

Características del conocimiento y oportunidades de mejora en el proceso de producción de una empresa de cerveza artesanal.

Lic. Cecilia Marrero Méndez*

Director Carmen Lilí Rodríguez**

Agosto de 2016

*Licenciada en Ciencias de Comunicación de la Facultad de Información y Comunicación de la Universidad de la República Prof. Asistente de la Facultad de Información y Comunicación en Comunicación Organizacional y de la Facultad de Ciencias Sociales en Formulación y Evaluación de Proyectos. Contacto: cecilia.marrero@fic.edu.uy, ceciliamarrero3@gmail.com

** Coordinación Académica FUNIBER. Tutora. Docente e Investigadora. Licenciada en Psicología y Máster en Psicología Organizacional por la Universidad de La Habana.

Características del conocimiento y oportunidades de mejora en el proceso de producción de una empresa de cerveza artesanal.

Cecilia Marrero

INDICE

CAPÍTULO 1. MARCO TEÓRICO Y EMPÍRICO	1
1.1 Conocimiento y aprendizaje basado en el conocimiento	1
1.2 Identificación del Conocimiento.....	2
1.3. Sistema de Desarrollo Emprendedor en América Latina y las capacidades para emprender en Uruguay.....	5
CAPÍTULO 2. CONTEXTUALIZACIÓN DEL CASO DE ESTUDIO	10
2.1 La industria de bebidas alcohólicas y la industria de la cerveza en Uruguay	10
2. 2 Cabezas Bier, cerveza artesanal	12
CAPÍTULO 2. CONTEXTUALIZACIÓN DEL CASO DE ESTUDIO	10
2.1 La industria de bebidas alcohólicas y la industria de la cerveza en Uruguay	10
2. 2 Cabezas Bier, cerveza artesanal	12
CAPÍTULO 3. MATERIALES Y MÉTODOS.....	14
3.1 Instrumentos de medición, técnicas y procedimientos.....	14
CAPÍTULO 4: PRESENTACIÓN DE DATOS, ANÁLISIS Y DISCUSIÓN.....	16
4.1: Perfil emprendedor de Cabezas Bier.....	16

4.2 Problemas en el proceso de producción y obstáculos para el desarrollo emprendedor.....	20
4.3 Características del Conocimiento existente en la etapa de producción.....	25
4.3.1 Características del Conocimiento.....	26
4.3.2 Conocimientos involucrados en los procesos de mejora.....	28
4.4. Aprendizaje y Oportunidades de Mejora en relación a los conocimientos deseados en la etapa de producción.....	30
4.4.1 Conocimiento que se utilizó sin resultado esperado.....	31
4.4.2 Conocimientos relacionados a proyectos futuros.....	31
CAPÍTULO 5: CONCLUSIONES GENERALES.....	34
5.1.1 Limitaciones y futuras líneas de investigación.....	35
CAPÍTULO 6: RECOMENDACIONES.....	36
BIBLIOGRAFÍA.....	37

ÍNDICE DE TABLAS Y FIGURAS

Tabla 1 Tendencias del Perfil del Emprendedor por sector en América Latina	7
Tabla 2: Edad de los emprendedores en Uruguay.....	9
Figura 1. Línea de Tiempo.....	12
Tabla 3. Características del Perfil emprendedor de Cabezas Bier.....	17
Figura 2– Distribución de Personas por Género y Actividades.....	19
Tabla 4. Conocimientos involucrados en las actividades de la Etapa de producción.....	23
Figura 3. Identificación del conocimiento existente en las distintas actividades del proceso de producción de Cerveza artesanal.....	26
Figura 4. Características del conocimiento en las etapas de Gestión del Conocimiento.....	28
Figura 5 – Procesos de Mejora según el Capital Intelectual de la Organización.....	30
Tabla 4. Conocimientos deseados en base a proyectos futuros.....	31
Figura 6. Conocimientos relacionados a proyectos futuros en el proceso de Producción de Cerveza Artesanal	32
Figura 7. Proyectos futuros según capital intelectual de la organización.....	33

AGRADECIMIENTOS:

Un agradecimiento muy especial a Isabel por su comprensión y guía, al acompañar y contribuir con esta investigación.

A todo el equipo de Cabezas Bier por permitirme entrar en su mundo empresarial.

