

# **Análisis de la Cadena de Valor en el marco del Gerenciamiento Estratégico de Costos y la Gestión del Conocimiento a nivel internacional**

**Ana Maria Golpe** (UdelaR Fac. C. Ec.) - anagolpe@adinet.com.uy

## **Resumo:**

*La internacionalización de las empresas es una realidad, no sólo por la desaparición de las barreras, sino también por las adquisiciones de empresas locales por multinacionales, han cambiado las reglas y ya es posible encontrar a todos los recursos nacionales e internacionales compitiendo.*

*Los recursos humanos y el conocimiento, constituyen un recurso sumamente importante, al punto que puede hacer la diferencia entre las instituciones.*

*El concepto de conocimiento ha cambiado, desde el que se podía aplicar a la producción, hasta conformar la sociedad de la información y el conocimiento, en nuestros días. Ese recurso debe gestionarse: Gestión del conocimiento.*

*El Gerenciamiento Estratégico de Costos es el análisis de costos amplio en el cual los temas estratégicos aparecen en forma explícita; y se encuentra formado por tres análisis básicos: La Cadena de Valor, El Posicionamiento Estratégico y Las Causales de Costos.*

*El objeto del presente trabajo es realizar una reflexión del Gerenciamiento Estratégico de Costos y su integración con la Gestión del Conocimiento, a nivel internacional. Dicha incorporación implica un cambio, que llevará, necesariamente, a las instituciones a crecer.*

*Para ello se dará una breve descripción de los temas involucrados: el Gerenciamiento Estratégico de Costos y del análisis de la Cadena de Valor, como el componente sobre el que se profundizará en este trabajo. Se continuará con el Gerenciamiento de empresas internacionales, con la Gestión del Conocimiento, para luego dar un ejemplo de aplicación, culminando con una reflexión y la bibliografía correspondiente.*

**Palavras-chave:** *Gerenciamiento Estratégico de Costos. Gestión del Conocimiento. Cadena de Valor.*

**Área temática:** *Custos como ferramenta para o planejamento, controle e apoio a decisões*

# **Análisis de la Cadena de Valor en el marco del Gerenciamiento Estratégico de Costos y la Gestión del Conocimiento a nivel internacional**

## **XIX Congresso Brasileiro de Custos**

### **Resumen**

La internacionalización de las empresas es una realidad, no sólo por la desaparición de las barreras, sino también por las adquisiciones de empresas locales por multinacionales, han cambiado las reglas y ya es posible encontrar a todos los recursos nacionales e internacionales compitiendo.

Los recursos humanos y el conocimiento, constituyen un recurso sumamente importante, al punto que puede hacer la diferencia entre las instituciones.

El concepto de conocimiento ha cambiado, desde el que se podía aplicar a la producción, hasta conformar la sociedad de la información y el conocimiento, en nuestros días. Ese recurso debe gestionarse: Gestión del conocimiento.

El Gerenciamiento Estratégico de Costos es el análisis de costos amplio en el cual los temas estratégicos aparecen en forma explícita; y se encuentra formado por tres análisis básicos: La Cadena de Valor, El Posicionamiento Estratégico y Las Causales de Costos.

El objeto del presente trabajo es realizar una reflexión del Gerenciamiento Estratégico de Costos y su integración con la Gestión del Conocimiento, a nivel internacional. Dicha incorporación implica un cambio, que llevará, necesariamente, a las instituciones a crecer.

Para ello se dará una breve descripción de los temas involucrados: el Gerenciamiento Estratégico de Costos y del análisis de la Cadena de Valor, como el componente sobre el que se profundizará en este trabajo. Se continuará con el Gerenciamiento de empresas internacionales, con la Gestión del Conocimiento, para luego dar un ejemplo de aplicación, culminando con una reflexión y la bibliografía correspondiente.

Palabras clave: Gerenciamiento Estratégico de Costos. Gestión del Conocimiento. Cadena de Valor.

Área Temática: Custos como ferramenta para o planejamento, controle e apoio a decisões

### **1 Introducción**

Las empresas hoy se mueven en entornos internacionales, el no tomar conciencia de ello y actuar en consecuencia puede dejarlas fuera del mercado.

Los recursos y los mercados han dejado de ser locales, para pasar a ser locales, regionales y/o globales; otorgando una gran oportunidad de expandirse.

La Gestión del Conocimiento (GC), en esta era del conocimiento, es un tema crucial, con un marco internacional disponible para aquellas instituciones que sepan aprovechar esta oportunidad.

Los modelos tradicionales vienen evolucionando hacia sistemas integrales, donde la relevancia de los costos de producción se traslada hacia los costos relativos a la cadena de valor, con ciclos de vida de los productos más cortos, aumento de la relevancia en la satisfacción del cliente, la innovación en procesos y productos, la calidad, la flexibilidad, el plazo de entrega, y donde se necesita apoyar la gestión eficaz y eficiente de las instituciones, haciéndola cada vez más necesaria.

