulación e implementación de una estrategia efectiva.

Uno de los posibles enfoques es el que plantea Levy (2011) donde establece cinco pilares básicos para lograrlo. El Modelo Penta.



Fuente: Levy A.R. (2011)

El **primero** de los pilares es la estrategia, sobre el cual se ha hecho referencia precedentemente. El **segundo** pilar es la cultura organizacional. Marulanda, López y Mejía (2013), indican que *“la cultura organizacional es el más importante factor de éxito para la gestión del conocimiento. La cultura define no sólo lo que se valora el conocimiento, sino también lo que el conocimiento debe mantenerse dentro de la organización para obtener una ventaja sostenida”*. Filipuzzi y Zubiría (2013) por su parte definen a la cultura organizacional como *“modelos de desarrollo reflejados en un sistema de sociedad compuesto de conocimientos, ideologías, valores, leyes y un ritual diario”*. Tanto la cultura material como la inmaterial tienen como objetivo favorecer la adaptación de los empleados a la empresa; su cohesión (o percepción de pertenencia para con la empresa); definir los límites y pautar el comportamiento de los empleados; constituir una identidad empresarial y promover su compromiso. Para poder fortalecer y reafirmar esa cultura la empresa recompensará los logros alcanzados o realizará los

ajustes que considere adecuados a tal fin. El **tercer** pilar de la gestión es la estructura organizacional, que es la forma que adopta la empresa (tanto formal como informalmente) estableciendo pautas de coordinación de la totalidad de los recursos para mejorar la relación y regulación de las actividades que se realizan diariamente. Marulanda, López y Mejía (2013), por su parte, sostienen que la estructura organizativa puede fomentar o inhibir la gestión del conocimiento y que son las personas las que están en el corazón de la creación de conocimiento organizacional creando y compartiendo el conocimiento. Dentro de la estructura también se encuentra la tecnología que también contribuye a la gestión del conocimiento. Indican que la infraestructura tecnológica “*es ampliamente empleada para conectar las personas con el conocimiento codificado, reutilizable y que facilita las conversaciones para crear nuevos conocimientos*”. Mintzberg (1984), respecto a las estructuras, plantea dos hipótesis. La primera es la de la congruencia, donde postula que “*las organizaciones efectivas seleccionan los parámetros de diseño que se ajusten a su situación*”. La segunda hipótesis es la de la configuración. En ella postula que “*las organizaciones efectivas alcanzan una consistencia interna entre sus parámetros de diseño, lo que en realidad constituye una configuración estructural*”, desarrollando luego las cinco configuraciones: Estructura simple; Burocracia maquina; Burocracia Profesional; Forma divisional; y Adhocracia. El **cuarto** pilar es el de los Recursos: Humanos, Tangibles (operacionales, financieros y de infraestructura) e Intangibles (Información, tecnología, imagen, crédito, tiempo, pertenencia, plasticidad y estabilidad). El **quinto** y último pilar es el Mercado. Para evaluar qué tan atractivo es establece considerar el Impacto de los Escenarios Externos, Nivel de rivalidad, Envergadura y tasa de crecimiento, Presión de los productos sustitutos, Barreras de entrada y de salida, Poder de negociación de los proveedores, distribuidores y clientes, Compatibilidad cultural, Riesgo de lo invertido y Sinergia. Por último analiza la ejecución, que consiste en la realización de una cosa o cumplimiento de un proyecto, encargo u orden. En el caso de una empresa, la ejecución se plasma en tomar las decisiones adecuadas y oportunas, fomentar la mejora de la productividad, satisfacer las necesidades de los consumidores, etc.

"La gestión del conocimiento como elemento determinante para el logro del éxito de una PyME"

Podemos resumir diciendo que una buena estrategia debería:

- Ser capaz de alcanzar el objetivo deseado.
- Realizar una buena conexión entre el entorno y los recursos de una organización y competencia;
- Ser capaz de dar a la organización una ventaja competitiva única y sostenible en el tiempo.
- Ser dinámica, flexible y capaz de adaptarse a las situaciones cambiantes.
- Debe ser medible en términos de su efectividad.

Planificación Estratégica

Una vez establecido éste u otro esquema básico, se debe proceder con la Planificación estratégica.

Hacer una planificación estratégica no es exactamente lo mismo que hacer estrategia. Muchas empresas deciden no hacer planes estratégicos formales, pero no significa que no hagan estrategia. Simplemente entienden a la estrategia como un proceso emergente.

La planeación estratégica para Sallenave (2002) *"es el proceso por el cual los dirigentes ordenan sus objetivos y sus acciones en el tiempo"*. De hecho sostiene que el concepto de estrategia y el de planificación están ligados por la naturaleza de los mismos.

En una empresa existen varios niveles de planeación estratégica y estos dependen de su complejidad organizacional. En el caso de la pequeña o mediana empresa, donde todas las decisiones son tomadas por muy pocos dueños o uno solo, la planificación estratégica es sólo *"una expresión pomposa"* con la cual se va a identificar la lógica de sus acciones.

Sin embargo, en la mayoría de las empresas diversificadas y organizadas según una estructura divisional, el mismo Sallenave (2002) plantea que la planificación estratégica se establece a tres niveles:

1. “A nivel de la empresa total (Corporate planning) - ¿Dónde invertir los recursos actuales de la empresa? ¿De dónde se podrán obtener los recursos futuros? ¿Cómo asegurar la supervivencia, el crecimiento y las utilidades?...” “...responde a estas preguntas fundamentales sobre el presente y el futuro de la empresa...”
2. “A nivel de división (Business planning) - Una vez que se ha decidido en cuáles actividades debe la empresa invertir sus recursos, conviene determinar cómo se logrará el éxito en los sectores escogidos”.
3. “A nivel funcional”. Es responsabilidad de los gerentes funcionales llevar a cabo la estrategia y son responsables por la misma.

Álvarez Torres (2006), sostiene que *“la planeación estratégica es el proceso mental que realiza generalmente año con año el equipo directivo para Diseñar e Implantar el Plan Estratégico que le permitirá enfrentar con éxito el cambio organizacional”*. No debe dejar de tenerse en cuenta que *“la efectividad de un plan estratégico radica en el grado real de comprensión que la organización tiene del entorno en que se desenvuelve y de la forma en cómo va a enfrentar a su mercado”*. En este sentido deja claro que debe preverse lo que se va hacer en los próximos meses; se debe visualizar los posibles escenarios futuros; se deben preparar alternativas para conducir el negocio; se deben fijar objetivos agresivos pero realistas; se debe tender a ser líderes en el mercado; debe tratar de minimizarse la incertidumbre (transformándola en riesgo); y, en definitiva, se tiene que saber qué hacer.

¿Por qué podría fracasar una planificación estratégica? En general, las planificaciones estratégicas fracasan por dos tipos de razones: definición de una estrategia inapropiada o por una pobre implementación. La estrategia puede ser inapropiada debido a:

- recolección inapropiada de información.
- no se ha entendido la verdadera naturaleza del problema.

- es incapaz de obtener el objetivo deseado.
- no encaja los recursos de la organización con el entorno o no es realizable.

Una estrategia puede ser implementada de forma pobre debido a:

- sobreestimación de los recursos y habilidades.
- fracaso de coordinación.
- intento poco efectivo de obtener el soporte de otros.
- subestimación de los recursos de tiempo, personal o financieros necesarios.
- fracaso en seguir el plan establecido.

Un tipo particular de estrategia es la internacional. Sallenave (2002) plantea que la mayoría de las empresas no tienen acceso a los mercados internacionales. *"En los países desarrollados, aproximadamente el 8% de ellas inician vínculos comerciales con el extranjero, pero en los países en vía de desarrollo, la proporción es aún más pequeña"*. Los motivos que tienen para inclinarse mercado nacional son: limitación en los recursos financieros y humanos y, principalmente, desconocimiento.

Aquellas empresas que implementan estrategias tales que llegan a expandirse a otros mercados se basan, casi exclusivamente en la exportación, aunque no es la única opción de penetración en los mercados internacionales.

Martin Marín y Téllez Valle (2014) definen el proceso de internacionalización de las empresas en las siguientes etapas:

Tipo de Empresa	Acciones que desarrolla
Exportadora	Comienzo de la actividad internacional. Venta desde el país de origen. Concentración de de compra y fabricación en el país de origen.

"La gestión del conocimiento como elemento determinante para el logro del éxito de una PyME"

Tipo de Empresa	Acciones que desarrolla
Multinacional	Posee o controla a largo plazo filiales en dos o más países Reproducción del modelo de la matriz en las filiales. Adaptación a los mercados locales. Descentralización de las actividades.
Global	Elevado peso de las operaciones internacionales. Concentración de las actividades clave, como I+D o diseño del producto en el país de origen. Implantación de estrategias corporativas desde la matriz
Transnacional	La casa central y las filiales son aliadas estratégicas. Hay una contribución diferenciada entre las unidades nacionales y las unidades internacionales. Existe una explotación conjunta de la tecnología y el conocimiento

Fuente: Elaboración Propia

Martin Marín y Téllez Valle (2014) también sostienen que *"se han producido importantes cambios en la configuración de los mercados internacionales: las pymes consiguen protagonismo y amplían sus relaciones con el exterior; asistimos al aumento de la cooperación interempresarial y a la utilización de nuevos métodos, de manera que la selección de socios y de fórmulas contractuales pasa a ser un aspecto clave en la estrategia internacional de la empresa; se crea una amplia variedad de opciones mixtas y contractuales de acceso a mercados internacionales, que permiten un despliegue más ágil y flexible de las capacidades competitivas en entornos cambiantes"*.

Filosofía, Epistemología y Teoría del Conocimiento

Picardo Joao y Escobar Baños (2002) sostienen que *"algunos especialistas dividen a la filosofía en dos disciplinas: a) Teóricas: Teoría del conocimiento o Epistemología, que estudia los modos de conocer; Lógica, que estudia el ordenamiento y estructura de las"*

ideas. b) Prácticas: Ética, que estudia sobre las costumbres; Estética, que se ocupa de la reflexión sobre la belleza y el arte”.

La epistemología propiamente dicha comienza en el Renacimiento. El conocimiento científico aparecerá en ella como conocimiento, análisis y síntesis de los fenómenos, es decir, de la apariencia o manifestación de la realidad en la experiencia humana.

La epistemología se ocupa de problemas tales como las circunstancias históricas, psicológicas y sociológicas que llevan a la obtención del conocimiento, y los criterios por los cuales se le justifica o invalida, así como la definición clara y precisa de los conceptos epistémicos más usuales, tales como **verdad, objetividad, realidad o justificación.**

Tanto Xirau (2000) como Gutiérrez Saenz (2004) plantean que el origen del conocimiento varía según diversas corrientes: Racionalismo (la causa principal del conocimiento reside en el pensamiento, en la razón – Platón); Empirismo (la única causa del conocimiento humano es la experiencia); y el Apriorismo (considerado un esfuerzo de intermediación entre el racionalismo y el empirismo. La razón y la experiencia son a causa del conocimiento).

También, en el desarrollo de la posibilidad del conocimiento Gutiérrez Saenz (2004) menciona: al Dogmatismo (supone absolutamente la posibilidad y realidad del contacto entre el sujeto y el objeto); el Escepticismo (el conocimiento, considerado como la aprehensión real de un objeto, es imposible); el Subjetivismo y el Relativismo (se afirma que existe una verdad pero que tiene una validez limitada. Análogos, en su contenido, al escepticismo niegan la verdad; no en forma directa como el escepticismo, pero sí en forma indirecta al dudar de su validez universal); el Pragmatismo (desecha el concepto de la verdad. El hombre no es primordialmente un ser especulativo y pensante, sino un ser práctico, un ser volitivo); y el Criticismo (postura intermedia entre el dogmatismo y el

escepticismo. Está convencido de que es posible el conocimiento, de que existe la verdad).

La relación de la epistemología con la teoría del conocimiento sería la que hay entre la especie y el género, siendo la epistemología la especie, ya que trata de una forma específica de conocimiento: el conocimiento científico.

Gutiérrez Saenz (2004) indica que en el conocimiento científico, *“lo único que puede hacerse es formular la hipótesis de la existencia de una realidad independiente de nuestra experiencia e indicar criterios para su contrastación en la medida en que una afirmación de existencia implica determinados enunciados perceptivos. No hay ninguna posibilidad de decisión respecto a una realidad o idealidad absolutas”... “Todas las formas epistemológicas de la tradición filosófica inspiradas en posiciones metafísicas...” “...caerían, así, fuera del ámbito del conocimiento empírico, ya que buscarían responder a una pregunta imposible”.*

Cuando se habla de conocimiento diversos autores plantean que debe diferenciarse entre conceptos tales como dato, información o conocimiento en sí mismo.

Betancur y Aguilar (2000) sostienen que *“Los datos se caracterizan generalmente como un conjunto de hechos claros respecto a diferentes eventos y el mundo en general. Son grupos de números, letras o símbolos y carecen de significado intrínseco por sí solos”.*

La información, por su parte, posee características diferentes. Se trata de un dato que, a través de una determinada estructura que tiene como finalidad impactar en el destinatario de la misma, se la asocia a un determinado contexto. Es un dato con significado, relevancia y propósito. Para ello requiere la aceptación e interpretación por parte del receptor para que cumpla su función de informar. Para ello, tanto emisor como receptor deben tener la misma codificación y decodificación y un canal apto para ello, además de un contexto común.

La información suele ser efímera y de fácil acceso, sobre todo considerando el estado actual de los medios de comunicación y la permeabilidad de muchos de ellos. Su principal desventaja suele ser la sobreabundancia de esa información, que ha conllevado a una explosión de información. Genera que precisamente el destinatario pierda parte de la misma en la comunicación o que diversos destinatarios realicen una lectura diferente. Esto es así ya que un individuo decodifica un mensaje adaptándolo a su propia estructura de conocimientos, a sus propios paradigmas y al particular contexto en el que se desenvuelve.

El conocimiento es una información a la cual se le ha incorporado la experiencia, contextualizada en un entorno, en un tiempo determinados y orientada a la acción.

Tipos de Conocimiento

Existen diferentes clasificaciones sobre tipos de conocimiento. Segarra Ciprés y Bou Llusar (2005) realizan una recopilación de las mismas incluyendo las de los pioneros en gestión del conocimiento así como las más recientes.

Estudios	Tipos de conocimiento
Blackler (1995)	Conocimiento cerebral (<i>embrained</i>) Conocimiento corporal (<i>embodied</i>) Conocimiento incorporado en la cultura (<i>encultured</i>) Conocimiento incrustado en las rutinas (<i>ernbedded</i>) Conocimiento codificado (<i>encoded</i>)
Nonaka y Takeuchi (1995)	Conocimiento armonizado (de tácito a tácito) Conocimiento conceptual (de tácito a explícito) Conocimiento operacional (de explícito a tácito) Conocimiento sistémico (de explícito a explícito)

Estudios	Tipos de conocimiento
Spender (1996)	Conocimiento consciente (explícito e individual) Conocimiento objetivo (explícito y social) Conocimiento automático (implícito e individual) Conocimiento colectivo (implícito y social)
Teece (1998)	Conocimiento tácito/ Conocimiento codificado Conocimiento observable / Conocimiento no observable en su uso Conocimiento positivo / Conocimiento negativo Conocimiento sistémico. Conocimiento autónomo
Zack (1999)	Conocimiento declarativo Conocimiento de procedimiento Conocimiento causal
De Long y Fahey (2000)	Conocimiento humano Conocimiento social Conocimiento estructurado
Nonaka (2000)	Activos de conocimiento basados en la experiencia Activos de conocimiento conceptual Activos de conocimiento sistémico Activos de conocimiento basados en las rutinas
Alavi y Leidner (2001)	Conocimiento tácito Conocimiento explícito Conocimiento individual Conocimiento social Conocimiento declarativo (<i>know-about</i>) Conocimiento de procedimiento (<i>know-how</i>) Conocimiento causal (<i>know-why</i>) Conocimiento condicional (<i>know-when</i>) Conocimiento relación al (<i>know-with</i>) Conocimiento pragmático

Fuente: Segarra Ciprés y Bou Llusar (2005)

“La gestión del conocimiento como elemento determinante para el logro del éxito de una PyME”

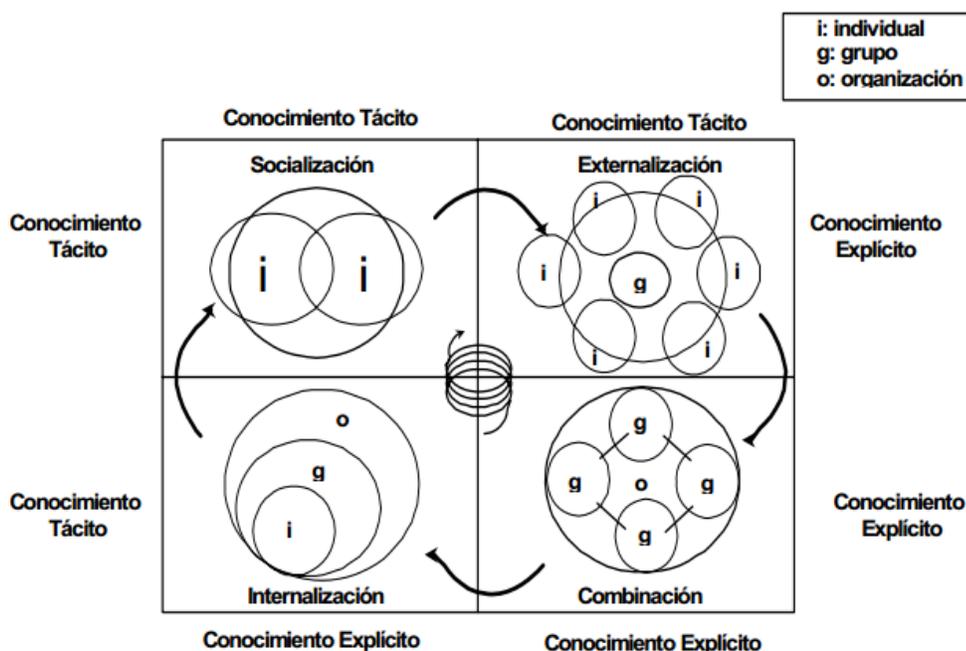
Marcelo Artana

Por su parte, Bueno Campos (1999) plantea una modificación del esquema de Nonaka y Takeuchi (1995) donde relaciona las clases de conocimiento y la creación del mismo.

(APLICACIÓN) (ORÍGEN)		CLASES DE CONOCIMIENTO	
		EXPLÍCITO	TÁCITO
C L A S E S D E	CONOCIMIENTO EXPLÍCITO	<i>COMBINACIÓN</i> (PROCESOS- SISTEMAS)	<i>INTERNALIZACIÓN</i> ("RUTINAS"-CAPACIDADES)
	CONOCIMIENTO TÁCITO	<i>EXTERNALIZACIÓN</i> (CONCEPTOS-ESTRATÉGIAS)	<i>SOCIALIZACIÓN</i> (VALORES-ACTITUDES)

Fuente: Bueno Campos (1999)

Posteriormente, Nonaka y Konno (1998) relacionaron los tipos de conocimiento integrándolos al ciclo de conversión del conocimiento según se ve en la siguiente figura:



Características del conocimiento

También Segarra Ciprés y Bou Llusar (2005) identificaron distintas características del conocimiento que se representan a través de las dimensiones o características de este concepto. Diversos autores han analizado las dimensiones del conocimiento, aunque han abordado este estudio desde perspectivas diferentes.

Autores	Características del conocimiento	Principales conclusiones
Zander y Kogut (1995)	<ul style="list-style-type: none"> • Codificación • Capacidad de ser enseñado • Complejidad • Dependencia de un sistema • Observabilidad 	Cuanto más codificable y más fácilmente enseñado sea el conocimiento, más rápida será su transferencia interna aunque también su imitación por parte de los competidores
Inkpen y Dinur (1998)	<ul style="list-style-type: none"> • Carácter tácito y explícito 	En un contexto de alianzas entre empresas existe una relación positiva entre la transferencia de conocimiento estratégico de carácter tácito y el desarrollo de relaciones estratégicas entre empresas
Simonin (1999)	<ul style="list-style-type: none"> • Carácter tácito • Complejidad • Especificidad 	El carácter tácito y complejo del conocimiento ralentizan la transferencia de conocimiento entre socios de alianzas estratégicas
Ranii y Lord (2000)	<ul style="list-style-type: none"> • Carácter tácito • Complejidad 	En un contexto de adquisición de empresas, es importante retener empleados clave de la empresa adquirida puesto que poseen conocimiento tácito valioso, tanto individual como social

Autores	Características del conocimiento	Principales conclusiones
Heiman y Nickerson (2002)	<ul style="list-style-type: none"> • Carácter tácito • Complejidad 	El carácter tácito y complejo del conocimiento provoca problemas en la transferencia de conocimiento entre empresas colaboradoras.

Fuente: Segarra Ciprés y Bou Llusar (2005).

Martínez (2003), plantea que las características que posee conocimiento son que:

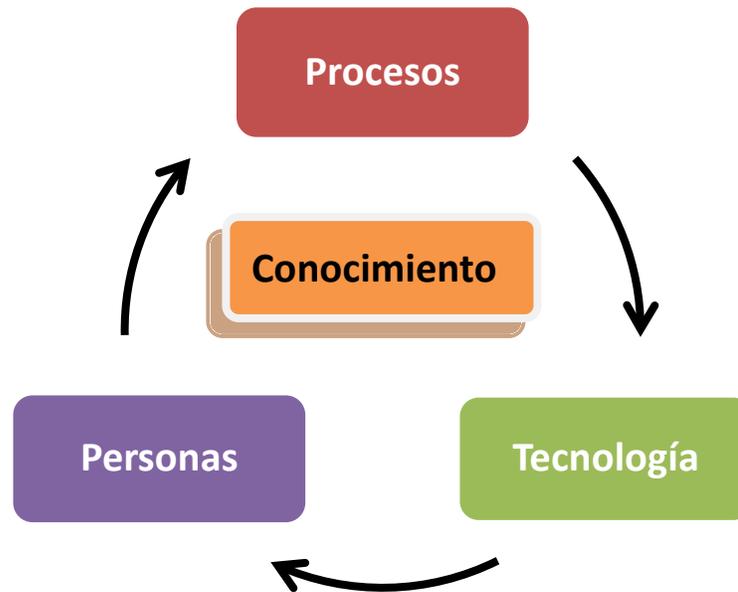
- Es **personal**, en el sentido de que tiene su origen y forma parte de los individuos, que lo asimilan como resultado de su propia experiencia.
- Se relaciona con la información, pero supone un nivel superior en su utilización, *“ya que es **información unida a experiencia y a capacidad de acción**”*.
- Es **intangibile**. Por esta característica es más difícil de aislar.
- Es **reutilizable**. El conocimiento no se consume.
- **Impulsa a seguir conociendo**. Es un proceso y un resultado que se retroalimentan.

Componentes del conocimiento

Martínez (2003), deja en claro que los componentes del conocimiento están ligados con sus características.

Así, pueden definirse 3 principales componentes que desarrollan al conocimiento: Las personas; la tecnología y los procesos, y todos ellos interactúan entre sí como puede apreciarse en el siguiente gráfico:

“La gestión del conocimiento como elemento determinante para el logro del éxito de una PyME”



Fuente: Propia

Capital Intelectual

Las empresas, además de los activos tangibles, tal como el caso de sus bienes, maquinaria y mercaderías, poseen otros activos de característica intangible. El típico activo intangible que poseen muchas empresas es su valor llave o valor del negocio. Pero no es el único.

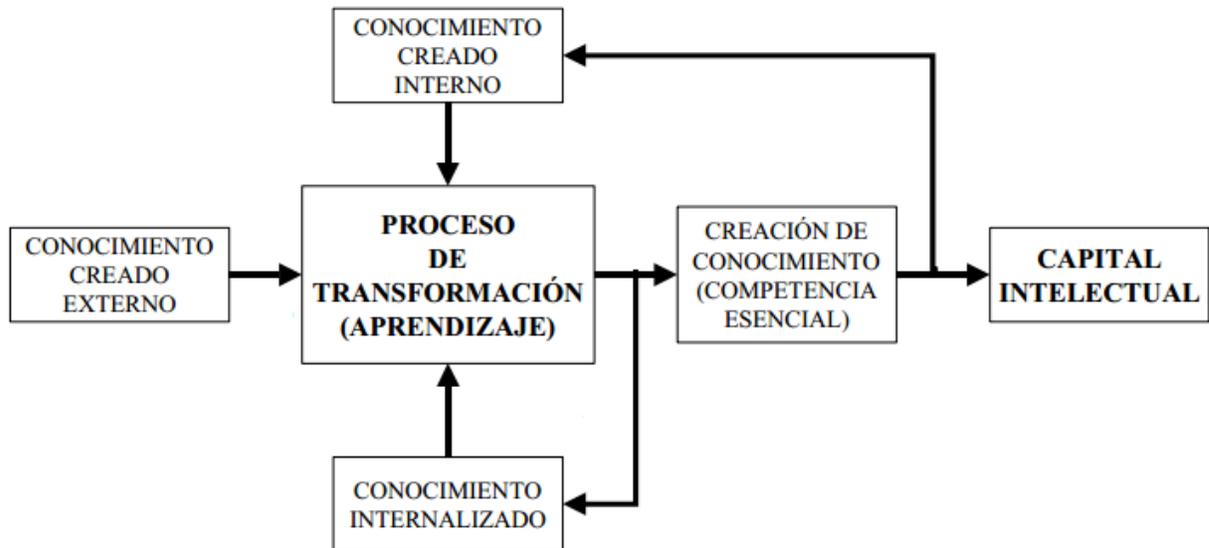
Dentro de estos intangibles Martínez (2003) indica que diversas empresas han empezado a considerar una nueva categoría de activos intangible denominada Capital Intelectual. Éste tiene su origen en *“los conocimientos, habilidades, valores y actitudes de las personas que forman parte de las organizaciones...”* *“...y comprenden todos aquellos conocimientos tácitos o explícitos que generan valor económico para la empresa”*.