A Carmen, por su apoyo académico.

A Andrés, a mi familia, a Mariela, amigos y colegas, que me han motivado y apoyado para continuar con mi formación profesional.

RESUMEN

En este trabajo de investigación se identifica y describe las características del conocimiento y las oportunidades de mejora en el proceso de producción de una empresa de cerveza artesanal. Permite a la empresa objeto de estudio, conocer el conjunto de activos intangibles e integrar los distintos conocimientos que se generan.

Para el desarrollo de este trabajo, se consultó bibliografía de autores que han investigado en temas como aprendizaje organizacional, gestión del conocimiento, auditorías del conocimiento y características del perfil emprendedor en Latinoamérica.

Los métodos utilizados para la recolección de datos, fueron las entrevistas cualitativas y para el análisis se usaron gráficas consideradas mapas del conocimiento.

Estos mapas permiten aportar elementos a la gestión del conocimiento posibilitando evaluar y afianzar el modelo existente, crear nuevos conocimientos, proporcionar las condiciones necesarias para que el conocimiento fluya por la organización

Los principales resultados y conclusiones de esta investigación arrojan las características y las ventajas del perfil emprendedor de la empresa, así como sus oportunidades para el aprendizaje y el desarrollo emprendedor basado en la gestión del conocimiento.

Palabras clave: Gestión del Conocimiento. Aprendizaje Organizacional. Auditoría del Conocimiento. Perfil Emprendedor basado en el conocimiento

INTRODUCCIÓN

La globalización y la economía basada en el conocimiento reflejan una estructura económica diferente a la de la era industrial, sus activos intangibles son el conocimiento, el aprendizaje, la creatividad, recursos claves para la competitividad. La competitividad actualmente se basa más en la calidad de los recursos humanos y en la capacidad de gestionar y aplicar el conocimiento, y cada vez menos en las ventajas derivadas de la dotación de recursos naturales.

Esta dinámica pone al conocimiento como factor de desarrollo y exige contar con personas más calificadas, capaces de aprender constantemente y generar redes de conocimiento en interrelación con educación, ciencia, tecnología e innovación.

Para autores como Drucker (1993) y Bueno (1999) el capital intelectual consiste en la capacidad para transformar el conocimiento y los activos intangibles en recursos que crean riqueza tanto en las empresas como en los países. Desde la perspectiva de la gestión del conocimiento, Nonaka (1991) se refiere a que el conocimiento reside en las personas y la creación del conocimiento colectivo dentro de la empresa, es un factor clave para mantener la competitividad de la misma.

En este sentido, el propósito, Objetivo de esta investigación es:

Describir los conocimientos involucrados y las oportunidades de mejora en relación al proceso de producción de una empresa de cerveza artesanal

Los Objetivos Específicos son:

1. Identificar el conocimiento existente en el proceso de producción.
2. Describir las características del conocimiento en el proceso de producción.
3. Identificar obstáculos, oportunidades de mejora y aprendizaje en relación al proceso de producción con base en el conocimiento.

El objetivo específico 1 y 2, responderá a la preguntas: ¿Cuál es el conocimiento que utiliza la organización, en su proceso de producción?, y ¿Cuáles son las características de los conocimientos utilizados?. El objetivo específico 3, responderá a las preguntas”: ¿Cómo adaptan los conocimientos a las necesidades de la empresa?, ¿Cuáles son los obstáculos para el desarrollo emprendedor basado en el conocimiento, y ¿Cuáles son las oportunidades de mejora y aprendizaje basados en el conocimiento?

Se considera necesario indagar sobre el tipo de conocimiento existente en el proceso de producción de cerveza artesanal, entendiendo que la organización funciona como sistema y que la etapa de producción está interrelacionada con el resto de etapas, se retroalimenta y condiciona a otras etapas como importación, comercialización y exportación. Con respecto a los conocimientos involucrados en oportunidades de mejora, en proyectos futuros, nos interesa identificar los conocimientos endógenos y exógenos necesarios, a fin de implementar acciones para adquirir y compartir conocimientos en la organización.

Se seleccionó a la empresa CABESAS BIER, dedicada a la producción y comercialización de cerveza artesanal ubicada en la ciudad de Tacuarembó, al noreste de Uruguay.