El Gerenciamiento Estratégico de Costos (GEC) es el análisis de costos amplio en el cual los temas estratégicos aparecen en forma explícita; los datos de costos se utilizan para desarrollar estrategias superiores a efectos de alcanzar ventajas competitivas que se puedan mantener, tal como lo afirman Shank y Govindarajan (1995). El GEC es la conjunción de tres análisis básicos: la Cadena de Valor; el Posicionamiento Estratégico y las Causales de Costos.

En este trabajo se trata de reflexionar sobre la posible incorporación de la gestión del conocimiento dentro del GEC, en un marco internacional. Dada la complejidad del tema, en el presente sólo se abordará uno de los análisis: la cadena de valor, aunque los otros análisis se mencionarán, dado que no es posible olvidarse que los tres se encuentran conectados.

Se comenzará con los conceptos que se tomarán como importantes para este trabajo del Gerenciamiento Estratégico de Costos, del Gerenciamiento de empresas internacionales y de la Gestión del Conocimiento. Luego se expone un breve ejemplo y la resolución propuesta, culminando con una reflexión.

## **2 Gerenciamiento Estratégico de Costos (GEC)**

Considerando la definición dada por Shank y Govindarajan (1995) el GEC es el análisis de costos amplio en el cual los temas estratégicos aparecen en forma explícita; los datos de costos se utilizan para desarrollar estrategias superiores a efectos de alcanzar ventajas competitivas que se puedan mantener.

El GEC es la conjunción de tres análisis básicos:

1. La Cadena de Valor.
2. El Posicionamiento Estratégico y
3. Las Causales de Costos.

A continuación se dará una breve descripción de los mismos.

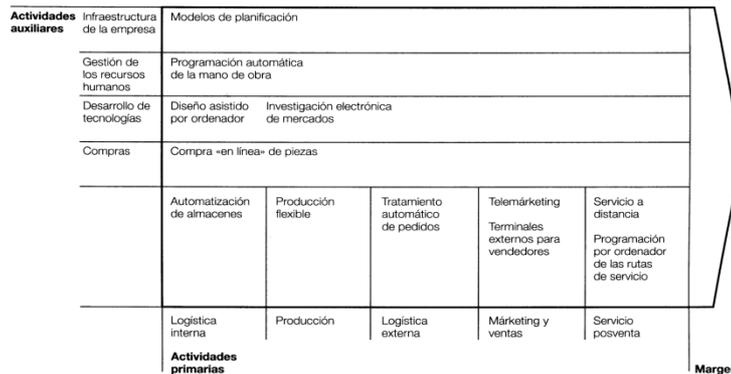
### **2.1 La Cadena de Valor de la Empresa**

La cadena de valor es un enfoque externo a la empresa, donde se trata de identificar las actividades que crean valor. Porter (1993) la define como el conjunto interrelacionado de actividades creadoras de valor, que se extienden durante todos los procesos, que van desde los proveedores hasta el consumidor.

La cadena de valor divide a la empresa en sus actividades estratégicas relevantes para comprender el comportamiento de los costos y las fuentes de diferenciaciones existentes y potenciales. Las actividades de valor pueden dividirse en dos grandes tipos:

- Actividades Primarias y
- Actividades de Apoyo.

A continuación se expone la gráfica clásica del profesor M. Porter (Porter, 1999):



Cuadro 1.- La cadena de producción de valor. Actividades primarias y de apoyo. La tecnología.  
Fuente: Michael Porter: Ser competitivo, Editorial Deusto, página 88.

Existe una metodología para construir y utilizar una cadena de valor que involucra los siguientes pasos:

a.- Identificar la cadena de valor de la industria y asignarle costos, ingresos y activos a las actividades de valor.

Se descompone la industria en sus diferentes actividades estratégicas. Las actividades deberán aislarse y separarse siempre y cuando:

- Representen un porcentaje importante en los costos.
- El comportamiento de costos de las actividades sean diferentes.
- Sean ejecutadas en forma diferente por los competidores.
- Tengan un potencial alto para crear diferenciación.

b.- Diagnosticar las causales de costos que regulan cada actividad de valor, de modo que expliquen las variaciones de costos en cada actividad de valor. Se dividen en dos categorías: causales de costos estructurales y causales de costos operacionales.

c.- Desarrollar una ventaja competitiva sostenible, ya sea controlando las causales de costos mejor que los competidores o reconfigurando la cadena de valor.

## 2.2 Posicionamiento Estratégico de la Empresa

Un análisis de costos se hace fundamentalmente con la idea de realizar una toma de decisiones, pero a medida que evoluciona el pensamiento sobre la formulación de estrategias

y el proceso de implementación, dicho análisis de costos debe tener en cuenta más integralmente el posicionamiento estratégico.