Producto de ello plantea tres tipos de Capital Intelectual: el Relacional (valor de las relaciones que posee la empresa); el Estructural (propio de la organización y de su funcionamiento eficiente); y el Humano (que poseen las personas que trabajan para la organización). Todos ellos interactúan entre sí conformando la base de la Gestión del Conocimiento.

Estos tipos de Capital Intelectual debieran ser medidos y evaluados con dos fines. El primero, poder determinar el valor de este activo. El segundo, es ver qué necesidades deben reestructurarse o adecuarse en la organización y qué beneficios puede obtener de ello la organización.

Para realizar esta medición habrá que definir un conjunto de indicadores cualitativos y cuantitativos que brinden información para la toma de decisiones. Las decisiones en las cuales impactará, plantea Martínez (2003), *“entre otras cosas, planificar acciones de mejora, alcanzar metas y objetivos, crear y ampliar la memoria organizacional, calcular un valor a la empresa, obtener financiación, etc., además de permitirnos conocer mejor a nuestros clientes y proveedores, a nuestros posibles aliados e impulsar políticas de innovación exitosas.”*

En un mismo sentido, Bueno Campos (1999) sostiene que *“hay que, primero, identificar los indicadores que explican los componentes de aquél...”* haciendo referencia al Capital Intelectual *“...(Capital Humano, Capital Estructural [Organizativo y Tecnológico] y Capital Relacional, o con su entorno socio-económico); para, después, intentar medirlo”*. Asimismo, plantea el siguiente esquema que resume su postura respecto de la creación del Capital Intelectual.



Fuente: Bueno Campos (1999)

Medición del conocimiento

Sallenave (2002), cuando mide el efecto de la experiencia, comenta que *“a finales de los años 60, los asesores del Boston Consulting Group estudiaron la evolución de los costos y precios unitarios de más de dos mil productos diferentes, no en función del tiempo sino de la cantidad producida acumulada. A esta producción acumulada la llamaron experiencia. Así, si una empresa está fabricando hoy su producto número 25.000, se dice que su experiencia en este producto es 25.000. Por observación, el Boston Consulting Group descubrió la ley siguiente, denominada ley de la experiencia:*

El costo unitario del valor agregado de un producto homogéneo, medido en unidades monetarias constantes, disminuye en un porcentaje constante a cada duplicación de la experiencia.

Esta ley traduce y formaliza a nivel de la unidad de producción lo que los economistas llaman a nivel global la mejora de la productividad. En una situación estable económica

“La gestión del conocimiento como elemento determinante para el logro del éxito de una PyME”

Marcelo Artana

y tecnológicamente, la mejora de la productividad de los agentes económicos es constante.”

Estrada y Dutrénit (2007) realizaron una labor de medir el efecto de la gestión del conocimiento sobre el desempeño comparando diversos autores.

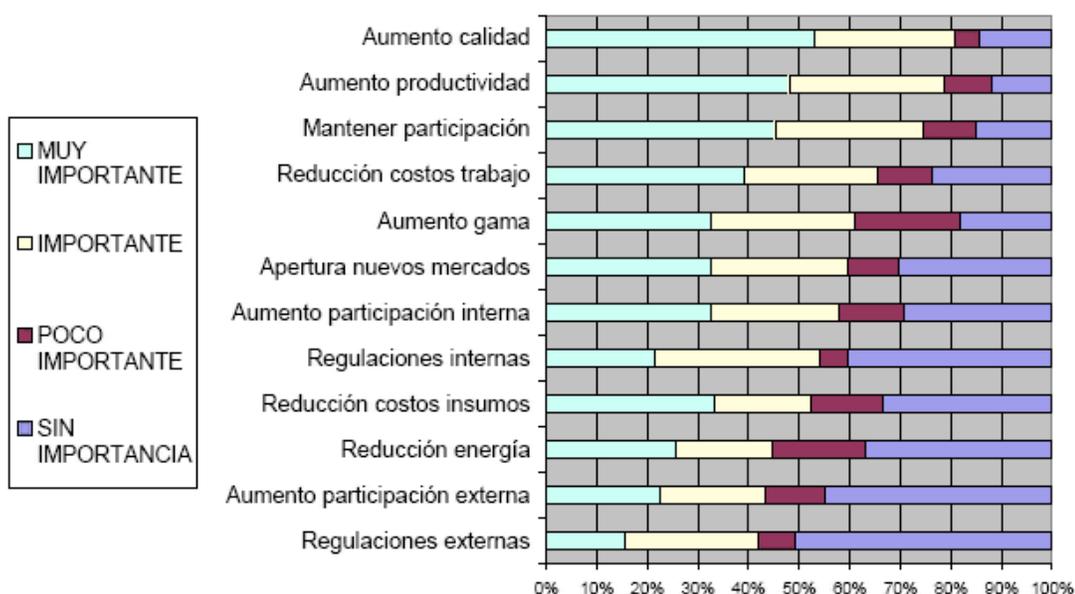
Autores	Objeto de estudio	Variable de desempeño	Efecto
Bierly y Chakrabartí (1996) Paí (2005)	Clusters de empresas clasificados según el foco del conocimiento: "explorador" (interno) e "innovador" o "creativo" (interno - externo)	ROA ROS ROE	Superior desempeño comparativo
Choi y Lee (2003)	Recursos humanos y sistemas integrados.	Éxito global Cuota de mercado Tasa de crecimiento Rentabilidad Innovatividad Tamaño	+ + + + + +
Keskín (2005)	Clusters de empresas clasificadas según su estrategia orientada por lo explícito vs. la estrategia orientada por lo tácito	Éxito global Cuota de mercado Tasa de crecimiento Rentabilidad Innovatividad Tamaño	Desempeño superior en las orientadas por lo explícito
Schulz y Jobe (2001)	Clusters de empresas clasificadas según su estrategia: orientada por lo tácito vs. estrategias explícitas u orientadas por prácticas	Desarrollo global	Desempeño superior en las orientadas por lo tácito
Schulz y Jobe (2001)	Clusters de empresas clasificadas según su estrategia: orientada por lo tácito vs. estrategias explícitas u orientadas por prácticas internas y externas.	Desarrollo global	Desempeño superior en las orientadas por lo tácito
Ordóñez de Pablos (2002)	Capital humano, relacional y estructural Capital estructural	Creación de valor Desempeño organizacional	NS +

"La gestión del conocimiento como elemento determinante para el logro del éxito de una PyME"

Autores	Objeto de estudio	Variable de desempeño	Efecto
Ling-yee y Ogunmokun (2001)	Capital relacional y estructural	Ventajas competitivas exportadoras: • en costos • en diferenciación Desempeño exportador: • metas financieras • metas estratégicas	+ + + +

Fuente: Estrada y Dutrénit (2007)

En el mismo artículo, sostienen que el desempeño competitivo de una empresa podría llegar a medirse, indirectamente, a través de la importancia relativa que perciben las empresas sobre los objetivos de la actividad innovadora que se plantearon. Esto se basa en un estudio de campo de 283 empresas. Determinan que existe una correlación estrecha entre las valoraciones percibidas por las empresas y los intentos estratégicos para alcanzar estos objetivos. En el siguiente gráfico se observan las valoraciones sobre el impacto que tuvieron las innovaciones realizadas durante los últimos 5 años en el total de las empresas analizadas.



Fuente: Estrada y Dutrénit (2007)

Marulanda, López y Mejía (2013), plantean que los métodos para medir el desempeño organizacional en la gestión del conocimiento se clasifican en cuatro grupos: medidas financieras, el capital intelectual, beneficios tangibles e intangibles, y cuadro de mando integral.

Gestión del Conocimiento

Según Bueno Campos (1999), la gestión del conocimiento, como tal, tuvo su origen por los años noventa, principalmente en los Estados Unidos, bajo el término Knowledge Management.

Se entiende por Gestión del Conocimiento al *“proceso formal dirigido a identificar, capturar, almacenar, mantener, actualizar y transmitir el conocimiento existente en una organización, para lograr su disponibilidad y que pueda ser compartido”* (Saroka: 2002).

Otra visión es la que sostiene que *“Tras un detenido análisis de las definiciones y las características propias de la creación y gestión del conocimiento, podemos considerar que consiste en un conjunto de procesos sistemáticos (identificación y captación del capital intelectual; tratamiento, desarrollo y compartimiento del conocimiento; y su utilización) orientados al desarrollo organizacional y/o personal y, consecuentemente, a la generación de una ventaja competitiva para la organización y/o el individuo.”* (Rodríguez Gómez: 2006)

Algunos autores son más específicos aún asegurando que *“La Gestión del Conocimiento implica llevar los conocimientos correctos a las personas que lo necesitan ‘just in time’ con el objeto que puedan resolver el problema que deseen con prontitud y eficacia”* (Nonaka y Takeuchi: 1995).

Vemos que existen distintos enfoques respecto a cómo considerarla. Davenport y Prusak (2001) plantea que *“A partir del estudio de más de treinta firmas basadas en el conocimiento... .. examinan de qué manera las empresas pueden comprender, analizar, medir y manejar con eficacia su patrimonio Intelectual, para convertirlo en un valor de mercado.”*

Por su parte Drucker y Nakauchi (1997) estudian los desafíos que deberán enfrentar la libre empresa y que el mercado libre brinda varias opciones sobre las actuales formas del management, el diseño de la política comercial y el manejo de los recursos para conservar el medio ambiente. Ponen el acento en la educación continua para adaptarse al cambio. Hacen hincapié sobre la responsabilidad de los directivos, empresarios o gobernantes.

Desde el ámbito de las investigaciones en las áreas de conocimiento y gestión de la información, la búsqueda de información, el comportamiento y el aprendizaje organizacional, Choo (1999) recopila el conocimiento desarrollado a partir de investigaciones en teoría de la organización y la ciencia de la información. Además, pretende comprender la riqueza y la complejidad del uso de la información en las organizaciones. Para tal fin relaciona las áreas generales del comportamiento organizacional con la administración de la información. Analiza la manera en que las organizaciones se conducen como comunidades, qué buscan, crean y usan de la información y ofrece modelos del comportamiento organizacional y de cómo la información participa en éste.

Con un espíritu también netamente pragmático Probst; Raub y Romhardt (2001) plantean que *“En empresas que toman con seriedad la administración del conocimiento, debe hacerse todo lo posible por lograr el uso más claro de los términos fundamentales. Las definiciones llanas de las diferentes clases de conocimiento (implícito, explícito, individual, colectivo, etcétera) y la distinción específica entre conocimiento e información, son condiciones previas primordiales para un debate fructífero.”* Y más

adelante sentencian que *“Con frecuencia hemos encontrado "misioneros" de la administración del conocimiento, quienes eran buenos filosofando acerca de la organización del aprendizaje pero, por desgracia, no en traducir sus ideales en afinidades concretas que produjeran beneficios que se pudieran medir.”*

Con una perspectiva más amplia, Senge, Peter M. (1995) ofrece una visión total sobre la administración y la organización de empresas. Plantea cómo aplicar estas herramientas para lograr la efectividad empresarial. Muestra el papel de los gerentes para realizar los cambios pertinentes y mejorar la infraestructura aplicando métodos, teorías e ideas. Proporciona ideas, experiencias y ejemplos prácticos de importantes empresas como General Motors, AT&T y Toyota, entre otras, además de testimonios, herramientas y estrategias para la construcción de una organización. El creador del concepto de “organizaciones que aprenden” plantea: *“Sin una teoría sólida y un equipo de herramientas, los proyectos de reingeniería se guían por el vago interés de reducir los costos. Aunque estos esfuerzos den resultado, no cimientan la capacidad de una organización para la auto transformación continua”. “En última instancia, el aprendizaje - trátase de aprender a caminar, a esquiar o a componer sinfonías - se juzga por los resultados. Toda estrategia de construcción de una organización inteligente gira en torno de la premisa de que habrá mejores resultados que en las organizaciones tradicionales”.*

Considerando un mayor valor al KM, podemos ver el planteo que realiza Liebowitz (1999) dice que muchas organizaciones se están dando cuenta de que su ventaja competitiva radica, mayoritariamente, en su capital intelectual, el capital intelectual de sus empleados y directivos. Para mantenerse delante del resto de las empresas, deben aprovechar sus conocimientos, tanto interna como externamente. Los expertos creen que la salvación actual de las organizaciones radica en el KM.

En una misma línea de pensamiento, Davenport y Prusak (1999) abordan la gestión de la información mirando al interior de las organizaciones. Posicionan este elemento como

una herramienta primordial en la sociedad de la información y ofrecen una renovadora mirada sobre la aplicación de nuevas tecnologías en las empresas.

Posteriormente, llevando más al ámbito empresario precisan que *“La gestión de conocimiento organizacional debe entenderse como la capacidad orgánica para generar nuevos conocimientos, diseminarlos entre los miembros de una organización y materializarlos en productos, servicios y sistemas. Es la clave del proceso a través del cual las empresas innovan”*. (Nonaka y Takeuchi: 1995)

Otra visión es la que sostiene que *“Es el proceso de identificación y captura de la pericia Colectiva de una organización, cualquiera que sea el lugar donde resida (bases de datos, papel o cabeza de las personas), y su distribución hacia cualquier lugar donde ayude a producir los mejores resultados. Tiene por finalidad capturar, administrar, clasificar y estudiar el conocimiento generado en la organización”* (Davenport y Prusack: 1999)

O incluso definida desde el punto de vista que *“La gestión del conocimiento es el área dedicada a la dirección de las tácticas y estrategias requeridas para la administración de los recursos humanos intangibles en una organización”* y también la define como *“el conjunto de procesos y sistemas que hacen que el capital intelectual de la organización crezca y se preocupa además por las tácticas y estrategias para gestionar los recursos humanos”* (Brooking: 1997).

Hay autores que, sin embargo, la definen desde un plano de mayor sencillez como *“La gestión del conocimiento es el proceso que continuamente asegura el desarrollo y la aplicación de todo tipo de conocimientos pertinentes de una empresa con objeto de mejorar su capacidad de resolución de problemas y así contribuir a la sostenibilidad de sus ventajas competitivas”* (Andreu y Sieber: 1998)

Todas estas definiciones tienen alguna faceta distintiva, pero acercándonos más al objetivo planteado una buena aproximación, es definir al KM como *“la función que planifica, coordina y controla los flujos de conocimiento que se producen en la empresa en relación con sus actividades y su entorno con el fin de crear unas competencias esenciales”* (Bueno Campos: 1999)

O incluso, desde el punto de vista del impacto que le otorgan al KM, se plantea *“Así, en el contexto descrito, y gracias a un buen número de causas concurrentes, el Conocimiento ha desplazado a los factores de producción -sucesivamente tradicionales- de Tierra (Sociedad Rural). Mano de Obra (Sociedad Industrial) y Capital (Sociedad Post-industrial), convirtiéndose en motor de riqueza en lo que ya denominamos 'Sociedad de la Información y el Conocimiento'. Y la adecuada gestión del Conocimiento, será capaz de generar las ventajas competitivas necesarias, no sólo para sobrevivir, sino para triunfar económicamente en los mercados. Dicho de una manera mucho más simple: se ha configurado una sociedad donde movemos menos los brazos y usamos más la cabeza. El Conocimiento es, sin lugar a dudas, el principal Factor de Producción en una economía desarrollada.”* (Baiguet Solé: 2005)

En un mismo sentido, Rodríguez Gómez (2006) sostiene que *“La aparición y creciente importancia del conocimiento como un nuevo factor de producción hace que el desarrollo de tecnologías, metodologías y estrategias para su medición, creación y difusión se convierta en una de las principales prioridades de las organizaciones en la sociedad del conocimiento. Existen multitud de modelos para la creación y gestión del conocimiento, así como diversas y variadas perspectivas para su estudio, análisis y comprensión.”*

Así como es fundamental para los individuos poseer competencias clave, para las empresas también lo es. El término competencias clave (key skills) se emplea para describir *“las competencias genéricas que los individuos necesitan para convertirse en*

miembros activos de un mundo profesional flexible, con capacidad de adaptación y competitivo y para el aprendizaje a lo largo de la vida." (Eurydice: 2002, p34)

Factores Críticos de Éxito de la Gestión del Conocimiento

Relacionadas con esas competencias clave, Martínez (2003) propone que para implantar un sistema de Gestión del Conocimiento debe estar fundamentado en los siguientes factores:

- Se debe concebir a la Gestión del Conocimiento como un proceso integral de optimización tanto del conocimiento explícito como del tácito.
- Se debe contar con el compromiso de los máximos responsables.
- Se deben fijar objetivos claros con una terminología o lenguaje común.
- Se debe decidir qué conocimiento impacta de manera más relevante en los procesos clave del negocio (clientes, competencia, proyectos y resultados, publicaciones, etc.).
- Se debe generar una conciencia y compromiso en las personas para compartir y usar el conocimiento.
- Se debe monitorear el cambio cultural más que el tecnológico, sin dejar por ello de controlarlo.
- Se debe comenzar por experiencias piloto en entornos concretos y controlables. En un foco con alto valor del conocimiento e integrar el proyecto en el propio entorno.
- Se debe crear un mapa del conocimiento detallado que limite completamente el dominio del conocimiento.
- Se deben trabajar todos los aspectos al unísono y armoniosamente (tecnología, organización, cultura, etc.).
- Se deben utilizar herramientas con poco grado de sofisticación a nivel tecnológico.
- Se puede comenzar con la aplicación e ir perfeccionándola con el tiempo.

También resalta Martínez (2003) que *“la utilización del conocimiento, no es algo totalmente nuevo, ya que suele haber algo hecho, ya sea consciente o inconscientemente, como puede ser una biblioteca, sistemas de bases de datos o cualquier programa de educación. De tal modo que el objetivo es expandir y mejorar dichas prácticas...”* *“...suele ser conveniente recurrir al asesoramiento externo por parte de consultores expertos que pueden ayudar en el diseño y fabricación del sistema, en la realización del mapa del conocimiento con más detalle, en la valoración del estado de conocimiento, y a la hora de educar...”*

Barreras a superar en la Gestión del Conocimiento

Sobre la base de lo descrito por los autores mencionados, se puede inferir que un sistema de Gestión del Conocimiento puede ver reducida su aplicación y su consecuente éxito por las siguientes causas:

- Falta de compromiso en el nivel superior.
- Falta de capacitación y comunicación.
- Falta de coordinación al integrar el nuevo sistema con el existente y con la operatoria diaria.
- Falta de simplicidad. Para que un sistema se aplique debe entenderse.
- Falta de tiempo para definir la estrategia y para planificar.
- Falta de efectividad al momento de su aplicación concreta.
- Dificultad para obtener el conocimiento tácito.
- Falta de incentivos al personal.
- Falta de Inversión.

Proceso de Gestión del Conocimiento

Diversos autores coinciden en que el proceso de Gestión del Conocimiento contempla cuatro pasos o acciones fundamentales:

1. Generación y Captura de la información: Se desarrolla, crea o consigue un conocimiento que se necesita pero no se posee.

2. Organización y Almacenamiento: Se toma un conocimiento que ha sido generado, representarlo formalmente y almacenarlo en un soporte para convertirlo en algo que posibilite su acceso y utilización. Este proceso implica que se debe organizar, validar y verificar el conocimiento.

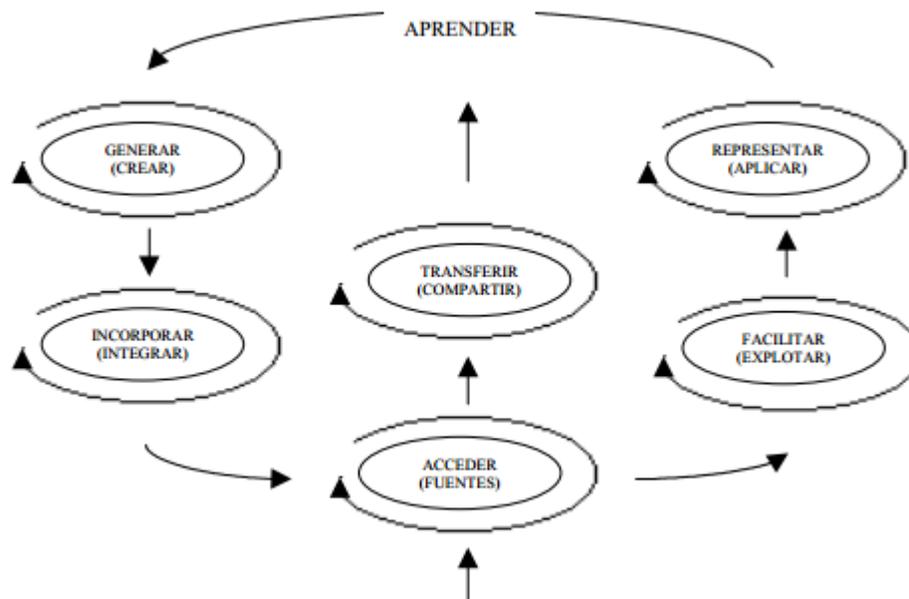
3. Distribución y Acceso: Se procede luego a difundir o transferir el conocimiento a las personas que lo necesitan (dentro o de fuera de la organización).

4. Aplicación o Utilización: Luego se procede a utilizarlo en los procesos de la organización para convertirlo en el “saber hacer” de la empresa. El usuario de ese conocimiento a través de una simple interfaz, podrá buscarlo y encontrarlo. Una vez obtenido el conocimiento el usuario puede aplicarlo y utilizarlo en los productos, servicios y procesos en los que dicho conocimiento esté involucrado.

Así y todo, algunos autores prefieren detallar más el proceso. Es el caso de Marulanda, López y Mejía (2013), que citando a Marr (2004), dicen que aquel identifica los siguientes “*siete procesos de gestión del conocimiento*”:

- *La generación de conocimiento.*
- *Codificación del conocimiento.*
- *La aplicación del conocimiento.*
- *Almacenamiento del conocimiento.*
- *El mapeo del conocimiento.*
- *El intercambio de conocimientos.*
- *La transferencia de conocimientos.”*

Con un enfoque similar, Bueno Campos (1999) plantea un ciclo de la gestión del conocimiento tomando como base el propuesto por Nonaka, por KPMG Management Consulting y con sus aportes propios.



Fuente: Bueno Campos (1999)

Implantación de un Sistema de Gestión del Conocimiento

Al igual que en cualquier otra área de gestión, para la implantación de un sistema de Gestión del Conocimiento (GC) la empresa deberá optar por una estrategia y una metodología adecuadas a su situación particular, ya que no existen modelos generalizables.

Por ello, deberá tener en cuenta sus necesidades, las características del servicio a sus clientes, la economía y características del negocio, el personal disponible, etc.

Saavedra (2014) realiza un resumen de los 4 principales modelos de gestión del conocimiento:

Modelo Von Krogh and Roos

El Modelo se enfoca en la epistemología organizacional y enfatiza que el conocimiento reside en la mente de los individuos y las relaciones que ellos forman con otros individuos. “*Todo lo sabido es sabido por alguien*” (Von Krogh and Roos: 1995) o en otras palabras, todo conocimiento tiene un *conocedor*.

El Modelo examina **5 factores determinantes del éxito** en el uso de GC en una firma:

1. El “*mind set*” de los individuos
2. Comunicación en la organización
3. La estructura de la organización
4. La relación entre los miembros
5. La administración de recursos humanos

La ausencia de estos factores hará fortuitos los esfuerzos dentro de la organización para alcanzar las metas propuestas. Se fracasaría:

1. Si los individuos no perciben el conocimiento como crucial para la firma
2. Si no existe un lenguaje legítimo para expresar nuevos conocimientos
3. Si la estructura no facilita la innovación
4. Si no existe confianza y respeto para que se dé un intercambio de experiencia entre miembros
5. Si aquellos que contribuyen con nuevos conocimientos no están siendo reconocidos por la gerencia

Modelo Espiral de Nonaka y Takeuchi

El Modelo se enfoca en la espiral del conocimiento que explica la transformación del conocimiento tácito a conocimiento explícito y así sucesivamente. Tal transformación es la base de la innovación y aprendizaje para individuos, grupos y organizaciones.