El caso fue seleccionado por su ubicación geográfica, noreste del país, por el tamaño de producción e infraestructura, en comparación con otras empresas de cerveza artesanal del Uruguay. Se considera importante por su diferenciación en comparación con empresas nacionales basadas en procedimientos de alta complejidad para nichos de mercado donde operan grandes empresas que producen productos no diferenciados y de escasa calidad.

Además por su actitud innovadora, considerando que en pocos años han invertido en conocimiento, tecnología y proyectos de desarrollo. Actualmente la empresa se encuentra en una etapa de crecimiento y tiene como desafío alcanzar el 0,5 % del mercado nacional.

El Objetivo de investigación, aportará a la empresa, una descripción de la situación actual, de sus ventajas competitivas en relación a los aprendizajes desde la generación de conocimiento y sus oportunidades de mejora.

Para la organización, este trabajo, permitirá conocer y/o validar el conjunto de activos y procesos intangibles de la empresa, organizarlos, así como relacionar los distintos conocimientos que se generan.

CAPÍTULO 1. MARCO TEÓRICO Y EMPÍRICO

1.1 Conocimiento y aprendizaje basado en el conocimiento

Para describir los conocimientos relacionados a las oportunidades de mejora y aprendizaje en el proceso de producción de la organización, presentamos los conceptos y teorías asociadas a los conceptos de conocimiento y aprendizaje en las siguientes líneas.

El conocimiento es entendido por Davenport y Prusack (1998) como “una mezcla fluida de experiencia estructurada, valores, información contextual e internacionalización experta que proporciona un marco para la evaluación de nuevas experiencias e información...En las organizaciones, con frecuencia, no sólo queda arraigado en documentos o base de datos, sino también en las rutinas, procesos, prácticas y normas institucionales” (p. 142).

Nonaka (1991) señala que: “El conocimiento explícito es formal y sistemático. Por esta razón, se puede compartir y comunicar fácilmente.... El conocimiento tácito es muy personal. Es difícil de formalizar y de comunicar a otros... está también profundamente arraigado en la acción y en el compromiso de una persona con un contexto específico: un oficio o profesión, una tecnología o mercado particular de producto o las actividades de un grupo de trabajo o equipo. El conocimiento tácito consiste particularmente en destrezas técnicas: el tipo de destrezas informales y difíciles de definir captadas en el término “know how” (saber cómo hacer algo)” (p. 3).

La creación de conocimiento es “el proceso de hacer explícito el conocimiento tácito,- un asunto de metáforas, analogías y modelos – tiene implicaciones directas para el modo en que una empresa diseña su organización y define responsabilidades y papeles ejecutivos en ella. Éste es el “como” de la empresa creadora de conocimiento, las estructuras y prácticas que traducen la visión de una empresa en tecnologías y productos innovadores” (Nonaka, 1991, p. 6 - 7).

El conocimiento tiene un ciclo de 4 fases (Nonaka, 1991, p. 4):

- **Socialización:** consiste en la conversión de **conocimiento tácito en tácito**. Supone la participación de los conocimientos tácitos de cada persona. La mejor manera de

lograr esta socialización del conocimiento es compartiendo experiencias, ya que ello nos ayuda a comprender la forma de pensar y de sentir de los demás.

- **Externalización:** conversión de **conocimiento tácito en explícito**, lo que supone traducir el conocimiento implícito de manera que pueda ser entendido por los demás. Este proceso se apoya en el diálogo y se refuerza mediante el uso de analogías y metáforas.
- **Combinación:** conversión de **conocimiento explícito en explícito**. Dado que el conocimiento explícito ya es, per se, transmisible, el valor añadido de este proceso está en la transformación de dicho conocimiento explícito en partes más complejas, de una manera ordenada y sistematizada.
- **Internalización:** conversión de **conocimiento explícito en tácito**. El principal mecanismo utilizado es la formación práctica mediante simulaciones y experimentos, que permiten practicar y consolidar dicho conocimiento.

Este modelo describe un proceso dinámico, de manera que cuando se da dentro de una organización, las personas que forman parte de la misma, van más allá del conocimiento propio, favoreciendo la creación activa de conocimiento dentro de la organización. Reseña, en sus principales aportaciones, que es el conocimiento tácito, implícito, el que aporta mayor valor estratégico y ventaja competitiva para una organización. Para obtener una ventaja, es necesario buscar y utilizar adecuadamente el conocimiento tácito que reside en las personas de la organización, ya que el conocimiento explícito está fuera y por lo cual la competencia también tendrá acceso a él (Nonaka, 1991, p. 4).