Para el Gerenciamiento Estratégico de Costos, el enfoque es diferente según cual sea la estrategia de la empresa.

Existen dos importantes elecciones a realizar:

- El atractivo de los sectores industriales para la utilidad a largo plazo y los factores que lo determinan. Donde la influencia de la empresa es baja, puede mejorar o empeorar su posición dentro del sector de acuerdo a la estrategia elegida.
- Los determinantes de una posición competitiva relativa, dentro de un sector industrial.

### **2.3 Causales de Costos para la Empresa**

Cuando estamos dentro del GEC, el análisis de las causales de costos debe estar destinado a reforzar y completar la visión estratégica de la empresa; y para evaluar la oportunidad estratégica, se debe examinar los factores de costos y efectuar el seguimiento de la estrategia seleccionada.

Al analizar los costos, el punto de partida del análisis de los costos debe partir de las siguientes preguntas:

- ¿Cuáles son las formas de explicar el comportamiento de costos en la empresa?
- ¿Cuáles son las causales de costos que posee la empresa?
- ¿Qué elección de opciones está impulsando el costo?

Riley (1987) expone una lista un poco más elaborada, donde clasifica las causales de costos en dos grandes grupos: Estructurales y De Ejecución.

### **3 Gerenciamiento de empresas internacionales**

Hoy, todas las empresas compiten en un entorno internacional; muchas empresas nacionales han sido adquiridas por empresas internacionales y otras tienen clientes, proveedores o competencia internacional, lo que hace imposible pensar solamente en un negocio desde el punto de vista local. Es importante analizar el o los sectores a los que la empresa pertenece para poder determinar la estrategia internacional a seguir. Como ser:

- a) El análisis del sector y la estrategia internacional. El análisis del sector es muy útil, ya que según cuál sea, diferentes serán las fuerzas que contribuyen a la internacionalización o nacionalización:
  - Internacionalización de los mercados
    - Características de nuestros clientes: si son multinacionales, resulta más sencillo la internacionalización de las empresas.
    - Presencia de competidores multinacionales: en caso de existir en cada mercado, ellos deben considerarse.
    - Intensidad de Capital.

- Intensidad tecnológica.
  - Universalidad de las necesidades de nuestros clientes: los productos pueden ser globales (PC), locales (agua) o intermedios (auto).
- Localización del mercado
    - Diferencias en las necesidades de los clientes
    - Diferencias en los mercados de distribución
    - Estructura del mercado local
    - Demandas de los gobiernos locales
  - Internacionalización del sector
- b) Las características del sector y las implicaciones empresariales. Al analizar el sector se podrá identificar que tipo de competencia tendrá la institución: local, internacional, o ambas.
- El entender una compañía como un conjunto de actividades entrelazadas, que realizan un producto o prestan un servicio al mercado, es entenderla considerando la Cadena de Valor del Negocio. Es importante entender como la internacionalización afecta a cada una de estas actividades. Ello las llevará a tomar un posicionamiento al respecto de cada una de ellas, partiendo del siguiente punto: el espacio natural de cada actividad.
- c) El espacio natural de una actividad.

Hay actividades que podría decirse que tienen un espacio donde cada actividad de la cadena de valor se desarrolla, pero esto dependerá de cada empresa, giro, etc. A modo de ejemplo se muestra un análisis realizado del espacio natural de las actividades de la cadena de valor aplicada al sector automotriz:

	Local	Regional	Global
Finanzas	X	X	
Sistemas de información	X	X	
Investigación y Desarrollo	X	X	X
Compras	X	X	X
Logística	X	X	
Fabricación	X	X	
Marketing	X	X	
Ventas	X		

Cuadro 2.- Naturaleza de las Actividades.

Fuente: Dirección de Empresas Internacionales. Biblioteca IESE de Gestión de Empresas. Universidad de Navarra

El hecho de tener operaciones en diferentes lugares obliga a las instituciones a coordinar y configurar las actividades de la Cadena de Valor. Continuando con el ejemplo automotriz, donde se ve como cada empresa opta por una estrategia diferente:

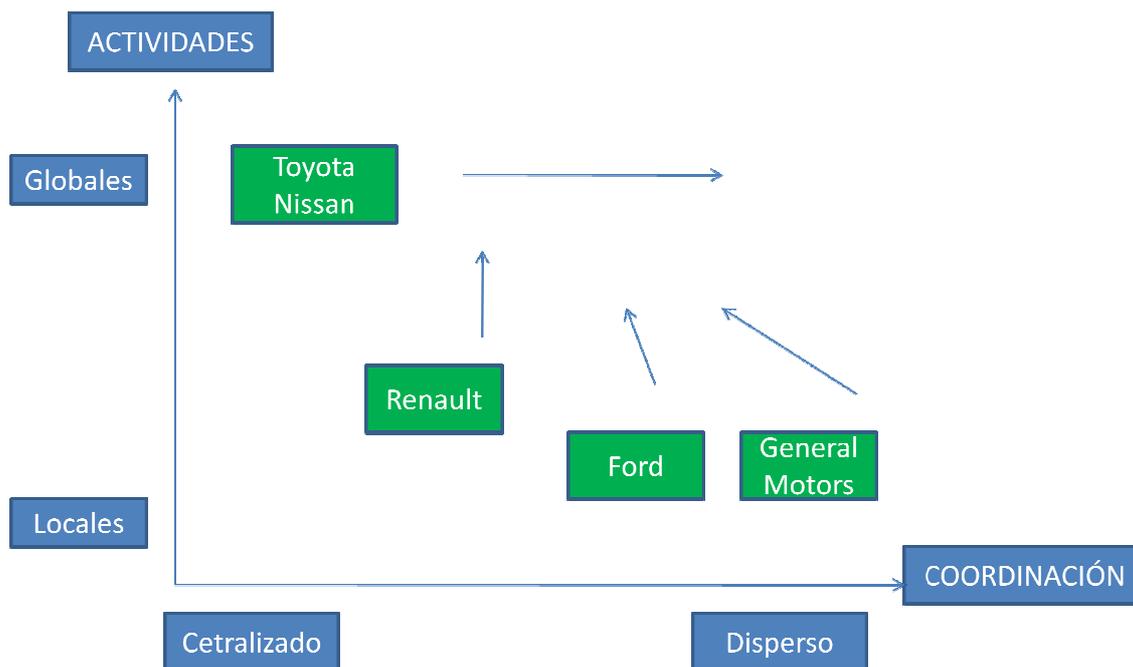


Figura 1.- Actividades y su coordinación. Ejemplo automotriz.

Fuente: Dirección de Empresas Internacionales. Biblioteca IESE de Gestión de Empresas. Universidad de Navarra

d) El resultado: Como competir internacionalmente. Se plantean varios desafíos por la competencia internacional, por lo que diferentes estrategias podrán adoptar las empresas:

- Competencia en base a configuración: considerando cual es el sector natural de la actividad y donde se encuentra la empresa.
- Competencia en base a recursos y capacidades de cada institución, donde los competidores siempre existen y aquí es donde se demuestra que tanto entienden el negocio, el conjunto de recursos que poseen y las capacidades para ofrecer productos y/o servicios.

#### 4 Gestión del conocimiento

Este apartado se tomó de los cursos dictados por el Profesor Miranda, J. (2012).

Las instituciones vienen dándole gran importancia al conocimiento que poseen, el que es reconocido como un activo de ellas y como tal existen esfuerzos para adquirirlo, representarlo, retenerlo y administrarlo correctamente. Este conocimiento abarca numerosas áreas: los productos, los procesos, los mercados, los clientes, los empleados y otros, que con una adecuada combinación tienden a hacer una empresa competitiva.

Hay una evolución grande del concepto conocimiento, que va desde que era considerado como el aplicado a la producción hasta nuestros días, donde ha pasado a denominarse “Sociedad de la Información y el conocimiento”; donde la gestión del conocimiento busca la mejor forma para que las organizaciones puedan sobrevivir y/o desarrollarse.

Se ha seleccionado una definición, pero existen muchas: Ann Macintosh (1997): “La gerencia del conocimiento envuelve la identificación y análisis del conocimiento tanto disponible como el requerido, la planeación y control de acciones para desarrollar activos de conocimiento con el fin de alcanzar los objetivos organizacionales”.