“La creación de conocimiento siempre comienza con el individuo...la creación del conocimiento consiste en un proceso social entre el individuo en donde la transformación del conocimiento no es simplemente un proceso mono-direccional si no interactivo y espiral” (Nonaka y Takeuchi: 1995)

Nonaka y Takeuchi argumentan que una organización debe promover un contexto facilitador en la que el proceso de creación de conocimiento organizacional e individual puede llevarse a cabo fácilmente.

Para ello, los autores describen que deben existir las siguientes condiciones:

1. **Intención:** las aspiraciones de la organización y sus metas (en contexto de negocios, la formulación de una estrategia).
2. **Autonomía:** que los individuos actúen autónomamente bajo un criterio de “especificaciones mínimas críticas” y se involucren en equipos “*cross-funcionales*” organizados por ellos mismos.
3. **Fluctuación y Caos Creativo:** condición que estimula la interacción entre la organización y el contexto exterior y/o crea fluctuaciones o crisis a través del caos o estrategias erróneas
4. **Redundancia:** Existencia de información que va mas allá de los requerimientos inmediatos operacionales de los miembros de la organización. Equipos competitivos en el mismo tema; rotación estratégica del personal.
5. **Requisito de Variedad:** diversidad interna para confrontar la variedad y complejidad del ambiente y proveer todos en la organización con acceso rápido y amplio a una variedad de información necesaria.

Modelo de Choo y Weick

Adoptan un modelo en el que lo que “tenga sentido” es parte central del modelo. Choo se enfoca en cómo elementos informáticos son alimentados en acciones organizativas, a través del “**tenga sentido**”, **creación de conocimiento**, y la **creación de decisiones**.

Cada una de estas fases tiene un estímulo o activador proveniente de una fuente externa.

Karl Weik propuso que el proceso de “tener sentido” a su vez consiste de cuatro procesos integrados:

1. Etapa de Cambio Ecológico
2. Etapa de Promulgación
3. Etapa de Selección
4. Etapa de Retención

Modelo de Wiig para Construir y Usar Conocimiento

Wiig argumenta que para que el conocimiento pueda ser útil y valioso, éste debe ser organizado y por lo tanto puede ser accedido y recuperado usando tareas de entradas múltiples.

Karl Wiig aplica las siguientes dimensiones en su modelo:

1. Culminación
2. Conectividad
3. Congruencia
4. Perspectiva y Propósito

Por su parte Badilla Fernández (2012) analiza otros modelos de gestión del conocimiento:

Modelo de Gestión del Conocimiento KMAT

Knowledge Management Assessment Tool (KMAT) es una herramienta del benchmarking colaborativo que puede dirigir a las instituciones hacia áreas que

requieren más atención e identifican la dirección de conocimiento y prácticas en que ellos aventajan. Se basa en un modelo de dirección de conocimiento orgánico que propone cuatro facilitadores.

Los facilitadores del modelo son:

- Liderazgo
- Cultura
- Tecnología
- Medición

Los propósitos o fines del modelo se resumen en los siguientes:

- Medir si los directivos de la institución son conscientes de los cambios que los rodean y si ellos están desarrollando sus planes para el futuro con ellos en la mente.
- Medir qué tan bien las organizaciones:
 - están siguiendo la ola de tecnológica.
 - están reinventándose colaborando y compartiendo el conocimiento.
 - están poniendo sus esfuerzos en el contexto correcto y verificando sus resultados contra las expectativas reales y las necesidades de sus clientes.

Y sus estrategias:

- Las redes de compartición del conocimiento.
- Los sistemas de conocimiento “empaquetado”

Modelo de Gestión del Conocimiento de KPMG

Este modelo parte de la siguiente pregunta ¿qué factores condicionan el aprendizaje de una organización y qué resultado produce dicho aprendizaje?

Para ello intenta evaluar la:

- Adquisición del conocimiento: se crea y desarrolla el conocimiento
- Indexación, Filtrado y Enlace: tareas como emisión, clasificación, catalogación, integración e interconexión
- Distribución: agrupación y entrega
- Aplicación

Modelo de Gestión del Conocimiento de Holsapple y Joshi

Este modelo establece los recursos, las actividades y los factores que afecta a la Gestión del Conocimiento como lo detalla en el siguiente cuadro:

Dimensión	Componente
Recursos de Conocimiento	Conocimiento de los Agentes (personas, sistemas físicos)
	Cultura de la organización (normas, principios, reglas)
	Infraestructura (nivel funcional, nivel operativo)
	Artefactos (productos, servicios)
	Estrategia (misión, posicionamiento. Estrategia competitiva)
	Recursos Externos (compartidos, adquiridos)
Actividades del Conocimiento	Adquisición del Conocimiento
	Selección del Conocimiento
	Interiorización del Conocimiento
	Uso del Conocimiento
Factores de Influencia	Influencia de los Agentes
	Influencia de la Gestión
	Influencia del Entorno

El concepto de gestión del conocimiento, como tal, sigue teniendo una evolución a lo largo del tiempo producto de los ciclos y contraciclos de la tecnología. Baiget Solé (2005) plantea una evolución del concepto que arranca en los años 70 y concluye en una estimación del 2040.

Decada	Ciclo Emergente	Denominación del Responsable	Iniciales (Inglés)	Tipo de Ciclo	Figura en alza	Máquina Procesa Hombre Enseña
70-80	Informática	Responsable de Proceso de Datos	EDP	Técnico	Programador	Máquina Procesa Datos
80-90	Gestión de la Información	Responsable de Sistemas de Información	MIS	Gestión	Analista	Enseñamos Información
90-00	TIC	Responsable de Tecnologías de la Información	IT	Técnico	Técnico de Sistemas	Máquina Procesa Información
00-10	Gestión del Conocimiento	Responsable de Información (Responsable del Conocimiento)	CIO (CKO)	Gestión	Consultor	Enseñamos Conocimiento
10-20	Inteligencia Artificial ??	Responsable de Tecnologías ¿? de la Inteligencia	MIT ¿?	Técnico		Máquina Procesa Conocimiento
20-30	Gestión de la Sabiduría	Responsable del Saber	WM	Gestión		Enseñamos Sabiduría
30-40	¿?	Responsable del Saber (La Última Frontera)	WM ¿?	Técnico		Máquina Procesa Sabiduría ¿?

Pequeñas y Medianas Empresas

En el presente trabajo se hace referencia a un tipo particular de empresa. El enfoque se centra sobre las Pequeñas y Medianas Empresas (PyME).

Entendemos por PyME a todas “*aquellas organizaciones con escaso peso de mercado, gerenciamiento personalizado e independencia de decisiones respecto de las firmas grandes*”. “*Estudios contemporáneos al informe Bolton adoptaron también definiciones cuantitativas sin considerar que las industrias pequeñas tienen considerables variaciones en la combinación del número de asalariados, capital y valor de la*

producción, de modo que ningún indicador numérico individual puede servir como una conceptualización cuantitativa de validez universal de PyMEs” (Irigoyen: 1997).

Por otra parte, “*los criterios utilizados para definir a las PyMEs incluyen siempre cierto grado de arbitrariedad, o varían según el contexto donde aquellas se mueven*” (Irigoyen: 1997)

Kantis, Hugo (1998) ya había intentado aportar algunos elementos respecto al desarrollo de un enfoque alternativo de la gestión estratégica para las PyME a partir de especificaciones y factores de diferenciación.

La visión en Argentina está muy bien desarrollada por Irigoyen (1997) quien trata la problemática y características de las PyME así como los efectos de la globalización. Hace un especial énfasis en incrementar la capacitación interna y generar un espacio para la innovación y la investigación en tecnologías. El mismo Irigoyen, Horacio A. junto con Puebla, Francisco A. (1997), brindan una evolución histórica de las PyME de Argentina y Mercosur, y determinan su categorización e identificación. Además, otorgan lineamientos respecto a qué debe hacer el empresario PyME. Dentro de las diversas opciones analizan la capacitación como un puntal más ante la crisis del crecimiento que se genera en las PyME.

Por su parte, y enfocando más aún el KM hacia las PyME, Estrada y Dutrénit (2007) analizan la Gestión del Conocimiento en las PyMEs pero desde el punto de vista de la medición del capital intelectual. Plantean incluso, que los recursos intangibles favorecen el desempeño competitivo. Aseveran que “*el capital humano está asociado al cumplimiento de una amplia gama de objetivos competitivos, mientras que el capital tecnológico y el relacional tienen efectos selectivos*”.

En ese mismo sentido, en un artículo de Valencia Rodríguez (2009) se describe tanto los fundamentos de la teoría de los recursos y capacidades de una PyME como el

enfoque de la Gestión del Conocimiento, con sus procesos de generación y transferencia del conocimiento.

Por último, Cignacco (2009) enfoca la apertura de las PyME por medio del comercio internacional planteando específicamente los problemas de conocimiento sobre la dinámica del comercio exterior. Analiza el desempeño de la empresa en el escenario internacional; esboza soluciones a problemáticas comerciales; plantea las barreras y oportunidades de las PyME frente a los mercados internacionales; oportunidades de negocios y principalmente propone un diseño eficaz de una estrategia integral de comercialización internacional con las cuatro “P” (producto, precio, promoción y plaza) y las cuatro “C” (calidad, competitividad, creatividad y conectividad) para una PyME, así como sus posibles canales de comercialización.

Toda empresa intentará lograr la creación del valor y que ésta crezca en el tiempo. La creación de valor *“no tiene nada que ver con la denostada ingeniería financiera. Las empresas crean valor consistentemente obteniendo una mayor rentabilidad al capital que emplean en sus operaciones (o manteniendo la rentabilidad con un menor capital empleado) e invirtiendo nuevos recursos con un rendimiento superior a su coste. La política financiera puede contribuir de diversas formas a este proceso, pero no es la base del proceso.”* (Eguidazu: 1999).

También Eguidazu (1999) analiza la Gestión del Conocimiento y el gobierno de la empresa moderna. Plantea específicamente que una falla en los sistemas de control (o “gap” del conocimiento) puede dar lugar a enormes pérdidas. Para ello plantea que, para alinear los intereses de los propietarios del capital intelectual con los propietarios de las empresas, existen medios tanto internos como externos. Dentro de los internos destaca *“...la gestión del conocimiento que, a través de la especialización, regulación del acceso a clientes o actividades estratégicas, formación y generación de sistemas pretende “aprehender” desde la organización el conocimiento individualizado...”*. Dentro de los externos sostiene que se logrará a través de *“...la sofisticación de los sistemas*

de remuneración y, en particular, la concesión de incentivos a medio y largo plazo que "fidelicen" al individuo poseedor de capital intelectual y le estimulen a permanecer en la organización...”.

Asimismo, refiriendo también respecto del valor, Uriz Urzainqui (2005) plantea que *“La cuantificación del valor en el precio o en el valor de mercado, es ante todo una manera de comunicar y hacer converger las apreciaciones derivadas de los deseos íntimos de los diferentes actores en juego. Sólo hay precio si hay dos deseos juntos, el de comprar y el de vender. Incluso algo en apariencia tan fríamente calculado como el valor de mercado de una empresa está profundamente relacionado con deseos íntimos: en tanto tiene sentido hablar de él en cuanto alguien esté dispuesto a comprar o a vender, lo demás es puro ejercicio sobre el papel. Y cuando alguien decide comprar o vender las cantidades que se manejan, cuando se habla de valor de mercado de una empresa, está respondiendo a un deseo motor muy profundo, que le impulsa, más allá de toda racionalidad, a correr riesgos y a llenar de adrenalina su torrente sanguíneo. En consecuencia, el valor va más allá de la famosa racionalidad económica.”*

Y lo más destacado del concepto de valor que se pretende resaltar es lo que sostiene Córdoba Lago (2004) respecto la enorme influencia que generó Alvin Toffler dentro del gerenciamiento al desarrollar la idea de pasar de la segunda ola a la tercera ola, que denominó “la ola tecnológica”. Menciona precisamente que *“en tanto que el valor de una empresa se medía, en la segunda ola, en función de su patrimonio y sus bienes sólidos (edificios, máquinas, inventario, stock, etc.), el valor de mercado de las empresas prósperas de la tercera ola depende, cada vez más, de elementos intangibles, que tienen que ver con la capacidad para adquirir, generar y aplicar estratégica y operativamente unos conocimientos. Y de ahí la importancia creciente de la gestión del conocimiento. Para unos y otros los cambios tecnológicos habían jugado un papel determinante, en la medida que incorporaban modificaciones sustanciales, tanto en los productos como en los sistemas de gestión. Y la consecuencia fue que se*

abrieron grandes diferencias en la gestión de unas empresas y otras, dando paso a una mayor posibilidad de competir.”

Dada esa posibilidad de competir, será necesario contar con una estrategia, precisamente por una estrategia competitiva. Se entiende por estrategia competitiva el *“...tomar acciones defensivas u ofensivas para establecer una posición defendible en una industria, para afrontar eficazmente las cinco fuerzas competitivas y con ello conseguir un excelente rendimiento sobre la inversión para la compañía. Las empresas han descubierto muchas formas de hacerlo; la mejor estrategia será aquella que refleje sus circunstancias particulares.”* (Porter: 2009).

La estrategia competitiva irá de la mano de una ventaja competitiva. Porter (2009) sostiene que *“... no puede ser comprendida viendo a una empresa como un todo. Radica en las muchas actividades discretas que desempeña una empresa... ...Una forma de examinar todas las actividades que una empresa desempeña y cómo interactúan, es necesario para analizar las fuentes de la ventaja competitiva... ...introduzco la cadena valor como herramienta básica para hacerlo. La cadena valor disgrega a la empresa en sus actividades estratégicas relevantes... ...Una empresa obtiene la ventaja competitiva, desempeñando esas actividades estratégicamente importantes más barato o mejor que sus competidores”*

Respecto a hacerla sostenible, el mismo Porter (2009) indica que *“El obtener y el mantener la ventaja competitiva depende de no sólo comprender la cadena valor de una empresa, sino cómo encaja la empresa en el sistema de valor general”*

La competitividad, de este modo implica tres aspectos claves: La racionalidad económica (eficiente manejo de los recursos para tener mayor productividad); Capacidad de coordinación y adecuación con el entorno (responder de manera rápida y flexible en los mercados); y Capacidad de dirección y organización (para elevar la eficiencia de la empresa).

Dándole un enfoque diferente al valor, Zook y Allen (2010) sostienen que el 90% de las empresas en todo el mundo no pudo lograr un crecimiento sostenido y rentable en la última década. Basados en un estudio de diez años y de más de 2000 empresas de tecnología, servicio, productivas en una variedad de industrias, llegan a la conclusión que la mayoría de las estrategias de crecimiento no generan valor (o incluso pueden llegar a disminuirlo) principalmente debido a que, erróneamente, se diversifican del negocio principal. Los autores sostienen que fijando una estrategia definida al “core” del negocio, terminará siendo la principal ventaja competitiva y la plataforma más viable para una expansión exitosa. Asimismo, identifican tres factores clave que diferencian a las estrategias de crecimiento que tienen éxito respecto de aquellos que fracasan:

1. Alcanzar su potencial en la actividad principal.
2. La expansión en negocios adyacentes debe ser lógicas y vinculadas al núcleo del negocio
3. Como posible respuesta a las turbulencias del mercado, preventivamente se debe redefinir el negocio.

Sánchez; Osorio y Baena (2007) sostienen que los principales obstáculos de las PyME para su desarrollo son:

- Tener restricciones para acceder al crédito.
- Tener dificultades para acceder a la tecnología y para identificar qué tecnología se ajusta a sus necesidades.
- Tener limitaciones en la aplicación concreta de las nuevas tecnologías.
- Tener limitaciones técnicas y competitivas producto de las escalas de producción.
- Tener una infraestructura deficiente.
- Tener una visión cerrada respecto a las formas de asociativismo empresarial.
- Tener falencias en los niveles directivos respecto a su capacidad para gerenciar y tener una visión estratégica del negocio.
- Tener limitaciones para interactuar articuladamente con grandes empresas o con empresas del estado por su envergadura.

Concluyendo, y tomando una visión de un escenario futuro con pautas distintas a las actuales, Ohmae (2005), demuestra por qué las teorías económicas del pasado están derrumbándose, y trae a la luz un nuevo mundo impulsado por las regiones-Estado y las nuevas plataformas económicas. Ya no por las naciones o las economías tradicionales. Muestra una visión sobre las implicaciones de una complejidad sin precedentes, sobre el nuevo trabajo del mañana y los centros de crecimiento geográficos. En este entorno, destaca el papel de los líderes en un mundo sin fronteras.

4. Marco Metodológico

La Metodología del presente trabajo será mixta. Cualitativa con la utilización de fuentes secundarias y primarias mediante entrevistas dentro de la empresa. Cuantitativa con el procesamiento de los datos referidos a las ventas de la empresa, su clasificación y evolución a valores constantes, así como datos del sector.

El diseño metodológico será descriptivo respecto a las situaciones y eventos suscitados tanto en la empresa como en el mercado con el fin de establecer cómo eran las situaciones por las cuales atravesaron la empresa y el mercado y cómo se manifestó su acceso al KM hasta ese momento.

5. Caso

La gestión del conocimiento como elemento determinante para el logro del éxito de una Pequeña y Mediana Empresa.

"El conocimiento es experiencia. Cualquier otra cosa es sólo información."

Albert Einstein

Adolfo Arty estaba tomando un café en TGI Fidays de Puerto Madero haciendo tiempo para una reunión que le acababan de reprogramar. Corría la primavera del 2006, y, aunque el clima era agradable como para sentarse afuera, Arty decidió entrar y estar más cómodo. En el plasma pasaban un partido del Bayern Munich con el Barcelona. 15 minutos del segundo tiempo.

Miraba las jugadas soplando ese café caliente, pero seguía pensando en la última reunión de directorio de esa PyME que le quitaba el sueño. Cada director había planteado una alternativa diferente. Todos querían un mayor éxito que el actual. Uno planteó incrementar publicidad "El mercado interno es la solución y tenemos que hacerlo crecer"; otro, que debían buscar mejorar el resultado de la empresa vía alguna subvención; una tercera postura sostenía que debía buscarse algún modo de integrar las nuevas iniciativas sin dejar de aprovechar las experiencias pasadas; e incluso uno comentó: "-¡No podemos seguir como hasta ahora!". ¿La empresa podría hacer frente al impacto que generarían estas opciones? ¿Estaría limitada su aplicación? ¿Serían excluyentes?

¿Y el partido? ¿Cómo van? El relator comentaba que el Bayern se venía desempeñando mejor en forma integral y mucho más consolidado, pero que el resultado parcial seguía siendo Bayern Munich 0 – Barcelona 0. "...mejor en forma integral y más consolidado..." ¿Se podían integrar todas las alternativas? ¿Podría encarar todo con sus recursos actuales en lo económico y técnico? ... Munich y Barcelona... "¿Y expandirse a nuevos mercados externos?" pensó...

El problema

Soluciones Tecnológicas y Comunicaciones S.R.L. (STyC) había contratado al estudio donde trabajaba Arty a mediados del 2006 para continuar con un sistema de gestión que había sido abruptamente interrumpido tras el alejamiento del anterior consultor, Felipe Villar.

Villar, había abandonado la empresa de un día para el otro luego de varios años de asesoramiento. Había dejando como herencia, un sistema netamente orientado a la contabilidad. Una especie de Balance informal ya que se nutría tanto de información contable como extra-contable. La estructura original del sistema, había sido diseñada al inicio de la vida de la empresa, en los años 90, por unos consultores, pero fue llevada adelante por Villar de la mejor manera que pudo. El sistema respondía a una primera estrategia de corto plazo que planteaba un primer ordenamiento y que, involuntariamente, se prolongó en el tiempo. Era hora de avanzar.

Los datos se actualizaban periódicamente y formaban parte de un cúmulo de información difícil de procesar, de presentar, de comprender y mucho menos de ser útil para la toma de decisiones. Les decía solamente qué había pasado hasta ese momento. La información era básica, con algunas inconsistentes evoluciones de valores históricos, y, aunque ellos sabían que el actual sistema era deficiente, les daba un parámetro contable que los tranquilizaba hasta ese momento. Solamente eso.

Estratégicamente se tenía idea de qué era lo que se quería en el mediano o largo plazo pero el horizonte de la información no pasaba del ejercicio económico en curso.

¿Por qué nunca se había analizado o replanteado la información actual? El motivo era que los destinatarios de la información no habían sido capacitados ni para terminar de entenderla ni se les había dado la posibilidad de plantear alternativas diferentes para objetarla.

Arty parecía haber encendido la chispa del caos en la última reunión de directorio. Pasaron de la monotonía de ser receptores de información a replantear cómo continuar el negocio siendo activos participantes y generadores de ideas. Ese fue el motivo por el cual se plantearon tantas alternativas en la última reunión. La semilla del cambio en algunos integrantes del directorio ya estaba latente. No sabían claramente qué hacer, pero visceralmente sabían que, si no cambiaban, si no evolucionaban como empresa, su futuro estaría comprometido. La resistencia al cambio iba a ser importante pero también era la oportunidad para dar un perfil distinto y diferenciador a la empresa.

Sus socios mayoritarios, Ariel Hermes y Jorge Grandía, poseían un perfil muy sesgado a los aspectos técnicos del negocio. Hermes era quien entendía y manejaba un poco mejor los números de su empresa. Grandía, por su parte, se ocupaba más de los temas comerciales, contactos y, sobre todo, relaciones públicas. Raúl Garré, Gerente Comercial (también con un perfil muy técnico), integraba también las reuniones de directorio ante quién se presentaban los informes de gestión.

Arty contaba con algunos reportes y datos de la empresa y del mercado. Eran sólo eso, datos... ¿Cómo podía hacer alguna propuesta coherente? ¿Qué era lo básico que debía analizar? Antes de elegir o descartar opciones, debía recurrir a algún estudio del cual obtener resultados probables. Sobre esa base recién plantear un análisis, diagnóstico y las opciones posibles para la empresa. Pero, ¿cómo debía arrancar?

Las alternativas que planteó el directorio eran:

- incrementar publicidad;
- mejorar el resultado de la empresa vía alguna subvención;
- buscar algún modo de integrar las nuevas iniciativas sin dejar de aprovechar las experiencias pasadas o seguir como hasta ahora.

A todo esto Arty había sumado plantear algún modo de tratar en forma integral más de una alternativa con la posibilidad de expandirse a nuevos mercados externos.

¿Cuál sería la alternativa más apropiada? ¿Valdría la pena plantear un cambio radical?
¿Borramos todo y arrancamos de cero o capitalizamos la experiencia? ¿Estas alternativas eran viables por más que se tratara de una PyME? ¿Todas ayudaban a que la empresa fuera exitosa?

Incluso, cuando estuviera esto definido, Arty debía analizar cómo llevar a cabo su implementación. ¿Convendría hacerlo por Big Bang, por un roll-out Funcional o por un roll-out Geográfico o por línea de negocios? ¿Qué sería lo decisivo de cada alternativa?

La reunión era el próximo viernes y el reloj corría...

Contexto Económico Argentino en la segunda mitad del 2006

La empresa periódicamente toma datos publicados por diversas fuentes tanto el análisis de la economía en general como de algunas pautas sectoriales que sabían afectaban su desempeño futuro.

En este sentido, analiza la situación económica Argentina considerando las opiniones oficiales así como en las del sector privado.

La información oficial respecto a la situación Argentina y las tendencias del Ministerio de Economía (2006) indican que el 2006 es el “quinto año de expansión económica a tasas de crecimiento que han superado con creces las expectativas de la primera parte del año. En lo que va de 2006, y con información acumulada hasta el mes de agosto, el PIB (aproximado por el Estimador Mensual de Actividad Económica) sigue creciendo a una tasa interanual (i.a.) de 8,5%.”.

Asimismo, sostienen que “En los servicios, más allá de lo generalizado del crecimiento,... ..sobresale el desempeño de Transporte y Comunicaciones, cuyo incremento alcanzó a 13,9%.”

Referido al mercado externo se menciona que “Tanto las exportaciones como las importaciones, en especial en el tercer trimestre, recuperaron un fuerte dinamismo.”

Por su parte, el IERAL - Instituto de Estudios sobre la Realidad Argentina y Latinoamericana de la Fundación Mediterránea – (2006) indicó que durante el segundo trimestre de 2006 la economía argentina creció 7,9% interanual, por debajo del promedio de crecimiento del año anterior, que fue de 9,2%, y también inferior al aumento registrado en el primer trimestre (8,8%).

Sin embargo, el nivel de actividad de la economía muestra solidez, creciendo 2,1% respecto al trimestre anterior. De registrarse en los próximos trimestres un ritmo de crecimiento en torno a 1,4% trimestral, la economía terminaría 2006 con una expansión cercana a 8%, datos que están en línea con la información disponible para julio. Manteniendo los niveles actuales pone un piso de crecimiento de 6,6% para 2006.

En este segundo trimestre el crecimiento estuvo explicado en gran medida por el consumo privado. Por su parte, el consumo público tuvo una contribución nula. El segundo pilar del crecimiento fue la inversión. El sector externo tuvo una contribución negativa de 0,3 puntos porcentuales, disminuyendo así la tasa de crecimiento de la economía de 2,4% a 2,1%. La inversión también incrementó su participación.