En este contexto, se entiende por **Gestión del Conocimiento** al “proceso sistemático de detectar, seleccionar, organizar, filtrar, presentar y usar la información por parte de los participantes de la empresa, con el objeto de explorar cooperativamente el recurso de conocimiento basado en el capital intelectual propio de las organizaciones, orientados a potenciar las competencias organizacionales y la generación de valor” (Nonaka, 1991, p.7).

Bueno (2005), señala que el capital intelectual en un emprendimiento es la “acumulación de conocimiento que crea valor o riqueza cognitiva poseída por una organización, compuesta, que cuando se ponen en acción, según determinada estrategia, en combinación con el capital físico o tangible, es capaz de crear valor y competencias esenciales en el mercado” (Bueno, 2012, p. 20).

Este capital intelectual, según Bueno y Merino (2007, p.3) tiene tres componentes o capitales:

a) **Humano**, conocimiento explícito, tácito que poseen las personas y grupos, así como su capacidad para generarlo y que resulte útil para la misión de la organización.

b) **Estructural**, conjunto de conocimientos y activos intangibles derivados de los procesos de acción que quedan en la organización. Es capital organizativo y tecnológico. En el organizativo se enmarcan aspectos como la cultura, el diseño y los procesos organizativos, mientras que en el tecnológico, compuesto por el esfuerzo I+D+i, la dotación tecnológica y la propiedad intelectual e industrial.

c) **Relacional**, vinculado con el conjunto de conocimientos que se incorporan a la organización y a las personas como consecuencia del valor derivado de las relaciones que mantiene con los diferentes agentes del mercado y de la sociedad en general.

Nonaka y Takeuchi (1999), plantean que para haya aprendizaje, convirtiendo el conocimiento personal en organizacional, es necesario que exista un ambiente que facilite el diálogo, la discusión, la observación, la imitación, la práctica y la experimentación.

El aprendizaje ocurre cuando existen posibilidades de intercambio del conocimiento y adaptación a las necesidades de la organización, cuando se da la conversión del conocimiento y la interrelación entre capital humano, estructural y relacional (Del Río y Santisteban 2011, p. 255).

El **aprendizaje organizacional** “es un proceso mediante el cual las entidades, grandes o pequeñas, públicas o privadas, adquieren y crean conocimiento, a través de sus trabajadores, con el propósito de convertirlo en conocimiento institucional” (Del Río y Santisteban, 2011, p. 249).

Choo (1999), sostiene que las organizaciones crean nuevo conocimiento a partir de las experiencias aplicadas de los empleados y el aprendizaje consiste en adquirir conocimiento individualmente y hacerlo colectivo, facilitar que las personas claves de una organización también lo adquieran y en general se reflejen aprendizaje en variables estratégicas como productividad, rentabilidad, innovación y otras consideradas relevantes para liderar el sector donde operan (Del Río y Santisteban, 2011, p. 256).

Para Davenport y Prusak (2001), la única fuente sostenible de ventaja competitiva de una empresa, reside en sus conocimientos. Con esto expresa que reside en lo que sabe, en

cómo lo usa, en dónde se usa y en su capacidad de aprender nuevas cosas (Del Río y Santisteban, 2011, p. 255).

1.2 Identificación del conocimiento

En este capítulo se expresan los conceptos involucrados para identificar las características del conocimiento relacionadas con las fuentes en las etapas de gestión del conocimiento.

Las actividades básicas de la gestión del conocimiento son las destinadas “a identificar, adquirir, desarrollar, compartir, utilizar y retener el conocimiento” (Pereira, 2011, p.2).

La identificación del conocimiento se refiere a la tarea de identificar cuál es el conocimiento necesario para que una persona realice su trabajo en la organización. La auditoría del conocimiento determina lo que las personas saben y saben hacer y las necesidades futuras de conocimiento, lo que la organización debe saber para las metas futuras.