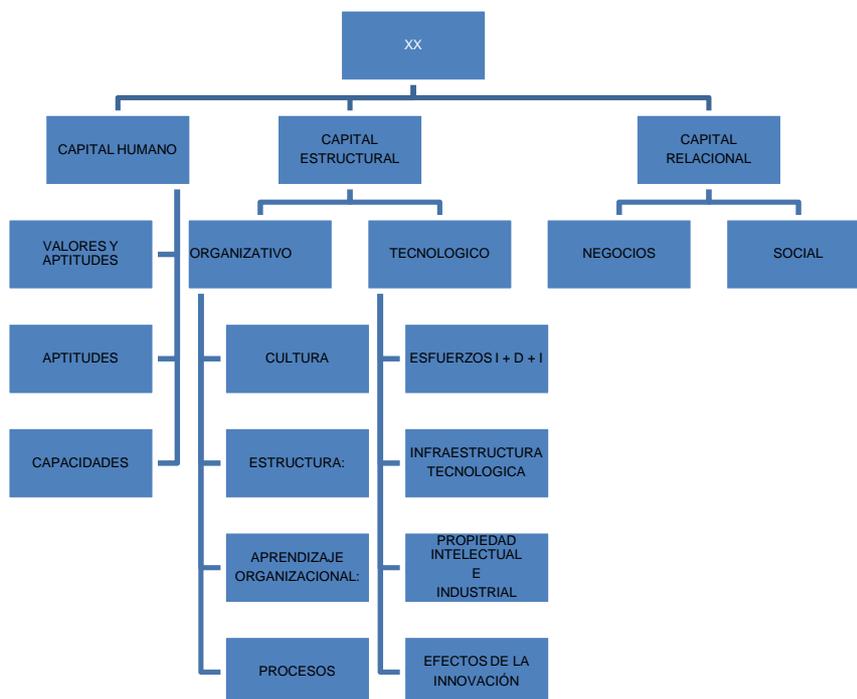
Las empresas aplican el conocimiento en todas las áreas y el reto es aplicarlo para crear una ventajas competitivas, donde el mercado demanda mayor innovación en los productos (necesitan desarrollar y asimilar el conocimiento con más rapidez); las instituciones precisan crear valor para los clientes (implicando gerenciar el conocimiento, pero orientándolo al cliente); las empresas tienen cada vez menos personas con conocimientos; adquirir conocimiento implica tiempo (factor escaso); existe una tendencia a una alta movilidad de los empleados; las instituciones pequeñas cada vez son más complejas y los cambios pueden ocasionar pérdidas de personas que poseen conocimientos que pueden necesitarse en otro momento, entre otras características.

Existen muchas herramientas para resolver el problema de la captura, modelización, validación, verificación, mantenimiento y uso del conocimiento de la empresa.

En este trabajo se mencionarán algunos Modelos de gestión y la herramienta de Mapa de Conocimientos.

#### 4.1 Modelos de Gestión del Conocimiento

Muchos son los modelos que se pueden mencionar: el Modelo de Nonaka y Takeuchi; el Modelo de Daveport y Prusak; el Modelo de Tejedor y Aguirre; el Modelo de KMMM de Siemens AG; el Modelo Intellectus (2007); entre otros. El último modelo fue desarrollado por el Foro del Conocimiento Intellectus. Su objetivo es generar una “composición sistémica” de los activos intangibles que posee la organización, para brindar la información necesaria para la toma de decisiones con sentido estratégico-social:



Cuadro Nro. 3.- Modelo Intellectus

Fuente: <http://mature-p.eu>

## 4.2 Mapas de conocimientos

Constituyen una representación sistémica del conocimiento de una organización, que permite: identificar, organizar y describir los saberes, conocimientos y experiencias relevantes para una organización.

En líneas generales procuran: facilitar el aprovechamiento del conocimiento, identificar los obstáculos y limitaciones para el cumplimiento de metas y objetivos estratégicos y poner de manifiesto potenciales oportunidades de mejora.

Se puede considerar que el proceso básico de construcción de un Mapa de conocimientos está formado por los siguientes ítems:

- a) Para qué se hace: finalidad y alcances
- b) Cómo se organiza: criterios de clasificación y organización del contenido
- c) Contenidos
- d) Mantenimiento: actualización (definir cada cuánto o si se realizará automáticamente, etc.)

a) Para qué se hace: finalidad y alcances

En general las finalidades pueden ser:

- localizar fuentes de conocimientos
- identificar conocimientos críticos
- identificar vulnerabilidades
- determinar agujeros de conocimiento
- detectar oportunidades de mejora
- colaborar con la definición de perfiles y con la planificación de capacitación
- facilitar el desarrollo de franquicias
- iniciar procesos de valuación de activos intangibles
- posicionamiento inicial o diagnóstico para la adopción de instrumentos y técnicas de gestión de conocimiento
- evaluación de resultados de gestión de conocimiento

Los alcances pueden ser:

- Global - para toda la organización
- Procesos
- Productos/clientes
- Proyectos, áreas, divisiones o funciones

Se debe determinar si se incluye o no el entorno: proveedores, clientes, etc.

b) Como se organiza: criterios de clasificación y organización del contenido

El conocimiento de una organización puede clasificarse considerando las funciones típicas: Organización y dirección; Marketing; Producción; Personal; Económico-Financiera, etc.

Otra opción es considerar a la empresa desde el punto de vista de la Cadena de Valor. Aquí tenemos dos opciones: dividimos la empresa en las actividades de la Cadena de valor y luego realizamos la clasificación del Capital Intelectual (Capital Humano, Capital Estructural y Capital Relacional) o realizamos la clasificación del Capital Intelectual y luego las actividades de la Cadena de valor.

c) Contenidos:

1.- Elementos, propiedades y características

El siguiente cuadro muestra los elementos del conocimiento:

	Perspectiva Individual	Comunicad o Grupo	Organizacional
Cognifactos	Experiencias, conocimientos y actitudes personales	Perspectivas individuales sobre las redes de comunicación y cooperación de las comunidades y cooperación de las comunidades o grupos	Perspectivas individuales sobre las redes de comunicación y cooperación de la organización
Sociofactos	Valores, normas, creencias, y estrategias de aprendizaje individuales	Reglas no formalizadas creadas por las comunidades para solucionar problemas	Procesos y tareas de acuerdo con las regulaciones de la organización.
Artefactos	Documentos personales, material para aprendizaje	Recopilación de documentos, e-mail, etc.	Documentos corporativos

Cuadro Nro. 4.- Elementos del conocimiento.