Por el lado de la oferta agregada, se puede observar que los sectores productores de bienes tuvieron un crecimiento por encima del promedio, destacándose la construcción y la industria manufacturera. Los sectores productores de servicios, fueron los que hicieron el mayor aporte al crecimiento debido a su alta participación en la economía, en torno a 65%. Dentro de este sector se destaca el crecimiento del sector de

intermediación financiera y el sector de transporte, almacenamiento y telecomunicaciones. Cabe destacar que los cuatro sectores mencionados explican más de 60% del crecimiento de la economía.

Situación y previsiones del Mercado en el 2006

La empresa STyC se desarrolla en el mercado de call center (centros de contacto, en inglés) y CRM (administración de relaciones con el cliente, sigla en inglés).

Un informe sobre la situación, evolución y perspectivas del mercado de centros de contacto elaborado por la consultora Claves (2006) indica que el mercado argentino creció a tasas del 32% anual entre 2002 y 2006. Y entre 2005 y el año 2006 lo hizo en 54%, alcanzado una facturación total de 192 millones de dólares. Se estima que el mercado argentino de call center crecerá un 39% respecto a 2006, y pasará a emplear de 40 mil a 55 mil personas en todo el país.

Se trata de uno de los sectores de servicios con mayor crecimiento en la Argentina, luego de la devaluación del peso. Cinco años después de esa medida, el bajo costo de la mano de obra sigue siendo uno de las principales ventajas comparativas de esta actividad, frente a la competencia de otros países proveedores.

Las causas de este boom fueron el aumento explosivo del negocio a otros países (off shore); y la recuperación de la actividad bancaria, de servicios públicos y de telecomunicaciones, y de la economía en general. Otras causas fueron el ingreso de call centers pymes, que amplió la oferta; y la implementación de nuevos centros dentro de las propias empresas.

Sin embargo, la tasa de crecimiento declinará su ritmo, previéndose, según Claves, índices de subas interanuales de entre el 10 y el 15%, entre 2007 y 2010.

América latina

La Argentina comparte con Venezuela el tercer lugar entre los mercados de call centers en América latina, que en 2006 facturó por 2.400 millones de dólares, con una suba promedio anual del 20% desde el 2002. La consultora observó que la participación local en del mercado regional aun no recuperó los niveles previos a la crisis de 2001, cuando ostentaba entre un 12 y un 15%. Hoy esa cifra oscila entre el 8 y el 10%, índices similares a los de Venezuela.

Por arriba de la Argentina se encuentran Brasil, con el 40%, en gran medida por el volumen de su mercado interno, seguido de México (16%) y Colombia (12%), señala el informe presentado en el evento organizado por el Centro de Formación Profesional en Contact Center, ante más de 300 empresarios y proveedores del sector.

Fortalezas y competidores de Argentina

Respecto a sus competidores regionales y mundiales, la Argentina aparece fortalecida por su mano de obra "versátil" y adaptable a superar barreras de idioma, además de su bajo costo, con apenas 7-8 dólares promedio que cuesta la hora de trabajo en el país, contra 12-15 dólares del promedio latinoamericano, y los 20-25 dólares que cuestan en Canadá. Los principales competidores de la Argentina son México, Colombia, Venezuela y Chile, además de los gigantes mundiales del sector, India y Filipinas.

Demanda

Aunque luego de la devaluación de 2002 la tendencia de la estructura de la demanda se orientó rápidamente a favor del sector externo, el mercado off shore perdió participación ante la recuperación del mercado interno, especialmente evidenciada en

finanzas y telecomunicaciones. También se observa en el último año una segmentación en la atención de esa demanda: los call centers multinacionales continúan avanzando en la franja externa, a tal punto que el 80% de la facturación total de estas empresas proviene del exterior, y en los casos de algunas empresas, el 100% de sus ingresos.

En cambio, los call centers de propiedad nacional, sin dejar de participar en los negocios internacionales, recuperaron mercado a partir de la demanda local, menos atendida por los operadores multinacionales por su incipiente saturación.

Mientras en 2005 los jugadores de capital nacional apenas representaban el 16% de la facturación total, en 2006 crecieron al 45%.

Los principales demandantes de servicios de centros de contacto son las grandes empresas (73%), seguido de lejos por las empresas medianas (21%) y pequeñas (6%).

El 30% de las 500 empresas principales del país terceriza estos servicios, indicó el informe de Claves. Este sector es el que mayor potencial ofrece. Aunque cuenta con call center interno (en el país hay 3.500 centros de contacto "in house"), es un grupo que utiliza intensamente este servicio, y transita en forma definida a la tercerización. Los servicios que demandan las grandes corporaciones están ligados a las ventas, la atención al cliente, mesa de ayuda, y luego consultas e información sobre productos y servicios.

¿Por qué se deciden las corporaciones a tercerizar sus centros de contacto? "Mejorar la calidad del servicio, una mayor facturación en ventas y optimizar la atención al cliente para aumentar la productividad", explicó Nelson Pérez Alonso presidente de Claves. Las corporaciones son seguidas por el sector financiero, los operadores de telecomunicaciones, el sector público y las compañías agroindustriales. En el caso de las "telcos", es por intensidad de uso la línea de mercado más significativa.

Empleo

Los centros de contacto empleaban al año pasado unas 40 mil personas en todo el país. Este año terminará con 55 mil empleados.

El costo de la mano de obra es una variable principal en el mercado de centros de contacto. Según Claves, el salario promedio de un operador es de 360 dólares, aunque sube a 600 dólares si es bilingüe. Son niveles similares a los de la India, el gran proveedor mundial de estos servicios, y muy inferiores a Puerto Rico, México, Costa Rica y Filipinas, países competidores de la Argentina.

Las diferencias también son internas en la Argentina. En Córdoba y Rosario, el costo de la mano de obra es de 2,5 dólares la hora de trabajo, mientras que en Buenos Aires asciende a 3 dólares. La razón son las exenciones fiscales que gozan estas empresas en Córdoba, donde no pagan ingresos brutos y sellos. El mercado local se presenta muy atomizado, con empresas multinacionales, con 1.530 posiciones de trabajo promedio, y las locales de propiedad nacional, con 490 posiciones de trabajo promedio.

La rentabilidad del sector sobre las ventas es de alrededor del 8 %, y sobre los activos, un 22 %, indica el informe.

Evolución

Existe una tendencia clara a la descentralización de los centros de contacto en el país, debido a la existencia de "ciertos niveles de saturación en la capacidad instalada". Esto deriva en un fenómeno singular: call centers que derivan y tercerizan su servicio en otros centros de contacto. En ese sentido, a Córdoba se le sumaron Rosario, Mendoza y La Pampa. Se prevé que el negocio continúe en aumento, con un crecimiento del 39% respecto a 2006, pero desacelerando entre 2008 y 2009, con tasas de entre 10 y 15%.

¿Cuáles son las variables que deberían sostener ese índice de crecimiento? "La ampliación de la capacidad de los call centers grandes, el acceso de los medianos a los negocios off shore, la envergadura de los requerimientos, la continuidad de un tipo de cambio alto y los precios", advierte el informe.

También los proveedores locales deberán prestar atención a la diversificación e integración de servicios, como telefonía, investigación de mercado, datos y CRM. El informe identificó los siguientes mercados con mayor potencial en el futuro:

- Empresas de telecomunicaciones, en especial proveedores de Internet.
- Servicios públicos.
- Empresas de medios masivos.
- Turismo.
- Laboratorios.
- Entretenimientos.
- Agroindustria.

El potencial del mercado externo descansa en la posibilidad de absorber una mayor parte de la demanda del mercado de EEUU (donde la población hispana sigue creciendo) y América latina, en la medida que el país mantenga sus ventajas competitivas.

Oportunidades y amenazas del negocio

Para los centros de contacto se abrirán nuevas oportunidades de negocio, de la mano de:

- la tecnología basada en Internet,
- el surgimiento de nuevos sectores demandantes,
- la ley de defensa del consumidor y la atención al cliente,

“La gestión del conocimiento como elemento determinante para el logro del éxito de una PyME”

- ventajas de calidad de recursos humanos,
- ventaja de huso horario similar al de EEUU, y
- el aumento del comercio electrónico.

Sin embargo, existen amenazas en el corto y mediano plazo:

- La competencia de países con monedas devaluadas o bajos costos,
- el aumento de los costos salariales,
- la "extensión de los conflictos gremiales",
- la apreciación del tipo de cambio y
- el "incremento de las tarifas telefónicas".

Otro dato relevante para la empresa se generó en el mes de agosto de 2006. Un informe de Gabriel Sánchez del IERAL indicó que uno de los principales desafíos para la Argentina es cómo lograr una inserción inteligente en un mundo en el que China e India son locomotoras, donde no es posible competir por costo de mano de obra, y donde los países industrializados imponen crecientes barreras técnicas al comercio.

En este escenario, la investigación y desarrollo y la innovación (I+D+i) empresarias pasan a ocupar un lugar preponderante para la diferenciación de productos y el desarrollo y aseguramiento de calidad requeridos.

Se puede apreciar que, si bien el concepto de I+D está altamente difundido entre las empresas, el gasto asignado a actividades innovativas resulta demasiado bajo en comparación con el internacional, y está demasiado inclinado hacia la adquisición de maquinaria y equipo, con un insuficiente esfuerzo de I+D.

La empresa

STyC es una Pequeña y Mediana Empresa (PyME) radicada en Buenos Aires fundada en 1990.

Se creó con el fin de contribuir a mejorar el negocio de sus clientes, mediante el desarrollo de soluciones tecnológicas de valor agregado para las comunicaciones.

Uno de sus objetivos fundacionales fue combinar los rápidos avances tecnológicos en materia de telecomunicaciones con una capacidad de desarrollo y adaptación propia, lo cual les permitió convertirse, en poco tiempo, en una de las empresas más adaptadas a las necesidades del mercado local con algunos esbozos de incursión en mercados latinoamericanos.

Algunos comentarios sobre su Cultura

Tiene definidos sus valores y normas. Dentro de sus valores destacan ser una “buena decisión para el crecimiento de las empresas latinoamericanas”. Para ellos esto implica trabajar con seriedad, responsabilidad y considerando al máximo las necesidades actuales y futuras del cliente. Buscan “acompañar a los clientes en su crecimiento brindando soluciones tecnológicas de valor agregado para las comunicaciones”. Para ello, la empresa pone un especial foco en sus recursos humanos estando atentos a sus necesidades e inquietudes.

Con referencia a la normativa de la empresa, existe un cuerpo de normas y disposiciones que se suministran a los nuevos integrantes de la empresa. Determinan aspectos formales operativos, administrativos y de delimitación de niveles de responsabilidad, todos ellos enfocados al cumplimiento de sus valores. Establecen el quién, cómo y cuándo sobre una base jerárquica.

Las comunicaciones son formales y estructuradas. Se utiliza la cuenta de correo electrónico de cada individuo incluso para comunicaciones internas. Las agendas y reuniones también están sincronizadas en forma automática. Nadie en la empresa concibe la operatoria de otra manera. Solamente se realizan en forma informal las comunicaciones de cadetería.

También prestan especial atención a determinadas simbologías. La más representativa es que incluyen el iso-logo de la empresa en diversos ámbitos. El iso-logo se encuentra en cartelería dentro de la empresa con mensajes que refuerzan algunos mensajes para ellos clave en cuanto a servicio; bordado en la remera que les proporciona la empresa y que la utilizan desde los empleados hasta los gerentes; en todos sus productos; en los equipamientos internos, etc.

Los empleados trabajan en un ambiente cálido y relajado con las posibles comodidades que se pueden tener. Se trabaja en un clima cordial con determinados rituales que afianzan los vínculos tales como el que todos se saludan al ingresar y al retirarse, comparten almuerzos en los cuales se ve un clima relajado, de bromas y temas comunes ya sea banales como técnicos.

La empresa apuesta también a la capacitación permanente de sus recursos humanos. Están convencidos de que el personal responderá con soluciones creativas e iniciativas basadas en los conocimientos adquiridos. Esto impacta en sus productos que logran, de este modo, diferenciarse de los estándares del mercado generando un alto nivel de fidelidad en sus cuentas. De hecho, independientemente de las cuentas que se van agregando año a año, se jactan de no haber perdido cuentas. Saben que muchas de las empresas (en especial las de gran tamaño) trabajan con varios proveedores, pero continúan llamándolos y contratando sus servicios a través de los años. Esta consideración para con los empleados les genera un sentido de pertenencia y prestigio de ser integrantes de un selecto plantel técnico – profesional. Por otra parte, han certificado ISO 9001 en el desarrollo del software, del cual todos están orgullosos.

Estructura y Dirección

La disposición y organización de los recursos así como las funciones de cada empleado y sus responsabilidades están establecidas, como se ha mencionado, por el manual de procedimientos de la empresa. El mismo es claro y cuenta con una adecuada coordinación. Toda la información se ingresa al sistema de la empresa y se refleja automáticamente en su contabilidad. Ventas, ordenes de servicios, prestaciones, cobros y pagos todo en un solo sistema. Por ser una empresa de tecnología, este tipo de implementaciones operativas que en otras empresas podrían ser difíciles de implementar, en esta empresa se dan naturalmente.

¿Por qué se menciona que es solamente adecuado? Porque, independientemente de su marcada tendencia tecnológica, no deja de ser una PyME. Esto implica que algunas dependencias formales en su estructura no son correctas, como es el caso de que Comercio Exterior no depende del Gerente Comercial sino de los socios. También algunas normas de control interno son vulneradas. A modo de ejemplo, la persona que realiza administración de ventas también se encarga del manejo de fondos (Tesorería).

En contraposición a lo expresado, por más que algunas normas de control interno son vulneradas, la supervisión de los socios es mucho más cercana que en cualquier otro tipo de empresa, que se trata de 22 personas considerando a los socios. De esas 22 personas solamente una no es profesional y depende de administración. Es la persona de maestranza / cadete. Incluso a quienes la empresa identifica como vendedores, en realidad son profesionales (ingenieros en su gran mayoría).

El asesoramiento y algunas tareas contables e impositivas están delegados a un estudio externo que cumple funciones específicas.

Parte de esta descripción puede apreciarse en el organigrama del Anexo 1.

Los actores

Ariel Hermes. Ingeniero electrónico de UBA. 45 años. Casado y con 2 hijos. Socio de STyC encargado de la Dirección de las Operaciones. Es quien entiende y maneja los números de la empresa. En sus orígenes se desempeñó como analista de telecomunicaciones en multinacionales hasta que formó su empresa.

Jorge Grandía. Ingeniero electrónico de UBA. 47 años. Casado y con 1 hijo. Socio de STyC encargado de los aspectos Comerciales y Relaciones Públicas. En sus orígenes se desempeñó en PyMEs.

Raúl Garré. Ingeniero electrónico de UBA. 47 años. Casado y con 2 hijos. Ingreso en la empresa en enero de 2002 y se desempeña como Gerente Comercial. Se lo considera muy responsable en la elaboración de proyectos en el área de ventas de tecnología de las telecomunicaciones. Tiene además un perfil técnico que favorece, tanto la elaboración, como la presentación de los proyectos.

Felipe Villar. Contador Público de UBA. 54 años. Anterior consultor de STyC. Dueño de su propio estudio contable e impositivo. Inició su relación con STyC para contabilidad e impuestos y lo fueron llevando a incursionar en temas de gestión que no eran de su agrado ni dominaba. Intempestivamente dejó de asesorar a la empresa.

Adolfo Arty: Contador Público y Lic. En Administración de UADE y se encontraba terminando su MBA en UBS. 44 años. Casado y con 3 hijos. Trabaja en un estudio contable e impositivo como asociado y brinda consultoría de gestión a STyC.

El directorio: Conformado por Hermes, Grandía, Garré y otros dos directores.

El negocio: Su base en la calidad

La calidad fue desde un inicio uno de sus objetivos básicos. Su idea es que los clientes reciban soluciones eficientes y ajustadas a cada una de sus necesidades tanto el mercado de call center como en el de CRM. Para ello ajustan gama de productos básicos a cada requerimiento particular de los clientes. Se desarrollan incluso los manuales de productos ajustados y toda otra documentación considerada necesaria. También realiza una permanente capacitación de los cuadros técnicos-comerciales (dentro y fuera de la empresa) para que sus plataformas cuenten con la más avanzada tecnología, la mayor calidad y se brinde el mejor servicio. El concepto de capacitación, incluso, es considerado una inversión.

La satisfacción del cliente es monitoreada permanentemente a través de encuestas o a través del contacto directo de los socios.

Sus Productos y Mercados Objetivos

En sus inicios, STyC comenzó desarrollando un Derivador Automático de Llamadas (DAL). Este derivador, permitía marcar directamente un interno sin necesidad de la atención de una persona. Con el transcurso del tiempo se fueron desarrollo plataformas comerciales y tecnológicas para otras industrias.

Su estrategia de diferenciación, basada en su flexibilidad en la adaptación a los requerimientos junto con una excelente calidad y constante atención a los cambios tecnológicos, le permitió tener una ventaja competitiva respecto al resto del mercado. Esa ventaja se basa, precisamente, en las características muy personales tanto de los socios como de los puestos clave dentro de la empresa que son profesionales que la acompañan casi desde su creación.

Debe considerarse que la empresa identifica a todos como productos cuando, en realidad, muchos de ellos son servicios. Esto es así ya que muchos de estos productos no cuentan con materias primas (por ejemplo los abonos técnicos), y en otros casos suelen ser plaquetas o software de escaso valor dentro del costo total. Solamente en algunos casos se instalan hardware y software significativos.

Actualmente brindan servicios y soluciones tecnológicas a tres mercados objetivos:

- Empresas (la mayoría corporativas aunque existen también algunas PyMEs),
- Empresas Prestadoras de Telefonía y
- Contact Centers.

Además de los típicos servicios de abonos técnicos o soporte técnico “*on demand*” (relevantes en su facturación), sus familias de productos se agrupan en:

1. Soluciones para Empresas:

- 1.1. DAL Mail
- 1.2. DAL Fax Server
- 1.3. DAL IVR
- 1.4. DAL Recorder
- 1.5. DAL Discador
- 1.6. DAL SMS

2. Soluciones para Empresas Prestadoras de Telefonía

- 2.1. DAL PMS IVR
- 2.2. DAL PMS Voice Mail
- 2.3. DAL PMS CRBT
- 2.4. DAL PMS Voice Mail
- 2.5. DAL PMS CRBT
- 2.6. DAL PMS USSD
- 2.7. DAL PMS Calling Card

“La gestión del conocimiento como elemento determinante para el logro del éxito de una PyME”

3. Soluciones para Contact Centers

3.1. Orion Contact Center

Las Alternativas

Dada la urgencia y lo escueto del plazo, Arty puso a trabajar a su equipo para poder obtener la mayor cantidad de datos posibles de las distintas alternativas que requería el directorio.

1.- Incrementar la publicidad

Los gastos de publicidad según datos del último balance indican que se trata del quinto gasto en importancia de la empresa (Ver Anexo de Gastos) representando un 3.30% del total de gastos del ejercicio y ascendiendo a algo más de \$ 96.000.-

Por otra parte, sus ventas eran aproximadamente unos 4.7 millones anuales (Ver Anexo de Cuadro de Resultados). Esto implica un % de publicidad sobre ventas del orden del 2%. La publicidad estuvo enfocada sólo a la parte gráfica.

¿Se podría incrementar este gasto? Tomarlo como una inversión como se mencionó en la reunión sin ningún tipo de análisis a Arty le parecía irracional. Si las ventas se incrementaban podría ser una buena opción, pero ¿Y si no sucedía o si el impacto era menor? ¿Qué tanto impactaría en el resultado de la empresa? ¿Valdría la pena incrementar la publicidad? ¿Cuál sería un número racional? ¿Y reorientarla para tratar de asegurar el retorno de la inversión?

También se tenían otros datos del Balance (Ver Anexo de Situación Patrimonial).

Se cuenta también con un informe de la Asociación Argentina de Agencias de Publicidad en su “Informe Oficial de Inversión Publicitaria Argentina 2006”. Como puntos destacados se pudo apreciar que:

- Los indicadores de 2005 mostraban un incremento del orden del 25.75% vs. el 2004, y el 2006 mantuvo esa tendencia llevándolo al 28.59 %
- Se destaca también un aumento de tarifas anual, que rondó en promedio en un 30% para TV Abierta, un 9.3% para TV Cable, un 19% para Radio, un 26% para Diarios y un 10% para Revistas.
- Los rubros que concentraron mayor inversión publicitaria fueron “Alimentación” con el 10,1% (un 11% más que el 2005), seguido de “Casas de Venta – Comercio” (con el 9.7%) que desplazó del 2° puesto de 2005 a “Comunicaciones” (con el 8.7%). Le siguen en el ranking: “Higiene, Belleza y Cosméticos” (con el 7.8%, un 20% más que el 2005); “Artículos de Limpieza y Desinfección” (con el 4,9%), e “Industria Farmacéutica, Laboratorios” (con el 4,7%). Los 10 primeros rubros se llevan el 60.5% de la torta publicitaria.
- Un hecho significativo es que se ha definido una nueva manera de auditar las inversiones publicitarias en Internet. En la inversión publicitaria en Internet además de la publicidad interactiva (banners) se tendrá en cuenta la publicidad en buscadores (search marketing). Esto implica pasar del 0.78 % de participación en 2005 a un 1.71% en 2006 y por este motivo no son comparables año vs. año.
- Para el 2006 el liderazgo a nivel región siguió siendo de Brasil, seguido por México y Argentina.

- Los medios gráficos siguieron perdiendo terreno respecto a 2005 y la publicidad por Internet está estancada en cuanto a su participación dentro del total en el orden del 1.4%. Se estima que el motivo es los escollos en innovar en esta materia.

A nivel Internacional la tendencia se puede apreciar en un informe de Interactive Advertising Bureau de España (2006). En este estudio sobre inversión publicitaria en medios convencionales correspondiente al año 2005 el dato más destacado es el incremento de un 71,7% de la inversión respecto a 2004. Este crecimiento se debe al gran crecimiento de los servicios de enlaces patrocinados, que representan el 43,6% del total de la inversión, y los anunciantes tradicionales se inclinan por este medio, llegando al 73,63% de la inversión total realizada. La inclusión de técnicas como los enlaces patrocinados, el marketing por buscadores, el email y el wireless son los principales responsables del crecimiento. Telecomunicaciones, Finanzas y viajes son los sectores que aglutinan el mayor porcentaje de la inversión total realizada. Como novedad, este estudio introduce por primera vez un ranking con las cincuenta empresas que más invierten en Internet, la primera de las cuales se encuentra Telefónica, seguida de BBVA, Vodafone Match.com e ING Direct, lo que corrobora la preeminencia de los sectores de las telecomunicaciones y las finanzas.

El marketing online puede medir el impacto, permitiendo conocer la audiencia alcanzada, los efectos logrados, y finalmente determinar el éxito o fracaso de una campaña de marketing, e incluso en ocasiones estimar el retorno de la inversión publicitaria.

2.- Mejorar el resultado de la empresa vía alguna subvención

Se realizó un relevamiento de los posibles subsidios y subvenciones en el mercado referidos a la industria del software. La idea de subsidio le hacía “ruido” a Arty. Para él los subsidios siempre fueron acciones destinadas para auxiliar, para cubrir necesidades

puntuales de un sector. Argentina ha tenido históricamente diversos sectores (e industrias) subvencionados, atendiendo a urgencias planteadas, o atendiendo a la presencia de entornos internacionales que los pusieron en situaciones difíciles. Consideraba que las políticas de subvenciones mantenidas en el tiempo, han sido históricamente cuestionadas. No así las políticas de promoción. Las industrias que han tenido subsidios, tendieron a convertirse en menos competitivas y ser muy dependientes de los “favores” del estado, los cuales se han modificado por cuestiones políticas o por la situación macroeconómica puntual del país.

La promoción, en cambio, es un “buen negocio”, sobre todo para el estado, ya que, al generar el crecimiento mantenido de una industria, logrará recaudar más impuestos, mantener o incrementar el empleo e incluso puede llegar a cambiar el perfil exportador de la industria al hacerla competitiva a niveles internacionales.

Sobre esta base, se definió reorientar la idea del director, sobre todo considerando que en la jerga cotidiana, puede que la diferencia entre subsidio y promoción sea algo sutil. Es así que se logró detectar un marco promocional específico de la industria del software que puede ser accesible e incluso está pensado para las PyME.

¿Calificaban como PyME? Arty sabía que la determinación de la condición de PyME para el orden legal argentino depende de tres variables cuantitativas (número de empleados, nivel de facturación y valor de los activos) y de una restricción cualitativa (la independencia de la empresa). Para la reglamentación dictada por la Secretaría de la Pequeña y Mediana Empresa (SEPyME) la condición de Micro, Pequeña y Mediana Empresa estaba dada en función de las ventas totales anuales, según se trate de empresas en funcionamiento o nuevas. Arty se puso a averiguar y de acuerdo a lo que establece la Resolución 50/2013 de la SEPyME, la empresa se considera una PyME ya que sus ventas totales no superen los valores establecidos para el sector comercial \$ 63.000.000. Además, la normativa considera que se entenderá por ventas totales anuales, el valor de las ventas que surja del promedio de los últimos tres Estados

Contables o información contable equivalente adecuadamente documentada, excluidos el Impuesto al Valor Agregado, el Impuesto Interno que pudiera corresponder, y deducido hasta 50% del valor de las Exportaciones que surjan de dicha documentación. Un problema menos.