Es una etapa inicial para la gestión del conocimiento, parte de un diagnóstico del estado de situación de la organización, analiza los recursos de conocimiento. Quién tiene el conocimiento cómo se adquiere, comparte y genera.

Alonso Pérez Soltero (2009, p. 25) define a la **auditoría del conocimiento** como el análisis inicial en la definición de una estrategia a largo y ancho de la empresa en materia de gestión del conocimiento, permite identificar soluciones relevantes a la fuerza de trabajo de la organización.

Consiste en identificar el conocimiento que la dirección de la empresa considera crítico para el éxito del negocio y estudia la audiencia para asegurarse de que se ha identificado cualquier vacío o redundancia de conocimiento. Examina los recursos de conocimiento y su uso, cómo y por qué se adquiere, accede, transfiere y comparte.

Los aportes de la auditoría del conocimiento, la gestión del conocimiento en la empresa, entre otros son: transferir de forma rápida y efectiva el conocimiento adquirido en la empresa, transformar el conocimiento personal en competencias organizacionales y ventajas competitivas, capitalizar el conocimiento creado, crear una cultura de mejora y aprendizajes continuos.

El **conocimiento adquirido** es aquel que ha sido producido de forma externa a la organización. Este conocimiento debe ser tan compatible con la empresa como sea posible. Para obtenerlo existen muchos sistemas y métodos, por ejemplo, documentos, consultores especializados, clientes, a través de alianzas estratégicas, convenios de cooperación, etc.

El **conocimiento desarrollado o generado** es aquel que se crea de “forma individual, en grupo o corporativo, dentro de la organización”. Es importante descubrir cómo se desarrolla el conocimiento en la empresa, con el fin de considerar el flujo de ideas en procesos de mejora e innovación (Pereira, 2011, p.2).

Nonaka (1991, p. 6) entiende la “creación del conocimiento como un proceso de hacer explícito el conocimiento tácito – un asunto de metáforas, analogías y modelos- tiene implicaciones directas para el modo en que la empresa diseña su organización”.

El **conocimiento compartido** tiene como objetivo transferir el conocimiento al lugar donde sea necesario, en el momento adecuado y con la calidad requerida. El conocimiento debe ser distribuido para que otras personas lo encuentren y utilicen en procesos que añadan valor. Las herramientas que facilitan este proceso son, internet, intranet, webconference, cursos, banco de datos, centros de documentación, sesiones grupales, reuniones, correo electrónicos, etc.

En cuanto al **uso del conocimiento**, el conocimiento solo añade valor cuando se utiliza en la empresa, en relación a recursos, procesos, personas y debe servir como referencia para la creación, almacenamiento y las formas de compartirlo.

La **retención del conocimiento** es aquella actividad significativa para la construcción de activos del conocimiento, puesto que el mismo debe incorporarse a la empresa para su reutilización y para ello la empresa debe ser capaz de almacenar y resguardar experiencias, lecciones aprendidas, documentación de resultados, etc. para que facilite la transferencia.

Por **codificación** se entiende “colocar al conocimiento en alguna forma legible, entendible y organizada, para que pueda ser utilizado por todas las personas que lo necesiten” (Davenport y Prusak, 1998, p. 61).

1.3 Sistema de Desarrollo Emprendedor en América Latina y las capacidades para emprender en Uruguay.

En el siguiente capítulo se describen las principales características del perfil emprendedor de las empresas que tienen entre 3 y 10 años desde su creación en América Latina. Se

compara el perfil de los sistemas industriales tradicionales con los sistemas intensivos de conocimiento.

El **sistema de desarrollo emprendedor** se define como el “conjunto de elementos y factores que inciden sobre el proceso emprendedor contribuyendo u obstaculizando el nacimiento y desarrollo de emprendedores y de empresas” (Kantis, 2004, p.25).

El enfoque sistémico del desarrollo emprendedor comprende aspectos de las condiciones sociales, económicas y políticas, del contexto, aspectos personales, culturales y educativos, así como factores asociados al perfil sectorial, regional y de tamaño de las empresas e instituciones existentes, de la estructura productiva, que condiciona el tipo de experiencia laboral y profesional que las personas pueden adquirir y contribuir en distinto grado con el desarrollo de competencias emprendedoras.