Fuente: Miranda, Justo. Material del curso: Introducción a la Gestión de Conocimiento en las Organizaciones. Facultad de Ciencias Económicas y de Administración. 2012.

Las propiedades típicas de los elementos del conocimiento (aunque depende de la finalidad), pueden ser:

- Conocimientos estratégicos: Ciertos criterios pueden ser: escasez, relevancia, durabilidad, propiedad, complementariedad, adquiribilidad, imitabilidad, sustentabilidad, entre otros.
- Formas de uso: declarativo, procedural, causal, condicional, relacional, pragmático, como los principales.
- Procedencia: generado dentro o fuera de la empresa.
- Residencia: conocimiento tácito o explícito.
- Localización: Externo o Interno (que a su vez cada uno se puede subdividir en tácito o explícito).
- Etapa de madurez: puede encontrarse en alguna de las siguientes fases: investigación, individualización, interacción, información, instrucción, implementación.
- Calidad: ¿Es relevante? ¿Es comprensible? ¿Es confiable? Se considera que los aspectos claves para que el conocimiento tácito sea de calidad son: que exista capacidad de comunicación de las personas y que se posea disponibilidad

(fundamentalmente de tiempo). En cuanto al conocimiento explícito, la calidad puede darse si hay responsables de mantenerlo, si está codificado para ser entendido por personas, si su acceso es seguro y no puede ser adulterado, y si los procesos de creación son automáticos, si necesitan aprobación, si están publicados.

- Vulnerabilidad: este aspecto debe estimarse tanto considerando la situación actual, como pensando en la situación futura de la institución.

## 2.-Relaciones y vínculos entre elementos y actores

Puede ser un elemento muy importante a incluir, respecto del conocimiento: ¿Quién lo usa, quién lo crea, quién lo modifica? ¿Quién lo distribuye?

Quiénes son los actores: personas, grupos de personas, procesos, departamentos, funciones de la empresa, divisiones, etc.

Las relaciones entre los actores y los elementos se refieren a: quienes poseen un determinado conocimiento, quienes lo necesitan y no lo poseen, quienes pueden utilizarlo o modificarlo, etc.

Si pensamos en las relaciones entre los actores y los elementos, lo frecuente es:

- el uso: qué procesos usa un determinado conocimiento
- la creación: qué procesos crean un determinado conocimiento
- la difusión: qué procesos difunden un determinado conocimiento

## 3.- Procesos y flujos de conocimientos

El ciclo de vida básico comprende:

- Nacimiento (adquisición, creación o renovación),
- Flujo (transferencia, utilización, retroalimentación),
- Obsolescencia.

Los factores claves de los procesos de conocimiento son:

- Estrategias y metas de conocimiento
- Personas y competencias
- Cultura y colaboración
- Liderazgo y soporte
- Estructura de conocimiento
- Tecnología e Infraestructura
- Procesos, Roles, Organización
- Entornos y socios externos.

La madurez de procesos de conocimiento implica varias dimensiones: uso del conocimiento, disponibilidad de la información, organización del conocimiento, administración de la información, concisión del conocimiento, madurez de la gestión de conocimiento.

4.- Mantenimiento: actualización (definir cada cuánto se hará o si se realizará automáticamente, etc.)

## **5 Gerenciamiento Estratégico de Costos, la Gestión del Conocimiento en marco internacional**

Hace tiempo que se viene remarcando la importancia del recurso humano, siendo reconocido como el activo más importante de las instituciones y por ello necesitan: adquirirlo, retenerlo y administrarlo.

Las empresas utilizan los conocimientos en los: productos, procesos, mercados, clientes y empleados entre otros, con el objetivo de crear una ventaja competitiva sostenible.

Puede clasificarse considerando:

- a) Dónde es creado: Conocimiento Generado (dentro de la empresa), o Conocimiento Adquirido (fuera de ella).
- b) Quién posee el conocimiento: Tácito (reside en las personas) y Conocimiento Explícito (reside en instrumentos).
- c) El nivel del conocimiento: Individual, Grupal y Corporativo.

Cuando nos referimos al Gerenciamiento Estratégico de Costos mencionado que se encuentra formado por tres análisis: la Cadena de Valor, el Posicionamiento Estratégico y las Causales de Costos, pero analizaremos la incorporación de la Gestión del Conocimiento con la Cadena de Valor, los otros temas (sumamente importantes, sólo serán abordados brevemente en este trabajo, aunque esperamos hacerlo con más profundidad en otros trabajos).