La opción se trata de la Ley 25.922 de Promoción de la Industria del Software y Servicios Informáticos del año 2004. (Ver Anexo Ley 25.922 para más detalle). Esta ley es aplicable a las Actividades de Investigación y Desarrollo de Software, Actividades tendientes a la obtención de una norma de Calidad reconocida y/o Exportaciones de Software. STyC queda encuadrada dentro de este marco legal.

Los principales beneficios que otorga el régimen son:

- Estabilidad fiscal por 10 años. El régimen, que puede ser prorrogable, vence el 17-09-2014.
- Convertir en un bono de crédito fiscal intransferible hasta el 70% de las contribuciones patronales. Podrán utilizar estos bonos para la cancelación de tributos nacionales que tengan origen en la industria del software, en particular el impuesto al valor agregado (IVA) u otros impuestos nacionales y sus anticipos, excluido el impuesto a las ganancias. El bono no podrá utilizarse para cancelar deudas anteriores y, en ningún caso, eventuales saldos a su favor harán lugar a reintegros o devoluciones por parte del Estado.
- Desgravar el 60% del monto total del impuesto a las ganancias de cada ejercicio.

Lo que exige el régimen a cambio de estos beneficios principalmente es:

- Deberán demostrar que están en curso normal de cumplimiento de sus obligaciones impositivas y previsionales.

- Realizar actividades de investigación y desarrollo de Software. Los gastos aplicados a la investigación y desarrollo deberán de ser al menos un 3% del gasto total de las actividades sujetas a promoción.
- Certificar la calidad del software desarrollados en el país.
- Exportaciones: Las ventas de software al exterior debe superar el 8% de las ventas totales de las actividades sujetas a promoción.

Se dispone del detalle de Ventas de la empresa en el Anexo de Ventas.

3.- Buscar algún modo de integrar las nuevas iniciativas sin dejar de aprovechar las experiencias pasadas o seguir como hasta ahora

En la alternativa que sugirió este director se planteaban algunos cursos de acción posibles.

Todas las personas y todas las organizaciones ganan experiencia a lo largo del tiempo. Poca o mucha pero la experiencia siempre existe. Es acumulativa, ya que se potencia con la sinergia del grupo; es real, ya que se alimenta de lo vivido y aprendido por todos sus integrantes; y es única dado el individualismo propio de las personas que trabajan en una organización.

El nudo de la cuestión es que siempre las organizaciones convierten esa experiencia en un conocimiento real y utilizable que sea de provecho. Aprovecharla en el mundo competitivo de hoy es una ventaja competitiva que puede llegar a ser significativa. No hacerlo sería el equivalente a dilapidar recursos.

Pero convertir esa experiencia en algo más concreto como conocimiento, tiene que ver con investigar, explorar, procesar y organizar dicha experiencia. Esto no es tarea fácil.

Por otra parte, algunas organizaciones no la capitalizan basándose en que no todo el conocimiento se basa en la experiencia.

Arty recordó al instante un artículo que había pasado por sus manos en oportunidad de asesorar a una empresa agropecuaria respecto a la capitalización de la experiencia para la lucha contra los incendios forestales.

El artículo hablaba de que existían dos vías para efectuar la capitalización de la experiencia y pensó que eran totalmente aplicables en este caso: la colecta de experiencia en fase operativa y el código en fase post-operativa.

1- La colecta de la experiencia en fase operativa permite la capitalización de la experiencia durante el desarrollo. La experiencia memorizada refleja una situación por la descripción de las decisiones y acciones tomadas y los resultados de las mismas. Esta experiencia caracteriza la experiencia de un episodio vivido de la memoria colectiva sobre una actividad.

2- El código en fase post-operativa permite obtener una información complementaria, un análisis crítico posterior de lo que se hizo. De este modo se proporciona una mejor comprensión de la gestión realizada. Los responsables pueden volver sobre sus decisiones, acciones, justificarlas, y formular opciones diferenciadas o modificadas de las realmente acordadas ya que no están en situación de tensión.

Habría que realizar una importante tarea de documentación...

Respecto a seguir como hasta ahora, Arty estaba seguro que lo que planteaba el director era una clara resistencia al cambio. No con una visión de menoscabo sino

como una situación real que se plantea muchas veces tanto en el ámbito personal como en el organizacional.

Lo que faltaba clarificar era si se trataba de una resistencia de tipo individual u organizacional.

En caso de detectar que se tratara de una resistencia de tipo individual Arty sabía que habría que plantear soluciones para revertir el procesamiento selectivo de la información; los hábitos arraigados a lo largo del tiempo; la seguridad mental que da el continuar con el “status quo”; los factores económicos que pudiera incidir y, sobre todas las cosas, el temor a lo desconocido.

Por otra parte, si se detectaba una resistencia de tipo organizacional las soluciones que Arty y su equipo tenían que proponer debieran estar enfocadas a revertir la inercia estructural y de los diversos grupos de trabajo; la resistencia a realizar algo nuevo para lo cual la experiencia pasada se veía amenazada (aprender nuevos modos de hacer las cosas y de analizar la información); debían enfrentar también la amenaza que podrían percibir ante una modificación en la asignación de recursos y, una de las de mayor peso, la amenaza al cambio de las relaciones de poder.

Para lograrlo, Arty tendría que realizar una precisa tarea de comunicación y capacitación al directorio tomando como aliados a aquellos más activos y abiertos al cambio (agentes de cambio).

Otra de las acciones para revertir esa resistencia al cambio podría ser intentar negociar algunas condiciones del cambio, sobre todo aquellas que resultaran más conflictivas al inicio de la implementación. Habría que definir entonces hasta que punto negociar y hasta qué punto ceder. Era algo por definir.

También, entre las opciones que planteó su equipo, se propuso que los directores tuvieran un rol más participativo y que, del consenso de grupos reducidos, se fueran generando paulatinamente el cambio en un despliegue por fases o roll-out ya sea de tipo funcional, geográfico o por línea de negocio. La principal ventaja que Arty veía de esta estrategia de implementación, era que de resultar exitosa cualquier acción, luego sólo sería cuestión de replicarla. Otra ventaja era que los costos de implantación de cualquier tipo de cambio serían graduales y a lo largo del tiempo en la medida que se fueran desarrollando las fases. Asimismo, se reducían los riesgos de implantación de alguna acción completa y del impacto de posibles errores. Al realizarse un roll-out geográfico por ejemplo, si aplicaban algunas acciones en los negocios con Uruguay el impacto sería sólo esa plaza y no sobre toda la empresa. También, se mejoraría la comunicación, los cambios con la implementación estarían más controlados y el nivel de ajustes podría ser más preciso.

Había que analizar también los inconvenientes o desventajas de esta estrategia de implementación. El primero, era la duración o tiempo total de las acciones de implementación que suelen causar insatisfacción en altos mandos ya que no se aprecian tantos resultados. La relación entre expectativas y resultados obtenidos a lo largo del tiempo, genera esa insatisfacción, que es acumulativa y puede desembocar en que se termine por revertir la decisión del directorio. Cualquier acción o proyecto prolongada demasiado en el tiempo tiende a perder impacto positivo precisamente por su larga duración. Producto de su duración su costo puede terminar siendo mayor y es mucho más desgastante, tanto para la organización como para quien sea su implementador. A todo esto debiera adosarse el problema de que al replicar la implementación se omitiera algún proceso o característica particular no considerada anteriormente.

Así y todo, si no se lograba consenso o revertir esa resistencia al cambio inicial, se planteó recurrir a la definición de un modo coercitivo, drástico y contundente por parte de los socios mayoritarios con una aplicación integral e inmediata (Big Bang). Para ello,

Arty debería confirmar que existiera una alta motivación por parte de estos socios. Sin ello sería muy dificultoso de aplicar esta estrategia de implementación. Era obvio que el tiempo de implementación sería mucho más reducido que por un roll-out. De la mano de ello, los resultados también serían más inmediatos.

Pero no todo eran rosas, como dice el dicho. Esta modalidad de implementación sería más compleja; debiera realizarse una planificación y seguimiento muy ajustada; necesitaría una mayor disposición de recursos tanto monetarios como humanos y esta disposición de recursos debía generarse un lapso corto de tiempo. Debido a ello, la presión y nivel de stress sobre los recursos humanos también sería mayor. Para reducirla sería necesaria una adecuada comunicación y diversas opciones de capacitación con un seguimiento más de cerca que lo habitual.

Todas estas opciones tenían sus pros y sus contras.

4.- Tratamiento en forma integral de varias de las alternativas planteadas con expansión a nuevos mercados externos.

Lo primero que tenía que tener en claro Arty era qué hechos significativos había tenía frente a él en esta PyME.

El primer hecho era que la empresa había llegado hasta lo que era hoy y, de hecho, habían crecido en el tiempo. “Tan mal no deben estar haciendo las cosas”, pensó.

El segundo hecho relevante era que la empresa tenía una buena estructura de recursos humanos, tanto en lo personal como en lo técnico y que además estaban muy alineados. Todos eran muy profesionales en lo que hacían y buscaban siempre superarse.

Lo tercero, y fundamental, era que el directorio quería un cambio. Tal como Hermes le había comentado mientras salían de la reunión, querían que la empresa **“pueda desarrollar acciones más coherentes para alcanzar el éxito, que queremos que se traduzca en el crecimiento económico, humano y tecnológico que soñamos”**. Había cierta resistencia al cambio pero no parecía tan significativa ante este planteo. Posiblemente con los empleados pasara lo mismo.

Sentado en su oficina, café de por medio, cuando terminó de enumerar los hechos en un papel a mano alzada y ver las cuatro carpetas con las otras alternativas arriba de su escritorio, pensó que la gestión del conocimiento (Knowledge Management) podría ser una alternativa muy ajustada a estas necesidades.

Pensó en sus fases básicas y si sería posible para ellos implementarlo. Como primer paso STyC debía desarrollar, crear u obtener datos para transformarlos en la información que se necesitarían pero aún no se poseían. Una vez obtenida o desarrollada esa información, debían convertirla u organizarla de modo tal que posibilitara su acceso y utilización por parte de toda la empresa. Para ello previamente deberían verificarla y validarla. Luego, además de posibilitar el acceso a esa información debían tratar de difundirla y transferirla. La etapa final debía ser tratar de convertir esa información en conocimiento. Debían incorporarle su experiencia, adecuarla a su entorno, al momento en el cual se encontraban y a sus perspectivas futuras y definitivamente orientarla hacia la acción. Esto conformaría e incrementaría el actual “saber hacer” de la empresa con el fin de aplicarlo y utilizarlo en los productos, servicios y procesos que desarrolle.

Sabía que para implantar un sistema de Knowledge Management la empresa debería optar por una estrategia y una metodología que fueran adecuadas a su situación particular, ya que no existen modelos preestablecidos.

Arty quería proponer una estrategia unificada que, además de ser integradora de la gran mayoría de las alternativas que plantearon los directores, fuera el medio adecuado para aplicar Knowledge Management. El problema era cómo hacerlo y qué debía considerar.

Lo que sí tenía claro era que primero debía definir si alguna de esas alternativas tenía un propósito de corto, mediano o largo plazo. De eso iba a depender también su secuencia de aplicación.

También, que la estrategia debía ser capaz de posibilitar que se alcanzara el objetivo planteado por la empresa (Hermes había sido muy claro al respecto); debía ser factible y adecuada a la estructura de la empresa, a sus recursos y a su entorno; debía adaptarse a las circunstancias cambiantes tanto del mercado local como del externo; debía ser factible de que se midiera su efectividad (estaban acostumbrados a ver números y eso no podía eliminarse); y, por sobre todo, debía ser capaz de dar a la empresa una ventaja competitiva única y sostenible en el tiempo. Esto último se lograría con el Knowledge Management ya que el “saber hacer” de esta empresa (en sus recursos humanos y como organización en sí misma) no sería fácilmente replicable. Su diferenciación debía estar precisamente en el Knowledge Management dándole a STyC esa ventaja competitiva única y sostenible en el tiempo fundamental para asegurarle el éxito.

Por otra parte, al fijar la estrategia que propondría al directorio sabía que no podía sobreestimar ni subestimar los recursos materiales, de tiempo o humanos y sus habilidades; y que su coordinación debía ser exacta con un seguimiento ajustado del plan establecido.

El otro tema a definir en esa estrategia, era el mercado externo. Antes de encarar una mayor apertura a nivel internacional, era necesario saber qué tipo de perfil de empresa internacional querían. Podía ser exportadora, multinacional, global o transnacional.

Cada una tenía un perfil diferente con características particulares que cambiaban la estrategia a aplicar.

Esta PyME tenía que transformarse en protagonista y ampliar sus relaciones con el exterior. Tener acceso a mercados internacionales estratégicamente les permitiría un despliegue más ágil y flexible de sus capacidades competitivas en entornos cambiantes.

Con este enfoque, Arty creía que las alternativas de la reorientación de la publicidad, incluir a la empresa en la Ley de Promoción del Software y realizar algún cambio sin dejar de aprovechar las experiencias pasadas tomaban un enfoque diferente.

Pero su duda persistía. Cómo hacer y qué considerar en la estrategia...

La decisión

Ya era el cuarto café de la mañana del viernes y sobre su escritorio ya había cuatro carpetas para la reunión de directorio de la tarde. Cada uno con una alternativa. Su propuesta de aplicar Knowledge Management parecía lo más lógica, pero ¿había algo que había omitido? ¿Tenía sentido que una PyME argentina aplicara KM o esto estaba reservado para los libros de texto y grandes empresas? ¿Podría llegar a transmitirles el concepto del KM de forma que lo entendieran y percibieran su potencial? ¿Era éste el momento apropiado para implementarlo?

Había demasiadas pautas para definir en todas las carpetas. ¿Debía plantearlo como un blow-out o gradualmente o por sectores? ¿Qué pasos debía recomendarle seguir a la empresa? ¿Cómo elegir? ¿Les delegaría la responsabilidad a ellos? ¿Podía orientarlos? ¿Qué propuesta de medición del éxito o fracaso podría proponerles?

¿Había algún modo de hacerlo mensurable para estos directores con perfiles tan técnicos que hasta ahora están acostumbrados a ver números?

Seguía recordando a Hermes cuando le decía que querían que la empresa pudiera desarrollar acciones más coherentes para alcanzar el éxito y que éste se tradujera en el crecimiento económico, humano y tecnológico que soñaron.

6. Conclusión

Sinopsis

El caso trata sobre un consultor, Adolfo Arty, que tiene como cliente del estudio donde trabaja a una empresa PyME de tecnología y desarrollo de software para telecomunicaciones, STyC.

En esta empresa, sus principales socios, Ariel Hermes y Jorge Grandía junto con el directorio, buscan un cambio. Quieren que la empresa pudiera desarrollar acciones más coherentes para alcanzar el éxito y que éste se tradujera en el crecimiento económico, humano y tecnológico que soñaron.

En la reunión de directorio se plantean diversas alternativas y Arty debe analizarlas para ver qué opciones respecto a las mismas puede aportarles para el próximo viernes.

Las alternativas que planteó el directorio eran:

- incrementar publicidad;
- mejorar el resultado de la empresa vía alguna subvención;
- buscar algún modo de integrar las nuevas iniciativas sin dejar de aprovechar las experiencias pasadas o seguir como hasta ahora.

Arty considera que debe agregar a estas alternativas una adicional. Aplicar la Gestión del Conocimiento como alternativa aglutinante de la mayoría.

El problema es poder evaluar si todas las alternativas que planteó el directorio son válidas y, de la que planteará él, no está seguro de estar considerando todas las facetas posibles y desconoce el modo de llevarla a cabo. Está presente la incertidumbre.

Objetivos de enseñanza/aprendizaje

Se propone como objetivo de enseñanza que el alumno pueda evaluar las soluciones estratégicas necesarias para lograr el objetivo de éxito que desea la empresa, en el marco de la Gestión del Conocimiento.

Aplicación o área temática

Se propone el presente caso para ser utilizado en la materia Formulación e Implementación Estratégica y, en particular, en la temática de Compromiso y Sostenibilidad de la Estrategia.

Conocimientos

Para ello, el alumno de la maestría deberá poseer o adquirir conocimientos en temas de:

- Conceptos básicos de Gestión.
- Teoría del Conocimiento: concepto, enfoques doctrinarios, modos de análisis, barreras y limitantes y factores que contribuyen a su éxito.
- Estrategias y ventajas competitivas y su aplicación a la Teoría del Conocimiento.
- Perspectivas del conocimiento en el futuro. Hacia dónde evoluciona el concepto ante el cual le tocará desenvolverse profesionalmente.

Competencias y Actitudes

En el presente caso, deberá tenerse en consideración la cultura de la organización ya que de ella dependerán los valores que estarán en juego ante las distintas situaciones ya que están siempre presentes los recursos humanos.

"La gestión del conocimiento como elemento determinante para el logro del éxito de una PyME"

Por otra parte, el caso deja entrever una cierta resistencia al cambio que también debe ser considerada en el análisis de las alternativas.

Preguntas y Análisis

Temas para discusión

Se proponen como temas a seguir los siguientes:

1. Identificación del problema.
2. Identificación de actores.
3. Características y entorno en el cual se desenvuelve la empresa.
4. Información disponible.
5. Consideración de alternativas.
6. Preguntas disparadoras para cada alternativa
 - 6.1. ¿Puede considerarse como una ventaja competitiva sostenible en el tiempo?
 - 6.2. ¿Puede contribuir al éxito que desea la empresa?
 - 6.3. ¿Existen barreras o limitaciones de recursos financieros, humanos, etc.?
 - 6.4. De recomendarle a su jefe, Arty, su aplicación, ¿Bajo qué modalidad lo haría?
Condiciones, características, particularidades, etc.
 - 6.5. ¿De qué modo le propondría aplicar y controlar su implementación?
 - 6.6. ¿De qué modo le propondría medir el grado de éxito alcanzado?

Desarrollo

El alumno tendrá que contar con la información teórica de la Nota Técnica para poder analizar no tan sólo la alternativa de la aplicación de la Gestión del Conocimiento, sino para saber si las otras alternativas pueden considerarse ventajas competitivas.

Para ello se propone el siguiente esquema de trabajo para una clase de 90 minutos con lectura de la Nota Técnica y del caso en forma previa.

En los primeros 15 minutos, el docente comentará los aspectos esenciales teóricos recalcando aquellos puntos que considere más relevantes tanto de la nota técnica como de la bibliografía que considere oportuna para el desarrollo del trabajo. Luego, y a modo de introducción al caso, se responderán los puntos 1 a 4 de los Temas de Discusión por parte de los alumnos en forma interactiva.

Una vez que estos puntos estén definidos, se propone destinar 30 minutos para el análisis de las distintas alternativas. Para ello se dividirán en 4 grupos y cada uno conformará parte del equipo de Arty que analizará una alternativa, sobre la base de las preguntas disparadoras y sobre la base conceptual de la Nota Técnica.

En los siguientes 30 minutos cada grupo indicará sucintamente las conclusiones a las que arribaron por cada alternativa.

En los 15 minutos restantes el docente hará un cierre de los conceptos que se aplicaron y de los que se debían de haber aplicado comentando lo que realmente sucedió en la empresa con el fin de analizar las decisiones tomadas con un espíritu crítico.

Respuestas a las preguntas: desarrollo de los temas

Sobre la base de las decisiones que oportunamente se tomaron en la empresa, el resultado fue el siguiente:

1. ¿Puede considerarse como una ventaja competitiva sostenible en el tiempo?

Del análisis de las alternativas se concluyó lo siguiente:

1. Incremento de Publicidad: Se descarta como una ventaja competitiva sostenible. Llevaría implícita una disposición ilimitada de fondos de los cuales no se dispone según surge de los datos del Balance.
2. Adherirse a una Promoción: Es el caso de la Ley de Promoción del Software. Es una ventaja, pero no competitiva respecto a cualquier otra empresa de software que esté adherida a la misma Ley.
3. Aprovechar la experiencia o seguir como hasta ahora: Tampoco era una alternativa que tuviera una ventaja competitiva sustentable.
4. Aplicar Knowledge Management: Por las características propias desarrolladas en la Nota Técnica se concluye que la Gestión del Conocimiento es una ventaja competitiva sustentable en el tiempo.

2. ¿Puede contribuir al éxito que desea la empresa?

Puede llegar a ser que, por condiciones particulares del entorno y por características propias de una empresa, la misma sea exitosa. Pero intentar asegurar el éxito de la empresa es algo diferente. Esto se logra como se ha visto mediante una estrategia tal que la convierta en una ventaja competitiva.

3. ¿Existen barreras o limitaciones de recursos financieros, humanos, etc.?

Se vio que el incremento de la publicidad traería aparejado un incremento en los gastos. Lamentablemente la empresa no contaba con una gran disposición de fondos. Esto se transformó en una de las limitantes de esta alternativa.

Las otras alternativas no presentaban limitaciones.

4. De recomendarle a su jefe, Arty, su aplicación, ¿Bajo qué modalidad lo haría? Condiciones, características, particularidades, etc.

La aplicación de las alternativas se resolvió de la siguiente manera.

1. Si se aplicó la alternativa de incrementar la publicidad. La decisión fue reorientada realizando antes de incrementar el gasto un análisis de mercado para poder medir su impacto y su redefinición. Se optaron por más medios digitales frente a los gráficos, así como otras formas de publicidad. Se puede ver a continuación la evolución de los gastos en los dos años subsiguientes.

Soluciones Tecnológicas y Comunicaciones S.R.L. - STyC

Sanchez de Loria 1535, C.A.B.A.

ANEXOS

Por el ejercicio finalizado el 31 de Marzo de 2008

ANEXO 12 - CUADRO DE APROPIACION DE GASTOS

	Costo Ventas	Gastos de Comercialización	Gastos de Administración	Gastos de Financiación	Total
Sueldos	317.403,56	627.235,65	134.764,02		1.079.403,23
Comisiones al Personal		12.468,21			12.468,21
Cargas Sociales	50.422,73	99.642,66	214.08,62		171.474,01
Indemnizaciones Pagadas	3.225,62	12.714,93	1.997,28		17.937,83
Servicios Médicos	1.078,72		96.973,92		98.052,64
Capacitación al Personal	31.070,00	7.313,96			38.383,96
Indumentaria al Personal		19.229,31	1.178,56		20.407,87
Atenciones al Personal			2.714,87		2.714,87
Honorarios	340.180,00	317.320,38	402.714,89		1.060.215,27
Gastos Servicios Exterior		40.123,15	8.607,83		48.730,98
Publicidad		203.221,62			203.221,62
Ingresos Brutos		19.133,05			19.133,05
Seguros		8.342,14	8.342,14		16.684,28
Gastos de Representación		64.562,59			64.562,59
Telefonía		29.562,30	15.918,16		45.480,46
Servicios Públicos		8.584,80	8.584,81		17.169,61
Alquiler Oficina			100.200,00		100.200,00
Gastos Bancarios			37.651,24		37.651,24
Impuesto Cuentas Corrientes			61.347,67		61.347,67
Gastos de Viaje		131.796,38			131.796,38
Cadetería		11.524,00	11.524,00		23.048,00
Librería e Imprenta			10.765,94		10.765,94
Viáticos	23.272,14	16.290,50	6.981,65		46.544,29
Gastos de Oficina			79.348,20		79.348,20
Correo y Fletes		3.519,67	3.519,68		7.039,35
Amortizaciones		23.642,15	27.668,07		51.310,22
Mantenimiento Rodados		30.970,15			30.970,15
Mantenimiento Edificio			482,85		482,85
Intereses Pagados				10.575,32	10.575,32
Multas			200,00		200,00
Servicio Soporte Técnico	5.016,00				5.016,00
Marketing		26.253,68			26.253,68
Diferencias de Cotización				39.716,35	39.716,35
Derechos de Exportación		6.504,86			6.504,86
	771.668,77	1.719.956,14	1.042.894,40	50.291,67	3.584.810,98
Saldos al 31/03/2007	710.446,81	1.496.228,00	1.024.151,43	30.548,02	3.261.374,26

2. También se aplicó la alternativa de adherirse a la Ley de Promoción del Software. Se aprovecharían los beneficios impositivos provenientes de la misma. Igualmente, se decidió no incluir los beneficios de la misma en el análisis periódico de gestión para no distorsionar los valores. No fue dificultoso para ellos ya que la empresa ya cumplía con su cuota de

“La gestión del conocimiento como elemento determinante para el logro del éxito de una PyME”

Marcelo Artana

exportaciones, poseía I+D y la retención de los recursos humanos estaba asegurada por la cultura propia de la empresa. Por otra parte, aunque la rotación del personal es sumamente baja, los puestos son reemplazados inmediatamente.