Para comprender el proceso emprendedor en América Latina y contrastar los datos con el perfil emprendedor en nuestro caso de estudio, recogemos el trabajo Desarrollo Emprendedor, (Kantis, 2004), realizado por el Banco Interamericano de Desarrollo, donde se analizan y comparan los perfiles del emprendedor de empresas asociadas al sector industrial tradicional con sectores intensivos en conocimiento en trece países de América Latina, el este de Asia y el sur de Europa. Las empresas manufactureras tradicionales son aquellas que producen productos tales como muebles, textiles, confecciones, calzados, alimentos y productos metálicos, y los Sectores Intensivos en Conocimiento (SIC) corresponden al desarrollo de software, productos que integran la informática con las telecomunicaciones y los servicios relacionados a internet. Se analizaron 1.600 encuestas a nuevas empresas dinámicas en 13 países. Las empresas se consideran dinámicas cuando tienen entre 3 y 10 años de vida y al menos 15 ocupados para el momento de ser encuestados. En América Latina se efectuaron 639 encuestas, de las cuales, 69% correspondieron a empresas manufactureras tradicionales, 100 en Italia, 108 en España y 783 en países del Este de Asia.

Esas referencias permitieron explorar en el perfil emprendedor del caso de estudio y conocer la tendencia de las características asociadas al sector industrial tradicional y al intensivo en conocimiento.

Tabla 1 – Tendencias del Perfil del Emprendedor por sector en América Latina

Categoría	Empresas Manufactureras Tradicionales (MI)	Empresas basadas en Sistemas Intensivos de Conocimiento (SIC)
Edad	Mayor a 30 años	Menor a 30 años
Familias de procedencia	Clase media, media baja y baja.	Clase media, media alta
Padres	Empresarios	Empleados o profesionales independientes
Contactos:	No generados en Universidades	Generados en Universidades
Modalidad de trabajo	Trabajo individual o entre pares.	Trabajo en Equipo
Integrantes	Familiares o parientes como socios.	Socios de distintos ámbitos.
Nivel educativo	Primaria o Secundaria y Universitario completo e incompleto.	Universitario
Fuente de motivación y competencias para emprender	Experiencia laboral previa	Papel de la Universidad como fuente de conocimiento técnico
Antecedentes laborales	Experiencia previa en Pyme	Sin experiencia previa en Pyme
Oportunidades de negocio basadas en	Oferta de precios más bajos que la competencia	Calidad del producto. Innovaciones. Esfuerzos de I+D
	Los proveedores de máquinas, equipos e insumos juegan un papel determinante como difusores de información y novedades tecnológicas	Lectura de artículos académicos, información en internet, periódicos y revistas como fuentes de conocimiento importantes para la creación y desarrollo de la empresa e identificar oportunidades de negocio.
Redes de trabajo	Pequeñas	Grandes y diversificadas.

Fuente: Elaboración Propia con base en *Desarrollo Emprendedor (Kantis, 2004)*

Según Kantis (2004) “la principal fuente de emprendedores es la clase media (más del 80%). En América Latina, la presencia relativa de emprendedores surgidos de familias de clases más bajas es más limitada (inferior a 25%)”.(p. 59)

En cuanto a género, en América Latina, un emprendedor de cada 10, es mujer (Kantis, 2004, p.60). Y la brecha disminuye en el sector de microempresas donde la representación de mujeres es levemente mayor. En los motivos por los cuales las mujeres emprender predomina por necesidad en comparación a la oportunidad (Kelley, Singer y Herrington, 2015, p. 25).

Las empresas basadas en conocimiento en América Latina, utilizan más información y herramientas técnicas para la toma de decisiones, y se financian principalmente con ahorros personales y tienden a cooperar con redes más amplias y diversas. Las oportunidades que dan origen a los negocios, se basan más en diferenciación e innovación que en ventaja de precios. Sus estrategias incluyen más esfuerzos de investigación y desarrollo, de calidad y de servicio al cliente. El capital humano, es la clave en las empresas basadas en el conocimiento, ya que los emprendedores tienen un nivel de educación superior al de los que producen manufacturas tradicionales. La Universidad, no es el principal ámbito de formación de las competencias para emprender, excepto en lo que se refiere a la adquisición de conocimiento técnico específico. En América Latina el limitado número de empresas tecnológicas es una restricción para la formación de recursos humanos capaces de desarrollar negocios intensivos en conocimiento (Kantis, 2004, p. 108)

Según datos del Monitor Global de Emprendimientos (siglas en Inglés GEM, 2015), proyecto de investigación de London Business School y Babson College, que tiene como objetivo medir la actividad emprendedora, las actitudes y las aspiraciones a nivel mundial de los individuos, Uruguay se considera dentro del grupo de economías basadas en la eficiencia en lo que refiere a la cantidad de personas de la población que han identificado oportunidades para emprender (39.2%) por debajo del promedio para América Latina y el Caribe (47.2%).