La Cadena de Valor es la que divide a la empresa en sus actividades estratégicas, con el objetivo de comprender el comportamiento de los costos y las fuentes de diferenciaciones existentes y potenciales.

Respecto de la unión de la GC y la Cadena de Valor, existen dos criterios de aplicación: a) dividir en actividades primarias y secundarias y luego subdividir el capital intelectual o b) dividir primero el capital intelectual y luego subdividir en las actividades primarias y secundarias.

La internacionalización es una situación que abarca a todas las instituciones y constituye una oportunidad para mejorar, para lo cual deberán realizar un análisis detallado de las actividades componentes de la cadena de valor del negocio y allí considerar el espacio natural de cada actividad. De dicho análisis las instituciones tendrán que ver su situación actual y cuál es la mejor situación a la que podrían cambiar, considerando los distintos espacios: local, regional, global; basándose en la configuración (existente y potencial); con énfasis en los recursos y capacidades de la institución. El recurso humano y la gestión del conocimiento, aquí como recurso pasa a ser el elemento diferencial entre las instituciones.

## **6 Breve ejemplo de aplicación**

### **6.1 Descripción del caso**

Este ejemplo fue tomando como base uno proporcionado en el curso del Profesor Miranda (2012), modificado para la mejor exposición de la temática de este trabajo.

CI S.A. es una empresa que se dedica a la prestación de servicios en la Web, detectando plagios. Es una empresa PYME y posee dos dueños, uno se dedica a la venta y el otro a la administración. Dado el giro, cada servicio es diferente.

La empresa posee varias actividades: Ventas, Producción, Investigación y Desarrollo, Gestión Humana; pero en el ejemplo sólo consideraremos el departamento de Producción.

Producción: Se solicita un presupuesto y una vez que éste es aceptado, entra en la etapa de producción por medio de una Orden de trabajo. Cada presupuesto posee un coordinador, que es instruido por el dueño de la empresa respecto de las tareas a realizar y entre ambos seleccionan el equipo que trabajará en cada Orden de trabajo.

En estos momentos se encuentra instalada en una oficina en una capital, pero está considerando otras opciones para todos los recursos.

El trabajo puede ser realizado en forma manual o en forma robotizada. La empresa posee 20 operadores manuales; un software para la gestión de las órdenes de trabajo, para asignar y controlar las tareas individuales; una base de datos con 25 personas calificadas; equipos informáticos de última generación.

### **6.2 Mapa de Conocimientos Empresariales**

Un posible informe sobre Mapa de Conocimiento Empresarial puede ser:

#### 1) Capital Intelectual

- 1.1.- Capital Humano
- 1.2.- Capital Estructural
- 1.3.- Capital Relacional

#### 2) Conocimientos propios y adquiridos

#### 3) Principales procesos de creación de conocimiento

#### 4) Procesos de transferencia de conocimientos

#### 5) Madurez de los procesos de conocimientos

#### 6) Conocimientos estratégicos y oportunidades de mejora

#### 7) Carencias y vulnerabilidades

#### 8) Recomendaciones para implementar la GC

- 8.1.- Objetivos prioritarios
- 8.2.- Sugerencia

### **6.3 GEC y Gestión del Conocimiento en el marco internacional**

Para este apartado se realizará el GEC, en el análisis de la Cadena de Valor, la GC en el marco internacional:

### **a) Cadena de Valor (como integrante del GEC) y GC en el marco internacional**

Optaremos por el criterio de considerar primero el Capital Intelectual y luego subdividir la Cadena de Valor:

1).- Capital Intelectual

1.1.- Capital humano

(...)

#### Actividad Producción – Ordenes de Trabajo Manuales

Conocimientos y habilidades de navegación, búsqueda y actualización de información en Internet.

Habilidad para comprender con precisión tareas informacionales específicas.

Conocimientos sobre particularidades de los clientes.

Buena expresión escrita.

Habilidad para ordenar y ejecutar las tareas personales.

Auto exigencia de calidad y cumplimiento.

Espacio natural de la actividad:

- Contacto con los clientes: local.
- Diseño: regional o global (de acuerdo a las especificaciones de la orden).
- Informes: por quien hizo el diseño (regional o global) y revisión del local (el que realizó el contacto con el cliente).
- Control de calidad y cumplimiento: local.

#### Actividad Producción – Ordenes de Trabajo Robotizadas

Ejecutar robots

Nociones de programas Web.

Conocimientos sobre particularidades de los clientes.

Habilidad para ordenar y ejecutar tareas personales.

Auto exigencia de calidad y cumplimiento.

Espacio natural de la actividad:

- Contacto con los clientes: local, regional o global.
- Diseño: local, regional o global (de acuerdo a las especificaciones de la orden).
- Informes: por quien hizo el diseño y revisión de quien realizó el contacto con el cliente.
- Control de calidad y cumplimiento: local, regional o global.