3. Gestión del Conocimiento. Se decidió por una pauta gradual de implementación. Asimismo, se decidió no reconocer el incremento del activo intangible por el Capital Intelectual hasta finalizar su implementación, por más que estuviera aceptado por la NIC 38 (Norma Internacional de Contabilidad) que define los activos intangibles. Se optó, asimismo, por ir transformándose de una empresa netamente exportadora a una multinacional. Para ello están en consideración actualmente 2 contratos de complementación técnica con el exterior. También, producto de la reorientación de su perfil exportador se han expandido las ventas a otros mercados. Para su medición, se está avanzando en la definición de indicadores cualitativos y cuantitativos que brinden información para la toma de decisiones.

5. ¿De qué modo le propondría aplicar y controlar su implementación?

El control e implementación de la inversión publicitaria quedó en manos de la responsable de Marketing con la supervisión de uno de los socios.

Para el programa de Gestión del Conocimiento, se definió contratar un estudio especializado en el tema hasta tanto se concluya su implementación.

Arty continúa realizando las presentaciones de Gestión al directorio y, en la misma reunión, el profesional del otro estudio presenta la evolución de la implementación de Gestión del Conocimiento. Han propuesto la aplicación del modelo Knowledge Management Assessment Tool (KMAT).

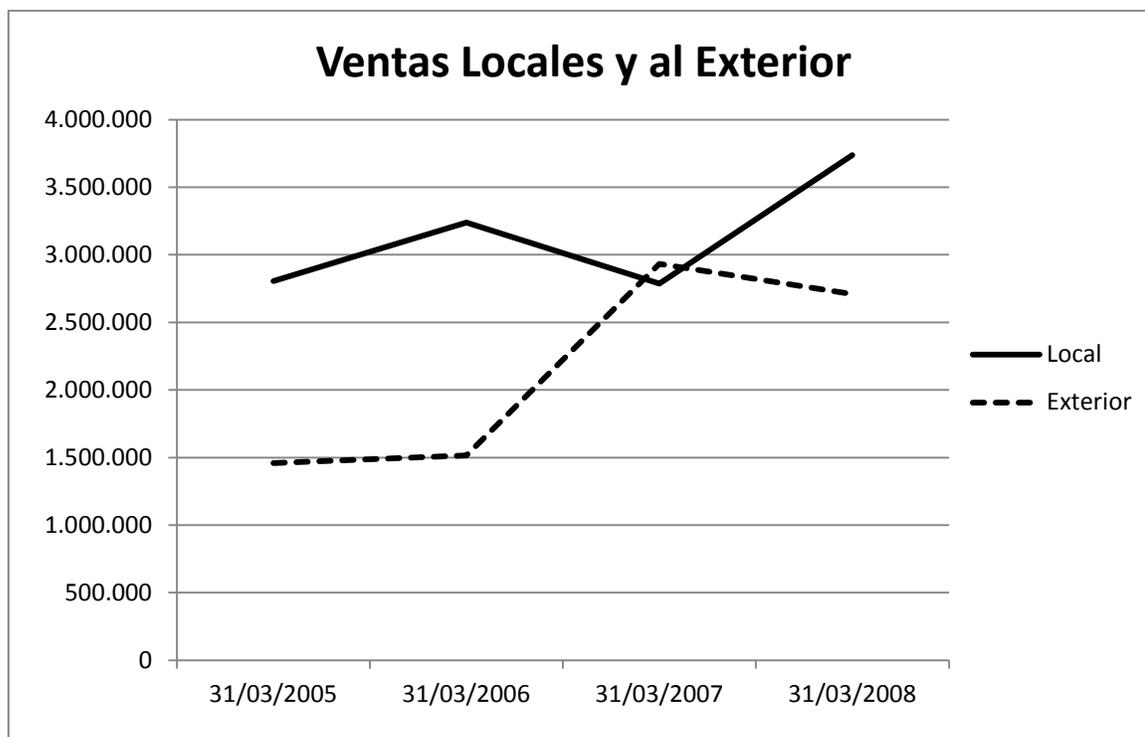
De este modo su busca realizar una transición posterior para su seguimiento.

6. ¿De qué modo le propondría medir el grado de éxito alcanzado?

El total de Ventas de la empresa evolucionó de la siguiente manera.

	2005	2006	2007	2008
Producción de Bienes	1.172.345,78	860.747,13	1.233.775,19	1.912.401,84
Alquileres	1.328.562,33	1.988.198,82	349.652,97	322.379,52
Servicios Locales	305.582,94	390.075,80	1.204.153,00	1.503.203,54
Exportaciones	865.896,02	1.164.236,00	2.452.217,24	2.660.056,98
Servicios Exterior	592.528,12	351.283,83	480.732,80	48.730,98
Total de Ventas	4.264.915,19	4.754.541,58	5.720.531,20	6.446.772,86
Local	2.806.491	3.239.022	2.787.581	3.737.985
Exterior	1.458.424	1.515.520	2.932.950	2.708.788
Total de Ventas	4.264.915,19	4.754.541,58	5.720.531,20	6.446.772,86

Fuente: Elaboración propia con datos de la empresa



Fuente: Elaboración propia con datos de la empresa

Puede apreciarse que el impacto de la publicidad en el mercado local fue altamente positivo ya que las ventas se incrementaron un 33%.

Respecto al mercado externo, después de estar mucho tiempo en una meseta del orden de los 1.5 MM se logró un incremento en el orden de un 90%. La caída del orden del 8% en el último año (2007 vs. 2008) se atribuyó a un exceso de repercusión por el lanzamiento y apertura de nuevos mercados. Es por este motivo que la empresa considera el promedio de ambos años.

La estrategia conjunta representó a la empresa un incremento total en las ventas del orden del 50%.

7. Bibliografía

- Álvarez Torres Martín G. (2006) "Manual de planeación estratégica" - Panorama Editorial. S.A. - 1º edición, México, Pág. 26 - 28
- Andreu, R.; Sieber, S. (1998) "Knowledge and Problem Solving: A Proposal for a Model of Individual and Collective Learning", Occasional Paper, IESE Business School - Universidad de Navarra, 1/99, Barcelona.
- Badilla Fernández, Enid (2012), "Gestión de Conocimiento en las PYMES" <http://prezi.com/fnvz3zcdmune/gestion-de-conocimiento-en-las-pymes/> Consultado 05-06-2014
- Baiget Solé, Joan, (2005) "Gestión del Conocimiento: ¿La última Frontera?", Revista "A fondo", Artículo presentado en el Foro Intellectus del Parque Científico de Madrid, Pág. 25-35
- Brooking, A. (1997): Intellectual Capital Core Asset for Third Millennium Enterprise, ed. esp. (1997), Paidós Empresa, Madrid.
- Bueno Campos, Eduardo (1999), "La gestión del conocimiento: Nuevos perfiles profesionales", Euroforum Escorial, España,.
- Carrión Maroto, Juan, (2007) "Estrategia – De la visión a la acción", ESIC Editorial, España, 2da Ed. Pág. 26
- Choo, Chun Wei (1999) "La organización Inteligente: El empleo de la información para dar significado, crear conocimientos y tomar decisiones" Oxford, University Press. 1era. Edición en español. Editorial Mexicana.
- Cignacco, Bruno R (2009) "Fundamentos de Comercialización Internacional - PyMEs", Ediciones Macchi, Buenos Aires
- Córdoba Lago, Alejandro (2004), "El reto de la Gestión Empresarial". Barcelona, España. Pág. 27
- Davenport, Thomas H. y Prusak, Laurence (1998). "Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know" Harvard University Press.

- Davenport, Thomas H. y Prusak, Laurence (1999) "Ecología de la información: por qué la tecnología no es suficiente para lograr el éxito en la era de la información" Oxford University Press, México.
- Davenport, Thomas H. y Prusak, Laurence (2001) "Conocimiento en acción: cómo las organizaciones manejan lo que saben" Editorial Prentice Hall, 1º Edición. Pág. XI.
- De Heredia, R. (1985). Dirección Integrada de Proyecto - DIP – "Project Management" (2da. Ed.). Madrid: Alianza Editorial. Pág. 25
- Delaître Sabine; Rodríguez y Silva, Francisco; "Capitalización de la experiencia para la lucha contra los incendios forestales", ENSMP, Pôle Cindyniques, Sophia-Antipolis, Francia, Universidad de Córdoba, Departamento de Ingeniería Forestal, Unidad Docente de Defensa contra Incendios Forestales, España.
<http://www.incendiosforestales.com/sites/default/files/if4.pdf>
- Diccionario de la lengua española (DRAE) (2001), 22.^a Edición
<http://lema.rae.es/drae/?val=gestion>
- Donnelly Jr, James H.; Gibson, James L. e Ivancevich, John M. (1995) "Fundamentos de Dirección y Administración de Empresas ", IRWIN, España, Pág. 5.
- Drucker, Peter F.; Nakauchi, Isao (1997); "Drucker habla sobre Asia: Diálogo entre Peter Drucker e Isao Nakauchi", Editorial Sudamericana, Buenos Aires.
- Eguidazu, Santiago (1999), "Creación de valor y gobierno de la empresa", Ediciones Gestión 2000, 1º Ed., Barcelona, España. Pág. 12.
- Estrada, Salvador y Dutrénit, Gabriela, (2007) "Gestión del Conocimiento en Pymes y Desempeño Competitivo", Engevista. v. 9. n. 2, p. 129-148, dezembro. Pág 129-139.
- Eurydice (2002) "Las Competencias Clave. Un concepto en expansión dentro de la educación general obligatoria.", Unión Europea – Dirección General de Educación y Cultura - Bruselas,, Eurydice – Unidad Española, Madrid.

- Fernández Arenas, José A. (1991) "El Proceso administrativo"; Editorial DIANA; México,
- Filipuzzi, Marina; Zubiría, Lina, (2013) Material del MBA Intensivo 2012-2013, Materia: Comportamiento Humano- UADE Business School
- Gutiérrez Saenz, Raúl (2004) “Introducción a la filosofía”; Esfinge Grupo Editorial, México. Pág. 35 y sig.
- Hall, R.H., (1987) “Organizations: Structures, Processes, and Outcomes”, 4° Ed. Prentice Hall, , p. 29.
- Hermida, Jorge (1976) “Administración, metodología y evolución de las ideas”, El Coloquio, Buenos Aires, Pág. 22.
- IERAL (2006), Informe de Coyuntura Semanal, Coordinación General: Gabriel Sánchez, Buenos Aires, 22 de Septiembre de 2006, http://www.ambito.com/economia/informes_economicos/archivos/IERAL%20372%20220906.pdf
- Informe de Interactive Advertising Bureau de España, 20-04-2006, <http://www.prnoticias.com/index.php/radio/184-RNE%20/14587-la-inversion-publicitaria-en-internet-alcanza-maximos-historicos>
- Informe Oficial de Inversión Publicitaria 2006 de Argentina y Latinoamérica, Portal Publicitario, <http://www.portalpublicitario.com/content/view/876/107/>
- Informe Oficial de Inversión Publicitaria Argentina 2006, Asociación Argentina de Agencias de Publicidad, <http://www.portalpublicitario.com/content/view/876/107/>
- Informe sobre la situación, evolución y perspectivas del mercado de centros de contacto, Consultora Claves, presentado en el Tercer Congreso de Call Center y CRM, Córdoba, Septiembre de 2007 <http://www.iprofesional.com/notas/52625-El-mercado-argentino-de-call-center-crecer-este-ao-casi-40>
- Irigoyen, Horacio A. (1997), “Pymes – Su Economía y su Organización”, Macchi Grupo Editor, Buenos Aires.
- Kantis, Hugo (1998) “Desarrollo y gestión de PYMES: aportes para un debate necesario”. Universidad Nacional de General Sarmiento, Buenos Aires.

- Kaplan, Andreas (2014) “European management and European business schools: Insights from the history of business schools”, ELSEVIER, European Management Journal, Volume 32, Issue 4, Paris;, Pages 529–534.
- Levy, Alberto R., (2011) “Visión de Futuro”, Año 8, Volumen N° 15, N° 2, Julio-Diciembre– ULR de la revista: www.fce.edu.ar/revistacientifica/
- Liebowitz, Jay (1999) “Knowledge Management Handbook”, CRC Press, USA. Pág. 1-19
- Marchione, Julio, (2013) Material del MBA Intensivo 2012-2013, Materia: Dirección General - UADE Business School
- Marr, B. (2004) “Measuring and benchmarking intellectual capital”. Benchmarking: An International Journal, Pág. 559-570.
- Martín Marín, José Luis y Téllez Valle, Cecilia (2014) “Finanzas Internacionales” - Ediciones Paraninfo. SA – 2° edición, Madrid, España, Pág. 345
- Martínez, Esther, (2003) “Gestión del Conocimiento” Guía Tecnopyme Fase II, Guía Básica para la aplicación de las TICs en PYMES, Ed. Robotiker, Zamudio, España.,
- Marulanda Echeverry, Carlos Eduardo; López Trujillo, Marcelo; Mejía Giraldo, Marcelo, (2013), “Análisis de la gestión del conocimiento en pymes de Colombia”, Gerenc. Technol. Inform., Vol. 12 | N° 33 | Pág. 33 - 43
- Ministerio de Economía de la República Argentina, Informe Económico N° 57, II trimestre de 2006 y Avances del III Trimestre, www.mecon.gov.ar/peconomica/informe/informe57/introduccion.pdf
- Mintzberg, H., (1984) “La Estructuración de las Organizaciones”, Fuente original “The Structure of Organizations”, 1979, Fuente traducida, Barcelona, Pág. 509-511
- Münch Galindo, Lourdes y García Martínez, José (1997) "Fundamentos de administración"; Editorial Trillas; México,.
- Nonaka, I. y Konno, N. (1998): “The concept of “Ba”: building a foundation for knowledge creation”, California Management Review, vol. 40, n° 3, Spring, pp. 40-54

- Nonaka, I. y Takeuchi, H. (1995): “The knowledge-creating company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation.” Oxford University Press. New York-Oxford.
- Ohmae, Kenichi (1989): "La mente del estratega". Mc Graw-Hill. Madrid.
- Ohmae, Kenichi (2005), “El próximo escenario global – Desafíos y oportunidades en un mundo sin fronteras”, Grupo Editorial Norma, Bogotá, Colombia.
- Picardo Joao, Oscar y Escobar Baños, Juan Carlos - (2002) “Educación y Sociedad del Conocimiento: Introducción a la filosofía del Aprendizaje” - Imprenta Obando S.A. – Costa Rica.
- Porter, Michael E. (1996) "What is Strategy?". Harvard Business Review, noviembre-diciembre. Pág. 62.
- Porter, Michael E. (2009) “Ser Competitivo – Edición actualizada y aumentada”, Ediciones Deusto, España.
- Probst, Gilbert; Raub, Steffen; Romhardt, Kai (2001) “Administre el conocimiento”, Editorial Pearson Education, México. Pág. V y sig.
- Rodríguez Gómez, David (2006) “Modelos para la creación y gestión del conocimiento: una aproximación teórica”, Educar 37, Barcelona, España. Pág. 25-29.
- Rodríguez Sifontes, C.E. (2010), “Procedimiento para estudiar las necesidades informativas de los directivos en la EHTC - Hermanos Gómez”. Aplicación de AMIGA, Edición electrónica gratuita. Pág. 22
- Saavedra, José J. (2014) “Gestión del Conocimiento – en la teoría y la práctica”, http://k.b5z.net/i/u/6111265/i/La_Gestion_del_Conocimiento_LASTEST.ppt
- Sallenave, Jean-Paul, (2002) “Gerencia y plantación estratégica” – Colombia - Bogotá - Editorial Norma, 20 Ed. –. Pág 52
- Sánchez Gabriel, “Argentina: falta el despegue innovador, pero la base está”, IERAL, Buenos Aires, Nota de Actualidad al 28/08/06, http://www.ambito.com/economia/informes_economicos/archivos/IERAL%20GS%20280806.pdf

- Sánchez, John J.; Osorio, Jaime y Baena, Ernesto (2007) “Algunas aproximaciones al problema de financiamiento en las PYMES de Colombia”. Revista “Scientia Et Technica” XIII (N° 34) Mayo, Colombia, Pág. 321-324.
- Saroka, Raúl Horacio (2002) “Gestión del conocimiento: knowledge management”, Buenos Aires. Pág. 5
- Segarra Ciprés Mercedes y Bou Llusar Juan Carlos (2005) “Concepto, tipos y dimensiones del conocimiento: configuración del conocimiento estratégico”, Revista de Economía y Empresa. N°52 y 53 (2° Época) 3° Cuatrimestre 2004 y 1° Cuatrimestre 2005, Universitat Jaume I, Castellón, Pág. 175 y sig.
- Senge, Peter M. (1998) “La quinta disciplina en la práctica: cómo construir una organización inteligente”, Ediciones Granica SA, 2° Ed. 5° Reimp., Buenos Aires
- Suñé Torrents, Albert. (2004) "El impacto de las barreras de aprendizaje en el rendimiento de las organizaciones", Universitat Politècnica de Catalunya. Departament d'Organització d'Empreses,. Pág 68-89.
- Terry George R.; Rue, Leslie W.; Hermanson, Roger H. (coordinador), (1993) “Principios de administración”, El Ateneo,
- Uriz Urzainqui, Javier. (2005). “Homo Valens. Naturaleza, origen y gestión del valor de la empresa”. España, Ediciones Díaz de Santos. Pág 98
- Valencia Rodríguez, Mariano (2009), “Modelo para la creación del conocimiento para PyMEs”, Revista “Entramado” Vol. 5 - N° 2, Julio - Diciembre, Colombia, Pág. 10-27
- Von Krogh, G. and Roos, J., “Organizational Epistemology”, Macmillan, Londres (1995).
- Xirau Ramón, (2000) “Introducción a la Historia de la Filosofía”, Programa Editorial, México.
- Zook, Chris y Allen, James (2001), “Profit from the Core – A return to growth in turbulent times”, Bain & Co Inc, Harvard Business Press, USA.

8. Anexos

Anexo de Gastos

Soluciones Tecnológicas y Comunicaciones S.R.L. - STyC

Sanchez de Loria 1535, C.A.B.A.

ANEXOS Por el ejercicio finalizado el 31 de Marzo de 2006

ANEXO 11 - CUADRO DE APROPIACION DE GASTOS

	Costo Ventas	Gastos de Comercialización	Gastos de Administración	Gastos de Financiación	Total
Sueldos	342.876,72	543.230,61	133.206,62		1.019.313,95
Comisiones al Personal		9.922,29			9.922,29
Cargas Sociales	52.416,51	85.632,67	18.597,96		156.647,14
Indemnizaciones Pagadas		6.945,19			6.945,19
Servicios Médicos		95,00	32.472,17		32.567,17
Capacitación al Personal	7.775,00				7.775,00
Indumentaria al Personal			964,46		964,46
Honorarios	159.012,80	116.820,00	126.056,00		401.888,80
Gastos Servicios Exterior	21.473,63				21.473,63
Tareas Técnico Administrativas	112.500,00	225.000,00	112.500,00		450.000,00
Publicidad		96.071,00			96.071,00
Ingresos Brutos		42.724,73			42.724,73
Seguros		4.993,75	4.993,75		9.987,50
Gastos de Representación		46.152,09			46.152,09
Telefonía		23.833,62	12.833,49		36.667,11
Servicios Públicos		8.617,65	8.617,65		17.235,30
Alquiler Oficina			71.330,00		71.330,00
Expensas			9.922,63		9.922,63
Gastos Bancarios			12.928,64		12.928,64
Impuesto Cuentas Corrientes			55.312,62		55.312,62
Gastos de Viaje		75.938,86			75.938,86
Cadetería		10.098,00	10.098,00		20.196,00
Librería e Imprenta			17.508,89		17.508,89
Viáticos	15.972,62	11.180,83	4.791,78		31.945,23
Gastos de Oficina			86.642,53		86.642,53
Correo y Fletes		6.197,43	6.197,42		12.394,85
Amortizaciones		40.576,02	23.689,43		64.265,45
Mantenimiento Rodados		32.211,90			32.211,90
Intereses Pagados				10.209,92	10.209,92
Multas			400,00		400,00
Servicio Soporte Técnico	1.378,94				1.378,94
Gastos Varios Administración			170,98		170,98
Gastos Varios Comercialización		21.292,06			21.292,06
Diferencias de Cambio				28.894,75	28.894,75
	713.406,22	1.407.533,70	749.235,02	39.104,67	2.909.279,61
Saldos al 31/03/2005	880.114,14	1.312.227,77	644.983,32	558,36	2.837.883,59

Fuente: Datos de la Empresa

Anexo de Cuadro de Resultados

Soluciones Tecnológicas y Comunicaciones S.R.L. - STyC

Sanchez de Loria 1535, C.A.B.A.

ESTADO DE RESULTADOS

Por el ejercicio finalizado el 31 de Marzo de 2006

	31/03/2005	31/03/2006
VENTAS (Anexo 9)	4.264.915,19	4.754.541,58
COSTO VENTAS (Anexo 10)	-1.466.089,43	-1.734.073,64
UTILIDAD BRUTA	<u>2.798.825,76</u>	<u>3.020.467,94</u>
GASTOS DE COMERCIALIZACION (Anexo 11)	-1.312.227,77	-1.407.533,70
GASTOS DE ADMINISTRACION (Anexo 11)	-644.983,32	-749.235,02
GASTOS DE FINANCIACION (Anexo 11)	-558,36	-39.104,67
OTROS INGRESOS (Anexo 12)	176.103,94	191.781,68
OTROS EGRESOS (Anexo 13)	-18.261,14	-16.556,43
UTILIDAD NETA	<u>998.899,11</u>	<u>999.819,80</u>
IMPUESTO A LAS GANANCIAS	-265.003,13	-196.489,53
UTILIDAD FINAL	<u><u>733.895,98</u></u>	<u><u>803.330,27</u></u>

Fuente: Datos de la Empresa

Anexo de Ventas

Soluciones Tecnológicas y Comunicaciones S.R.L. - STyC

Sanchez de Loria 1535, C.A.B.A.

ANEXOS Por el ejercicio finalizado el 31 de Marzo de 2006

	31/03/2005	31/03/2006
ANEXO 9 - VENTAS		
Producción de Bienes	1.172.345,78	860.747,13
Exportaciones	1.328.562,33	1.988.198,82
Alquileres	305.582,94	390.075,80
Servicios Locales	865.896,02	1.164.236,00
Servicios Exterior	592.528,12	351.283,83
	<u>4.264.915,19</u>	<u>4.754.541,58</u>

Fuente: Datos de la Empresa

Anexo de Situación Patrimonial

Soluciones Tecnológicas y Comunicaciones S.R.L. - STyC

Sanchez de Loria 1535, C.A.B.A.

ESTADO DE SITUACION PATRIMONIAL Por el ejercicio finalizado el 31 de Marzo de 2006

	31/03/2005	31/03/2006
ACTIVO		
ACTIVO CORRIENTE		
DISPONIBILIDADES (Anexo 1 y Nota 3)	501.251,31	444.728,09
CREDITOS (Anexo 2 y Nota 3)	1.184.692,56	1.827.943,52
BIENES DE CAMBIO (Anexo 3 y Nota 3)	35.138,27	38.908,70
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	<u>1.721.082,14</u>	<u>2.311.580,31</u>
ACTIVO NO CORRIENTE		
CREDITOS (Anexo 2 y Nota 3)	0,00	44.137,00
BIENES DE USO (Anexo 4 y Nota 3)	63.125,03	180.209,90
TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE	<u>63.125,03</u>	<u>224.346,90</u>
TOTAL	<u>1.784.207,17</u>	<u>2.535.927,21</u>
PASIVO		
PASIVO CORRIENTE		
DEUDAS BANCARIAS (Anexo 5 y Nota 3)	62.610,21	5.973,08
DEUDAS COMERCIALES (Anexo 6 y Nota 3)	122.000,20	160.199,30
DEUDAS FISCALES (Anexo 7 y Nota 3)	43.585,04	31.174,24
DEUDAS SOCIALES (Anexo 8 y Nota 3)	52.979,79	57.218,39
TOTAL PASIVO CORRIENTE	<u>281.175,24</u>	<u>254.565,01</u>
PATRIMONIO NETO		
Según Estado de Evolución del Patrimonio Neto	1.503.031,93	2.281.362,20
TOTAL PATRIMONIO NETO	<u>1.503.031,93</u>	<u>2.281.362,20</u>
TOTAL	<u>1.784.207,17</u>	<u>2.535.927,21</u>

Fuente: Datos de la Empresa

"La gestión del conocimiento como elemento determinante para el logro del éxito de una PyME"

Anexo Ley de Promoción de la Industria del Software (Ley 25.922)

Definición, ámbito de aplicación y alcances. Tratamiento fiscal para el sector. Importaciones. Fondo Fiduciario de Promoción de la Industria del Software (FONSOFT). Infracciones y sanciones. Disposiciones generales.