#### Actividad: Gestión Humana

Atraer, retener y motivar personas para las diferentes funciones de la empresa.

Seleccionar personas adecuadas para los diferentes equipos.

Controlar cumplimientos.

Espacio natural de la actividad:

Atraer: global.

Retener y motivar: local.

### 1.2.- Capital Estructural

El Proceso general de trabajo.

El Programa de gestión de proyectos.

Una Wiki con especificaciones de tareas por cliente/órdenes de trabajo.

La Biblioteca de programas para armar robots.

Una Página Web con documentación técnica de programas de búsqueda.

Una Biblioteca de utilitarios para facilitar trabajo manual.

### 1.3.- Capital Relacional

El Prestigio de la empresa.

Los Clientes recurrentes.

El Relacionamiento personal de los dueños.

La Base de datos de operadores potenciales.

## 7 Reflexión Final

La importancia del conocimiento se viene considerando, ya desde hace muchos años. Este recursos, puede ser la gran diferencia de las instituciones y su gestión implica una gran responsabilidad.

Ann Macintosh, define: “La gerencia del conocimiento envuelve la identificación y análisis del conocimiento tanto el disponible como el requerido, la planeación y control de acciones para desarrollar activos de conocimiento con el fin de alcanzar los objetivos organizacionales”.

El Gerenciamiento Estratégico de Costos (GEC) es el análisis de costos amplio en el cual los temas estratégicos aparecen en forma explícita; los datos de costos se utilizan para desarrollar estrategias superiores a efectos de alcanzar ventajas competitivas que se puedan mantener, tal como lo afirman Shank y Govindarajan (1995). El GEC es la conjunción de tres análisis básicos: la Cadena de Valor; el Posicionamiento Estratégico y las Causales de Costos.

En este trabajo se trató de reflexionar sobre la agregación de la Gestión del Conocimiento (GC) al GEC, considerando principalmente el análisis de la Cadena de valor en un marco internacional.

La unión de la Cadena de Valor y de la GC, puede realizarse de dos formas o criterios: a) dividir en actividades primarias y secundarias y luego subdividir el capital intelectual o b) dividir primero el capital intelectual y luego subdividir en las actividades primarias y secundarias.

Respecto del Posicionamiento Estratégico y la GC, se entiende la incorporación como una estrategia más, una estrategia específica sobre los conocimientos de la institución.

Considerando las Causales de Costos y la GC existen también dos caminos de aplicación, tanto en cuanto a la estrategia que la empresa debe tomar respecto del Capital Intelectual, como en la aplicación de este capital en cada una de las estrategias que la institución posea.

El marco internacional que poseen todas las instituciones hoy en día, hace que tengan una gran oportunidad en su crecimiento, ya que dicho recursos puede encontrarse a nivel local, regional o global. Por otro lado, la coordinación se torna crucial.

En la medida en la que las empresas se encuentran en este marco, las posibilidades de crecimiento son una realidad y el no tomar este nuevo marco hará que no se mantengan en el mercado, en la medida en la que los competidores sí lo harán, obteniendo recursos y mercados, más convenientes, permitiéndoles expandirse, crecer y mejorar.

## **Bibliografía**

El Global Most Admired Knowledge Enterprise, hace una lista de lo que considera que es lo que valoran los líderes en GC.

GARCIA PONT, C. **Dirección de Empresas Internacionales**. Globalización. Hacia la Interdependencia. Biblioteca IESE de Gestión de Empresas. Universidad de Navarra Ed. Folio.

GOLPE, A. **La Gestión del Conocimiento como parte integrante del Gerenciamiento Estratégico de Costos**. Trabajo presentado en el VI Congreso de Costos del Mercosur, Montevideo, Agosto 2012.

MACINTOSH, A, **Position Paper on Knowledge Management**, Artificial Intelligence Applications Institute, University of Adinburgh, Marzo, 1997.

MIRANDA, J. Material del curso: **Introducción a la Gestión de Conocimiento en las Organizaciones**. Facultad de Ciencias Económicas y de Administración. 2012.

MIRANDA, J. Material del curso: **Elaboración de Mapas de Conocimiento Empresarial**. Facultad de Ciencias Económicas y de Administración. 2012.

PORTER M. **Ser Competitivo**. Nuevas aportaciones y conclusiones. Editorial Deusto. 1999.

RILEY, D. **Competitive Cost Based Investment Strategies for Industrial Companies**. In Manufacturing Issues. New York. Booz, Allen and Hamilton. 1987.

SHARK J., GOVIDARAJAN V. **Gerencia Estratégica de Costos**. La nueva herramienta para desarrollar una ventaja competitiva. Editorial Norma S. A. 1995.

## **Webgrafia**

<http://mature-p.eu>