Sancionada: Agosto 18 de 2004

Promulgada Parcialmente: Septiembre 7 de 2004

El Senado y Cámara de Diputados de la Nación Argentina reunidos en Congreso, etc. sancionan con fuerza de Ley:

LEY DE PROMOCION DE LA INDUSTRIA DEL SOFTWARE

CAPITULO I

Definición, ámbito de aplicación y alcances

ARTICULO 1° — Créase un Régimen de Promoción de la Industria del Software que regirá en todo el territorio de la República Argentina con los alcances y limitaciones establecidas en la presente ley y las normas reglamentarias que en su consecuencia dicte el Poder Ejecutivo nacional. El presente régimen estará enmarcado en las políticas estratégicas que a tal efecto establezca el Poder Ejecutivo nacional a través de sus organismos competentes y tendrá vigencia durante el plazo de diez años a partir de su aprobación.

ARTICULO 2° — Podrán acogerse al presente régimen de promoción las personas físicas y jurídicas constituidas en la República Argentina cuya actividad principal sea la industria del software, que se encuentren habilitadas para actuar dentro de su territorio con ajuste a sus leyes, debidamente inscritas conforme a las mismas y desarrollen en el país y por cuenta propia las actividades definidas en el artículo 4°.

ARTICULO 3° — Los interesados en acogerse al presente régimen deberán inscribirse en el registro habilitado por la autoridad de aplicación.

Facúltase a la autoridad de aplicación a celebrar los respectivos convenios con las provincias que adhieran al presente régimen, con el objeto de facilitar y garantizar la inscripción de los interesados de cada jurisdicción provincial en el registro habilitado en el párrafo anterior.

ARTICULO 4° — Las actividades comprendidas en el régimen establecido por la ley son la creación, diseño, desarrollo, producción e implementación y puesta a punto de los sistemas de software desarrollados y su documentación técnica asociada, tanto en su aspecto básico como aplicativo, incluyendo el que se elabore para ser incorporado a procesadores utilizados en bienes de diversa índole, tales como consolas, centrales telefónicas, telefonía celular, máquinas y otros dispositivos. Queda excluida del régimen establecido en la presente ley la actividad de autodesarrollo de software.

ARTICULO 5° — A los fines de la presente ley, se define el software como la expresión organizada de un conjunto de órdenes o instrucciones en cualquier lenguaje de alto nivel, de nivel intermedio, de ensamblaje o de máquina, organizadas en estructuras de diversas secuencias y combinaciones, almacenadas en medio magnético, óptico, eléctrico, discos, chips, circuitos o cualquier otro que resulte apropiado o que se desarrolle en el futuro, previsto para que una computadora o cualquier máquina con capacidad de procesamiento de información ejecute una función específica, disponiendo o no de datos, directa o indirectamente.

CAPITULO II

Tratamiento fiscal para el sector

ARTICULO 6° — A los sujetos que desarrollen las actividades comprendidas en el presente régimen de acuerdo a las disposiciones del capítulo I les será aplicable el régimen tributario general con las modificaciones que se establecen en el presente capítulo. Los beneficiarios que adhieran al presente régimen deberán estar en curso normal de cumplimiento de sus obligaciones impositivas y previsionales.

ARTICULO 7° — Los sujetos que adhieran a este régimen gozarán de estabilidad fiscal por el término de diez (10) años contados a partir del momento de la entrada en vigencia de la presente ley. La estabilidad fiscal alcanza a todos los tributos nacionales, entendiéndose por tales los impuestos directos, tasas y contribuciones impositivas que tengan como sujetos pasivos a los beneficiarios inscriptos. La estabilidad fiscal significa que los sujetos que desarrollen actividades de producción de software no podrán ver incrementada su carga tributaria total nacional al momento de la incorporación de la empresa al presente marco normativo general.

ARTICULO 8° — Los beneficiarios del régimen de la presente ley que desempeñen actividades de investigación y desarrollo en software y/o procesos de certificación de calidad de software desarrollado en el territorio nacional y/o exportaciones de software (asegurando a los trabajadores de la actividad la legislación laboral vigente), podrán convertir en un bono de crédito fiscal intransferible hasta el 70% (setenta por ciento) de las contribuciones patronales que hayan efectivamente pagado sobre la nómina salarial total de la empresa con destino a los sistemas y subsistemas de seguridad social previstos en las leyes 19.032 (INSSJyP), 24.013 (Fondo Nacional de Empleo) y 24.241 (Sistema Integrado de Jubilaciones y Pensiones). Los beneficiarios podrán utilizar dichos bonos para la cancelación de tributos nacionales que tengan origen en la industria del software, en particular el impuesto al valor agregado (IVA) u otros impuestos nacionales y sus anticipos, en caso de proceder, excluido el impuesto a las ganancias. El bono no podrá utilizarse para cancelar deudas anteriores a la efectiva incorporación del beneficiario al régimen de la presente ley y, en ningún caso, eventuales saldos a su favor harán lugar a reintegros o devoluciones por parte del Estado.

ARTICULO 9° — Los sujetos adheridos al régimen de promoción establecido por la presente ley tendrán una desgravación del sesenta por ciento (60%) en el monto total del impuesto a las ganancias determinado en cada ejercicio. Este beneficio alcanzará a quienes acrediten gastos de investigación y desarrollo y/o procesos de certificación de calidad y/o exportaciones de software, en las magnitudes que determine la autoridad de aplicación.

ARTICULO 10. — A los efectos de la percepción de los beneficios establecidos en los artículos precedentes, los sujetos que adhieran al presente régimen deberán cumplir con alguna norma de calidad reconocida aplicable a los productos de software. Esta exigencia comenzará a regir a partir del tercer año de vigencia del presente marco promocional.

ARTICULO 11. — Los sujetos que adhieran a los beneficios establecidos en la presente ley, que además de la industria del software como actividad principal desarrollen otras de distinta naturaleza, llevarán su contabilidad de manera tal que

permita la determinación y evaluación en forma separada de la actividad promovida del resto de las desarrolladas. La imputación de gastos compartidos con actividades ajenas a las promovidas se atribuirán contablemente respetando criterios objetivos de reparto, como cantidad de personal empleado, monto de salarios pagados, espacio físico asignado u otros, siendo esta enumeración meramente enunciativa y no limitativa. Serán declarados y presentados anualmente a la autoridad de aplicación en la forma y tiempo que ésta establezca los porcentuales de apropiación de gastos entre las actividades distintas y su justificativo.

CAPITULO III

Importaciones

ARTICULO 12. — Las importaciones de productos informáticos que realicen los sujetos que adhieran al presente régimen de promoción quedan excluidas de cualquier tipo de restricción presente o futura para el giro de divisas que se correspondan al pago de importaciones de hardware y demás componentes de uso informático que sean necesarios para las actividades de producción de software.

CAPITULO IV

Fondo Fiduciario de Promoción de la Industria del Software (Fonsoft)

ARTICULO 13. — Créase el Fondo Fiduciario de Promoción de la Industria del Software (Fonsoft), el cual será integrado por:

1. Los recursos que anualmente se asignen a través de la ley de presupuesto.
2. Los ingresos por las penalidades previstas ante el incumplimiento de la presente ley.
3. Ingresos por legados o donaciones.
4. Fondos provistos por organismos internacionales u organizaciones no gubernamentales.

ARTICULO 14. — Facúltase al Jefe de Gabinete de Ministros a efectuar las modificaciones presupuestarias que correspondan, previendo para el primer año un monto de pesos dos millones (\$ 2.000.000) a fin de poder cumplir con lo previsto en el inciso 1 del artículo 13.

ARTICULO 15. — La Secretaría de Ciencia, Tecnología e Innovación Productiva, a través de la Agencia Nacional de Promoción Científica y Tecnológica, será la autoridad

de aplicación en lo referido al Fonsoft y actuará como fiduciante frente al administrador fiduciario.

ARTICULO 16. — La autoridad de aplicación definirá los criterios de distribución de los fondos acreditados en el Fonsoft los que serán asignados prioritariamente a universidades, centros de investigación, pymes y nuevos emprendimientos que se dediquen a la actividad de desarrollo de software.

A los efectos mencionados en el párrafo anterior la autoridad de aplicación convendrá con las provincias que adhieran al régimen de la presente ley, la forma y modo en que éstas, a través de sus organismos pertinentes, se verán representadas en la Agencia Nacional de Promoción Científica y Tecnológica.

ARTICULO 17. — La autoridad de aplicación podrá financiar a través del Fonsoft:

1. Proyectos de investigación y desarrollo relacionados a las actividades definidas en el artículo 4° de la presente.
2. Programas de nivel terciario o superior para la capacitación de recursos humanos.
3. Programas para la mejora en la calidad de los procesos de creación, diseño, desarrollo y producción de software.
4. Programas de asistencia para la constitución de nuevos emprendimientos.

ARTICULO 18. — La autoridad de aplicación otorgará preferencia en la asignación de financiamientos a través del Fonsoft, según lo definido en el artículo 16, a quienes:

- a) Se encuentren radicados en regiones del país con menor desarrollo relativo
- b) Registren en la República Argentina los derechos de reproducción de software según las normas vigentes;
- c) Generen mediante los programas promocionados un aumento cierto y fehaciente en la utilización de recursos humanos;
- d) Generen mediante los programas promocionados incrementales de exportación;
- e) Adhieran al presente régimen de promoción.

ARTICULO 19. — Las erogaciones de la autoridad de aplicación relacionadas a la administración del Fonsoft no deberán superar el cinco por ciento (5%) de la recaudación anual del mismo.

CAPITULO V

"La gestión del conocimiento como elemento determinante para el logro del éxito de una PyME"

Marcelo Artana

Infracciones y sanciones

ARTICULO 20. — El incumplimiento de las normas de la presente ley y de las disposiciones de la autoridad de aplicación referidas a los beneficios establecidos en el capítulo II por parte de las personas físicas y jurídicas que se acojan al régimen de promoción de la presente ley, determinará la aplicación por parte de la autoridad de aplicación de las sanciones que se detallan a continuación:

1. Revocación de la inscripción en el registro establecido en el artículo 3° y de los beneficios otorgados por el capítulo II.
2. Pago de los tributos no ingresados con motivo de lo dispuesto en el capítulo II, con más los intereses, en relación con el incumplimiento específico determinado.
3. Inhabilitación para inscribirse nuevamente en el registro establecido en el artículo 3°.

CAPITULO VI

Disposiciones generales

ARTICULO 21. — La autoridad de aplicación de la presente ley será la Secretaría de Industria, Comercio y de la Pequeña y Mediana Empresa dependiente del Ministerio de Economía y Producción, con excepción de lo establecido en el capítulo IV y sin perjuicio de lo establecido por el artículo 6° del decreto 252/2000, según texto ordenado por el decreto 243/2001.

ARTICULO 22. — La Secretaría de Industria, Comercio y de la Pequeña y Mediana Empresa deberá publicar en su respectiva página de Internet el registro de los beneficiarios del presente régimen, así como los montos de beneficio fiscal otorgados a los mismos.

ARTICULO 23. — A los fines de la presente ley quedan excluidas como actividades de investigación y desarrollo de software la solución de problemas técnicos que se hayan superado en proyectos anteriores sobre los mismos sistemas operativos y arquitecturas informáticas. También el mantenimiento, la conversión y/o traducción de lenguajes informáticos, la adición de funciones y/ o preparación de documentación para el usuario, garantía o asesoramiento de calidad de los sistemas no repetibles existentes. Quedan también excluidas las actividades de recolección rutinarias de datos, la elaboración de estudios de mercado para la comercialización de software y aquellas

otras actividades ligadas a la producción de software que no conlleven un progreso funcional o tecnológico en el área del software.

ARTICULO 24. — La autoridad de aplicación realizará auditorías y evaluaciones del presente régimen, debiendo informar anualmente al Congreso de la Nación los resultados de las mismas. Dicha información deberá realizarse a partir del tercer año de vigencia de la ley.

ARTICULO 25. — **Los beneficios fiscales contemplados en la presente ley, mientras subsista el sistema de coparticipación federal de impuestos vigente, se detraerán de las cuantías de los recursos que correspondan a la Nación.**

ARTICULO 26. — El cupo fiscal de los beneficios a otorgarse por el presente régimen promocional será fijado anualmente en la ley de Presupuesto general de gastos y cálculo de recursos de la Administración nacional.

A partir de la vigencia de la presente ley y durante los tres primeros ejercicios fiscales posteriores, el cupo correspondiente se otorgará en función de la demanda y desarrollo de las actividades promocionadas.

ARTICULO 27. — Invítase a las provincias, a la Ciudad Autónoma de Buenos Aires y a los municipios a adherir al presente régimen mediante el dictado de normas de promoción análogas a las establecidas en la presente ley.

ARTICULO 28. — Comuníquese al Poder Ejecutivo.

DADA EN LA SALA DE SESIONES DEL CONGRESO ARGENTINO, EN BUENOS AIRES, A LOS DIECIOCHO DIAS DEL MES DE AGOSTO DEL AÑO DOS MIL CUATRO.

— REGISTRADA BAJO EL N° 25.922 —

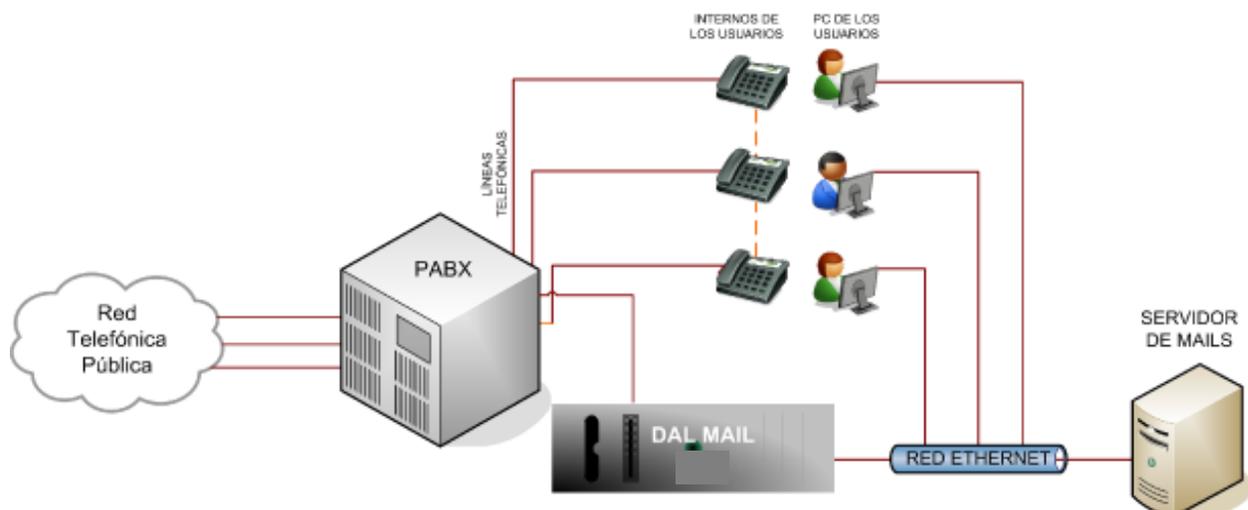
EDUARDO O. CAMAÑO. — MARCELO A. GUINLE. — Eduardo D. Rollano. — Juan Estrada.

Descripción de los Productos de la empresa

Para una mejor comprensión de los productos básicos que comercializan se brinda una breve descripción y esquema de los mismos.

DAL Mail

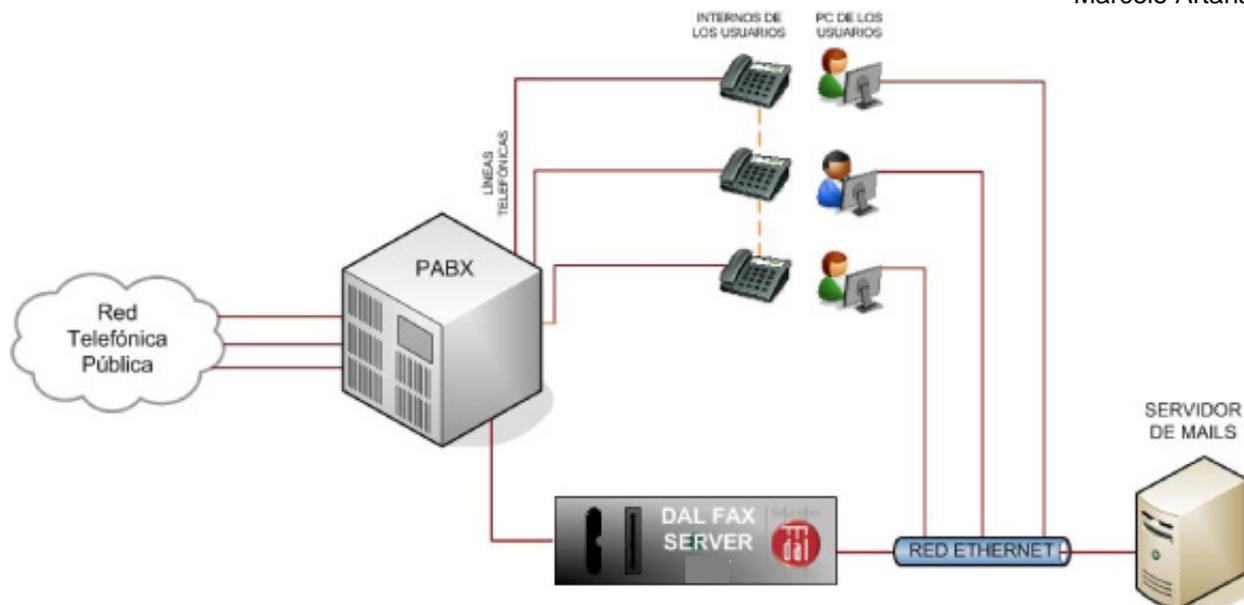
Es la solución de mensajería que permite gestionar las comunicaciones de la empresa de manera integral y sobre una misma plataforma contando con una gran variedad de funciones que le ayudarán a alcanzar una eficiente atención a todos sus contactos.



Fuente: Empresa

DAL Fax Server

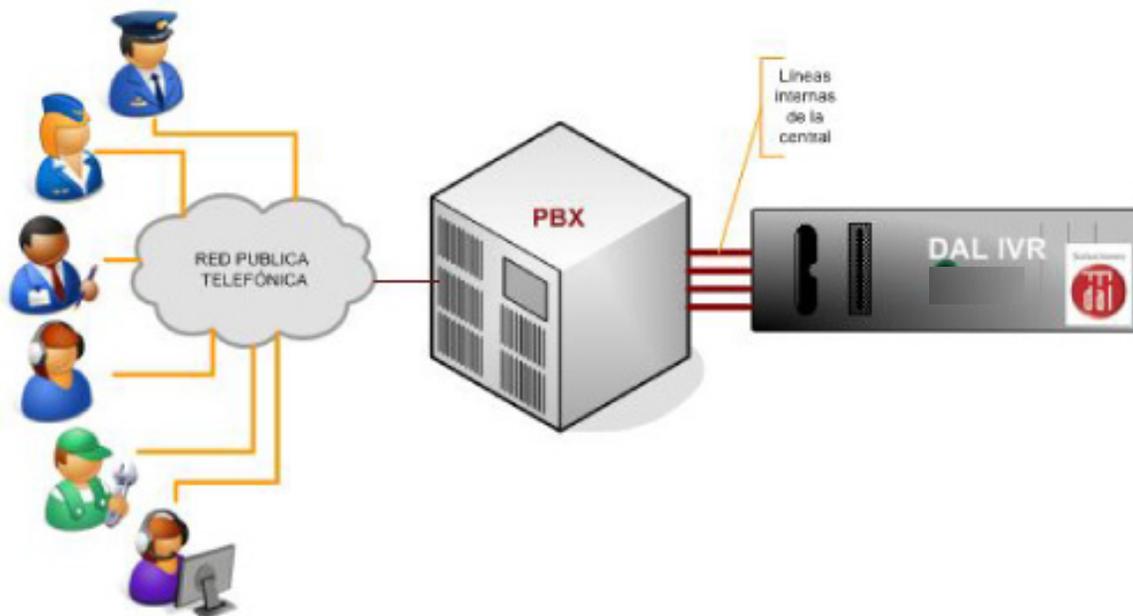
Es una solución de gestión de faxes que permite manejar el tráfico de faxes de una empresa desde las PC de los usuarios, sin necesidad de contar con máquinas de fax y desde las aplicaciones habituales de correo electrónico. De esta manera, constituye una eficaz herramienta para la optimización de tiempos y recursos, y garantizando la eficiencia de las comunicaciones corporativas de cualquier organización.



Fuente: Empresa

DAL IVR

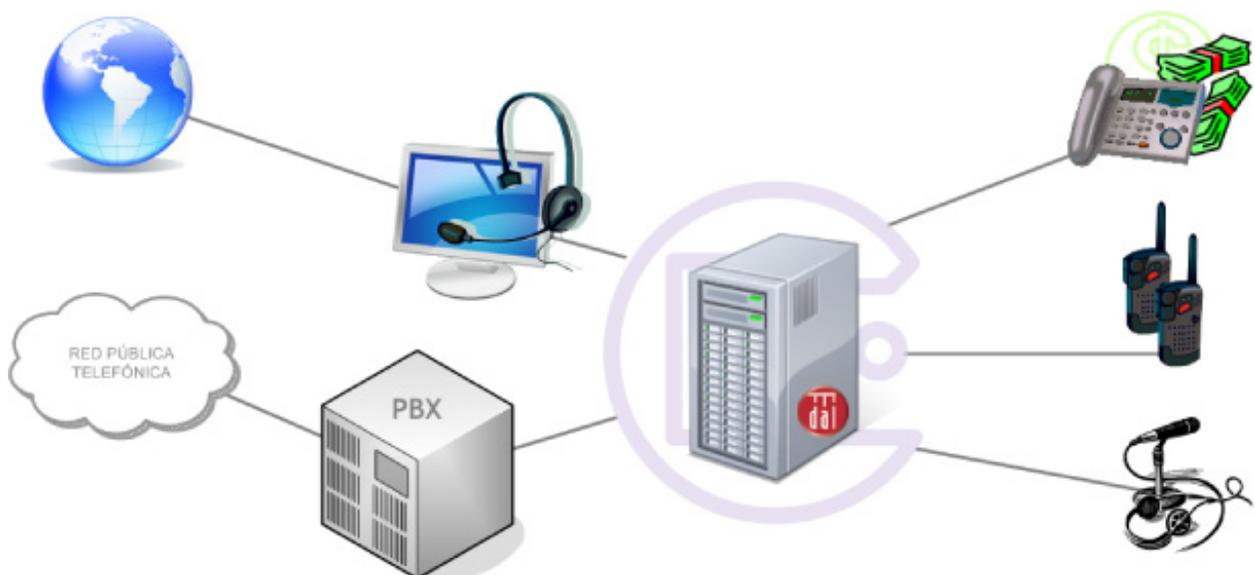
Es una plataforma de telefonía integrada que le permite al cliente o proveedor de una empresa acceder a la información residente en la base de datos de la empresa de manera dinámica y por demanda. Lo importante de este producto es que permite automatizar las consultas frecuentes de clientes y/o proveedores sin utilizar recursos humanos y reduciendo en forma considerable los costos y el tiempo que supone esta atención por parte un operador sin las demoras que pueden surgir de la búsqueda manual.



Fuente: Empresa

DAL Recorder

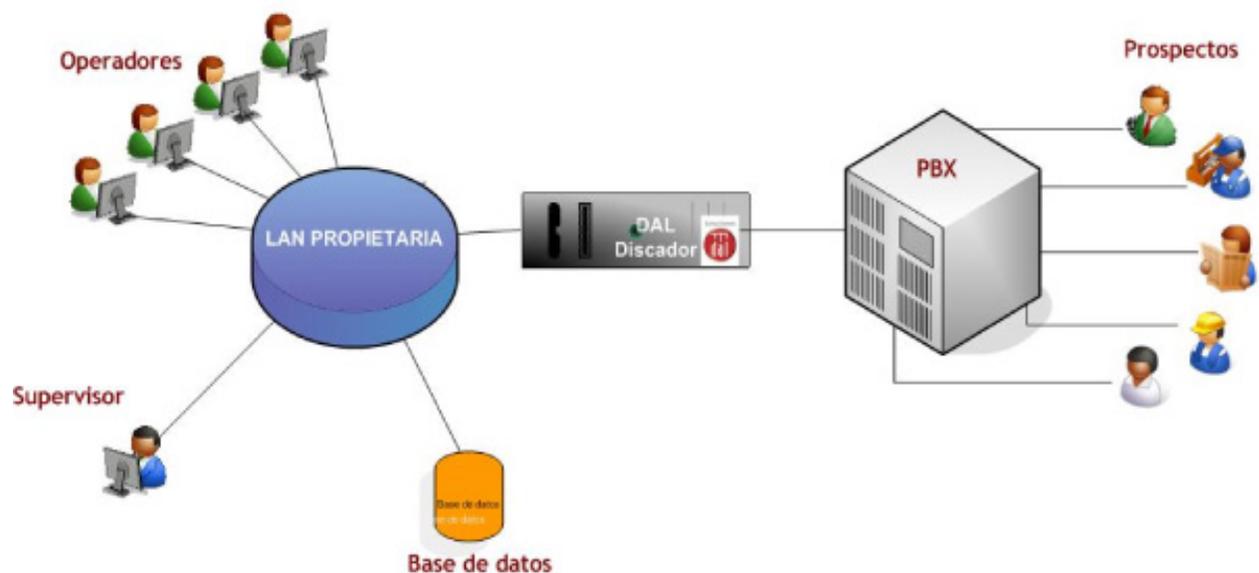
Es un grabador profesional de conversaciones de arquitectura abierta con el cual se puede registrar, supervisar y archivar las conversaciones telefónicas en diferentes tecnologías, de canales de radio o de salas de reunión.



Fuente: Empresa

DAL Discador

Permite incrementar las ventas mediante el aumento de contactos efectivos de manera automatizada. Este sistema permite programar las campañas de telemarketing o telecobranzas y el mismo sistema se encarga de realizar las llamadas en forma automática y simultánea con la posibilidad de que la persona contactada pueda interactuar con el sistema accediendo a información específica residente en bases de datos o simplemente comunicarse con un operador.

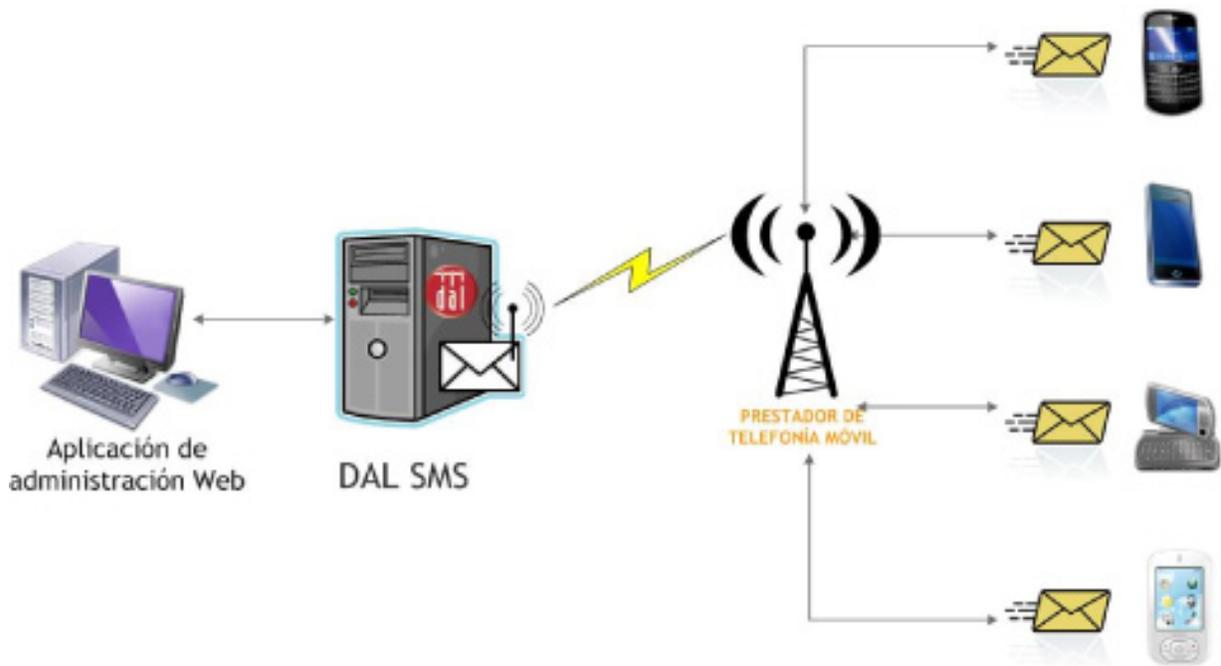


Fuente: Empresa

DAL SMS

Permite a las empresas contar con un nuevo canal de comunicación para sus clientes, totalmente ágil y dinámico, permitiendo realizar todo tipo de campañas simultáneas y masivas a muy bajo costo, adaptando y personalizando las mismas de acuerdo a cada cliente mediante su conexión a bases de datos.

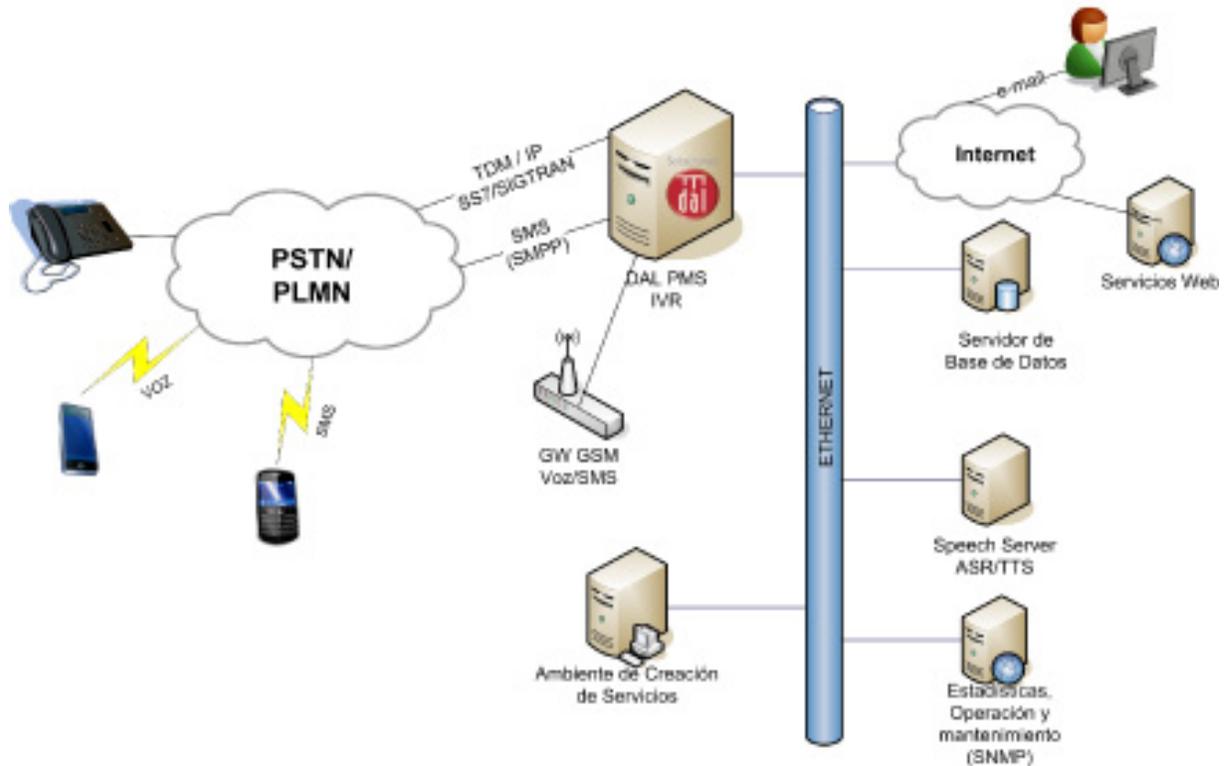
Trabajo Final
"La gestión del conocimiento como elemento determinante para el logro del éxito de una PyME"
Marcelo Artana



Fuente: Empresa

DAL PMS IVR

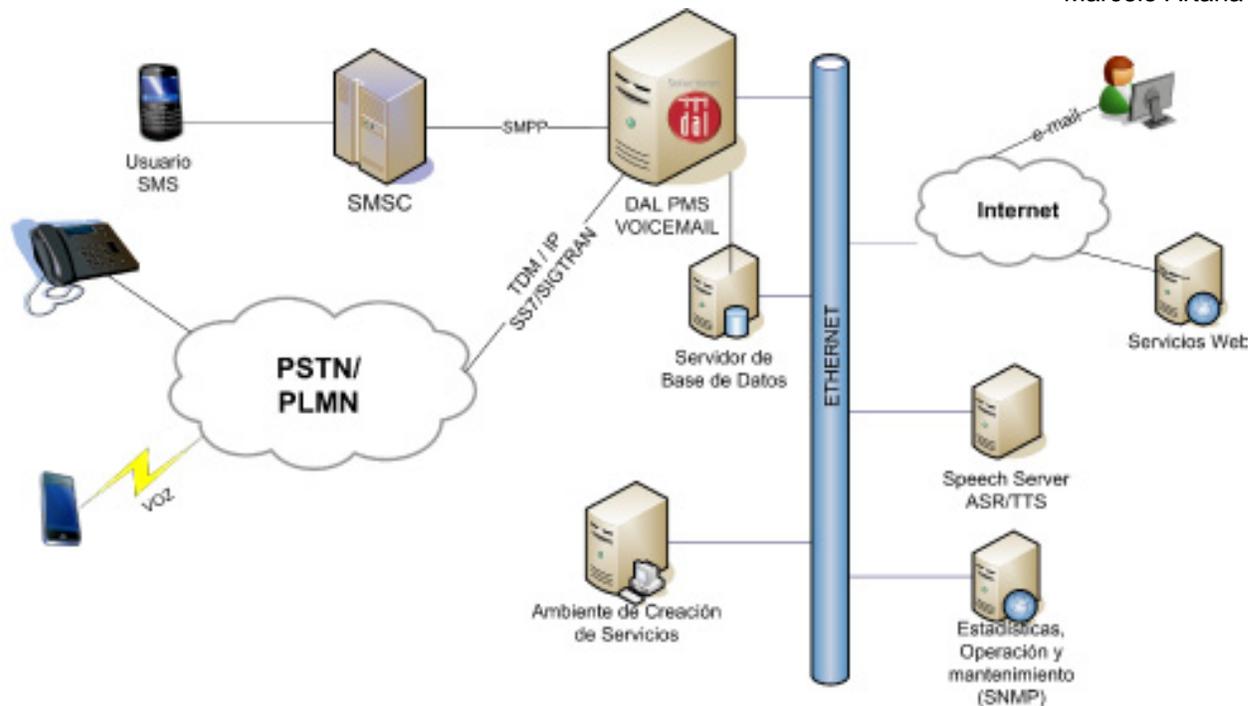
Es una plataforma de alto tráfico desarrollada utilizando tecnología de última generación con integración a bases de datos de diferente complejidad. Permite contar con gran variedad de servicios que van desde horóscopos, trivias, noticias, consultas de saldo y recarga de créditos, hasta soluciones personalizadas.



Fuente: Empresa

DAL PMS Voice Mail

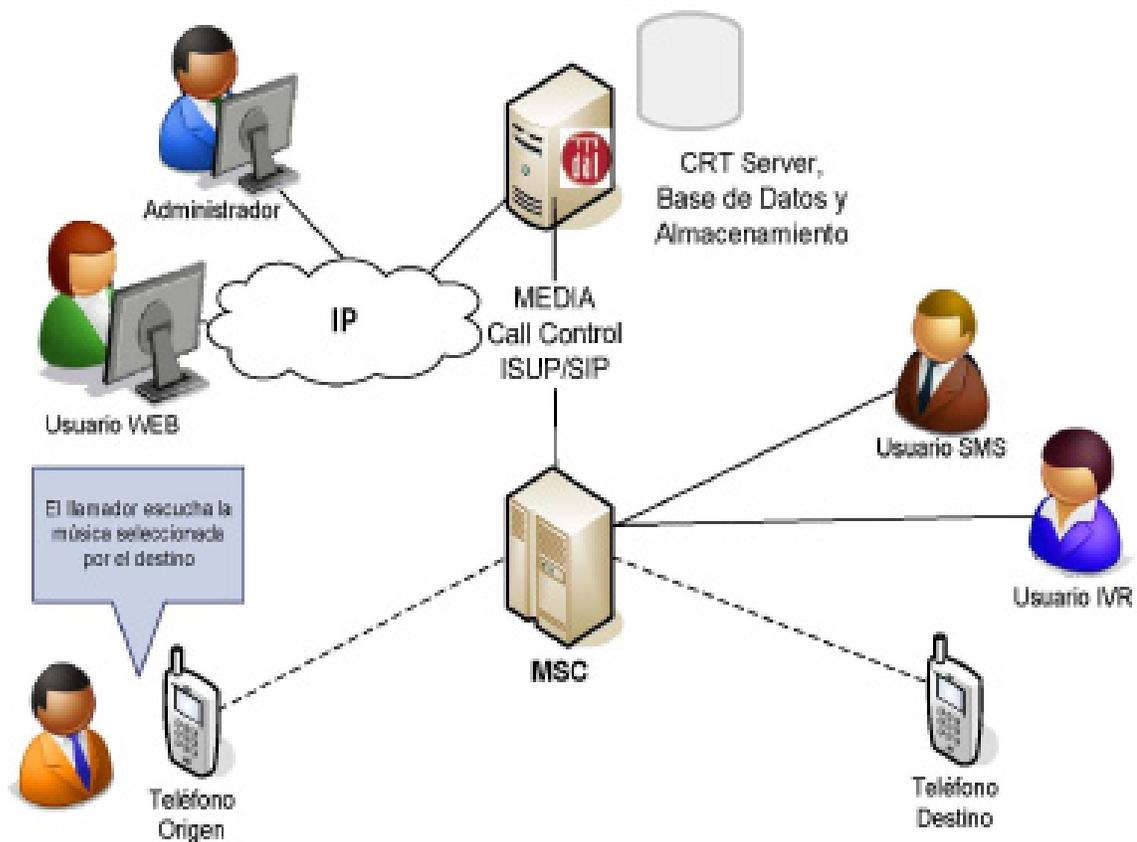
Es una plataforma que maneja la complejidad de una casilla de voz para abonados de telefonía fija o móvil. Permite a los usuarios gestionar sus mensajes de varias maneras: vía web, mediante correo electrónico, casillas grupales o notificación por SMS.



Fuente: Empresa

DAL PMS CRBT

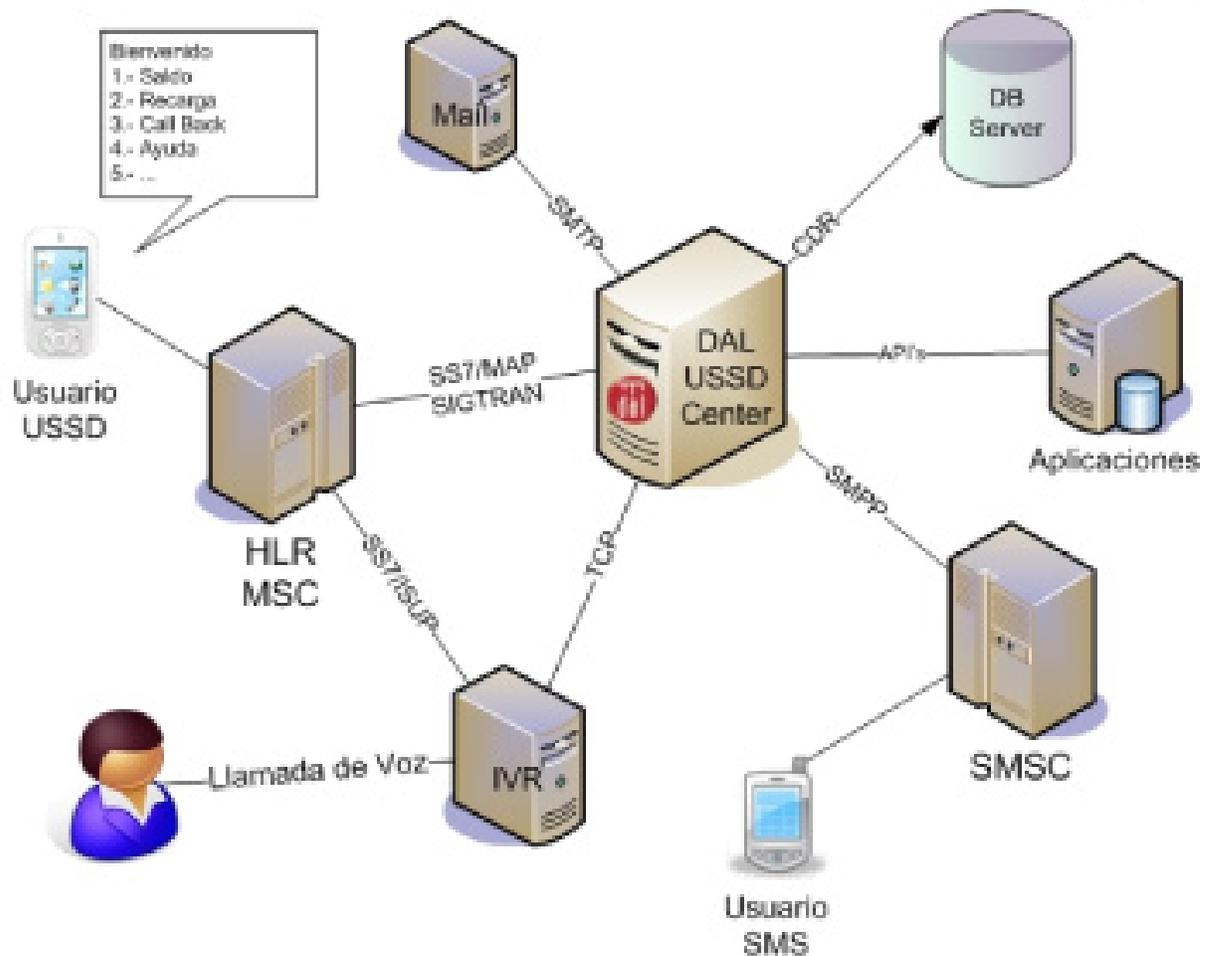
Permite que los usuarios replacen con música, audio o grabaciones el tono de espera que se escucha cuando alguien intenta comunicarse.



Fuente: Empresa

DAL PMS USSD

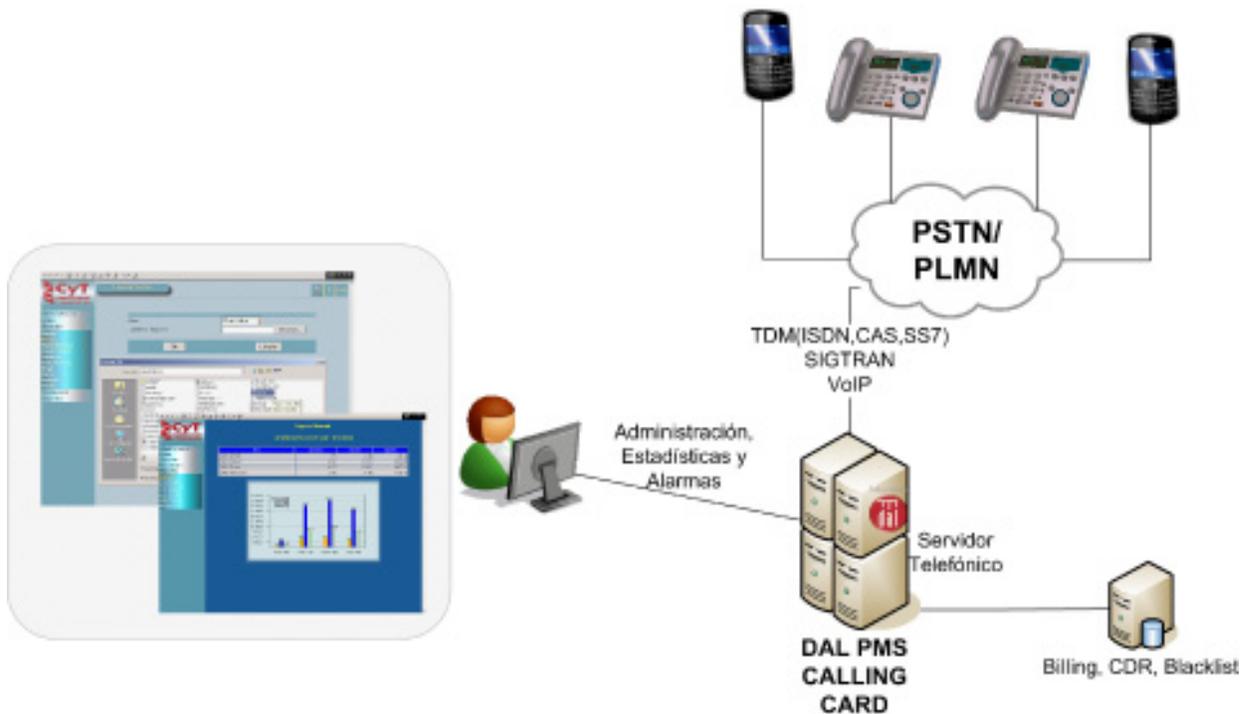
Permite ampliar el negocio de las compañías de telefonía móvil a un muy bajo costo. Esta solución permite fidelizar clientes brindando una interacción instantánea, segura y personalizada de los usuarios con los servicios de información.



Fuente: Empresa

DAL PMS Calling Card

Permite realizar la administración total del negocio de Tarjeta Prepaga y Post Paga a través de Web Services con diferentes niveles de seguridad y perfiles de usuario. Lo realiza de manera flexible y amigable ya que no requiere de personal especializado en sistemas ni comunicaciones para su operación.



Fuente: Empresa

Orion Contact Center

Este es el más completo conjunto de herramientas de informática y telecomunicaciones diseñado especialmente para elevar la productividad de los recursos físicos, tecnológicos y humanos.

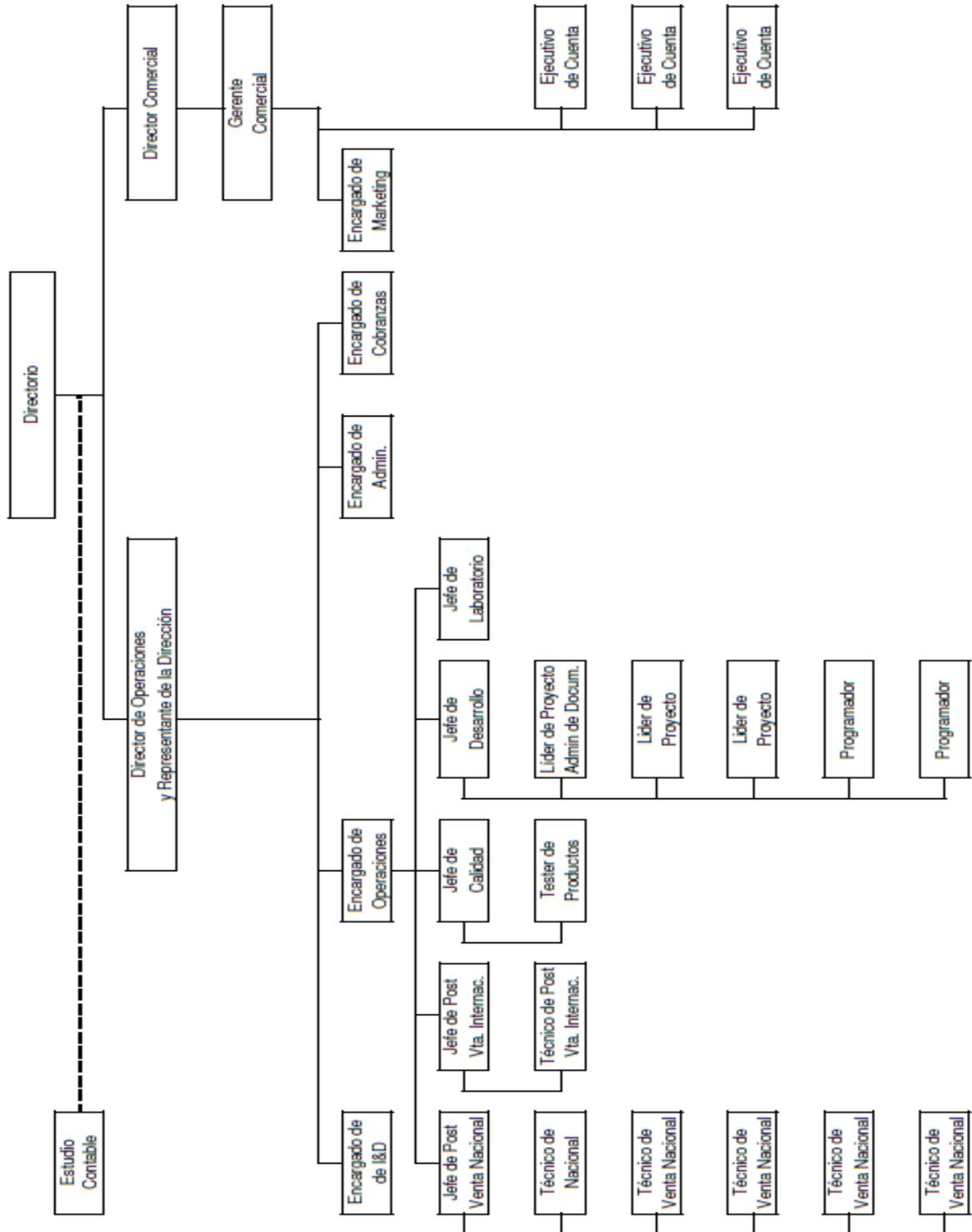
Permite mejorar en forma sostenida la relación con los clientes de la empresa, agilizando las transacciones, detectando a tiempo las transacciones mal gestionadas y evitando pérdida de tiempo y dinero de los Contact Center.

Esta solución posibilita grabar llamadas, realizar reportes detallados de estadísticas e incluso efectuar campañas de marketing saliente, conformando una solución efectiva y confiable para la toma de decisiones.



Fuente: Empresa

Anexo 1 - Organigrama



Fuente: Desarrollo propio sobre la base suministrada por la empresa