En Uruguay, el monitoreo se realiza desde 2006 por el Centro de Emprendimientos Deloitte del IEEM Escuela de Negocios de la Universidad de Montevideo. Los uruguayos consideran, tener las capacidades requeridas para emprender (61%) superior al promedio (60.4 %), superior a Brasil (58.3%) e inferior a Chile (65.7%). Según el Informe 2015-2016 de GEM, el miedo al fracaso no aparece como un factor que obstaculice emprender (24.4%), frente al promedio de 27.8%, y comparado con Brasil donde el miedo al fracaso es superior (44.7%), y con Chile (28.1%).

La edad de los emprendedores ronda en las franjas de 25 -34 y 35 – 44 años (Kelley, Singer y Herrington, 2015, p. 26) En Uruguay se presentan los siguientes resultados.

Tabla 2: Edad de los emprendedores en Uruguay.

Edad	Porcentaje
Entre 18 a 24	11.60%
Entre 25 a 34	18.4%
Entre 35 a 44	19.2%
Entre 45 a 54	13.1%
Entre 55 a 64	6.2%.

Elaboración propia con base GEM Uruguay 2015

Estos datos reflejan coincidencia con la tendencia mundial.

Con respecto a considerar el emprendimiento una buena opción de carrera, Uruguay tiene un valor de 58.8%, se encuentra por debajo frente a un promedio en América Latina y el Caribe de 64.1%. Y está por debajo en el nivel de estatus social que le asignan a los emprendedores (58.7%) en un promedio en América Latina y el Caribe 64.6%)

A lo que necesidad u oportunidad para emprender se refiere, 18.2% de los encuestados aseguran que lo hacen por necesidad y 80.6% por oportunidad. Las principales motivaciones para emprender en América Latina son autorrealización (88%), mejorar ingresos (74%), contribuir con la sociedad (58%), Independencia (56%) (Kantis, 2004, p.61).

Estos datos se consideran para identificar las características del perfil emprendedor del objeto de estudio y la tendencia de esas características en relación a las empresas de manufactura tradicionales y las basadas en el conocimiento en América Latina y el Caribe, así como comparar las capacidades y oportunidades propias de las personas de la empresa, para emprender en relación con los estudios de emprendimientos en Uruguay.

CAPÍTULO 2. CONTEXTUALIZACIÓN DEL CASO DE ESTUDIO

2.1 La industria de bebidas alcohólicas y la industria de la cerveza en Uruguay.

Este capítulo presenta las principales características de la industria de las bebidas alcohólicas en América Latina y la situación actual de la industria de Cerveza en Uruguay.

En América Latina, la bebida alcohólica que más se consume es cerveza (53 %); le sigue vodka, whisky (32,6%), y el vino (11,7%).

El mercado de la cerveza vende alrededor de 100.000.000 de litros por año en Uruguay; involucra a más de 1.000 trabajadores de manera directa e indirecta.

Uruguay es el octavo país de América Latina en consumo de alcohol per cápita según un informe divulgado por la Organización Mundial de la Salud (OMS, 2015)

La venta de bebidas alcohólicas pasó de 183,4 millones de litros en 2009 a 189,4 millones de litros en 2014, un crecimiento tímido de 3,2% si se mira el volumen comercializado, de acuerdo a datos de la consultora Euromonitor International (Periódico El Observador Digital, 27 de junio de 2016, párr.1) Durante los 12 meses de 2014 los uruguayos desembolsaron US\$ 360,5 per cápita para pagar por el consumo de bebidas alcohólicas.

En el año 2014, el consumo promedio de bebidas alcohólicas en Uruguay, fue de 55,4 litros por persona.

Al consumo de cerveza corresponden 29 litros y al vino 21,4 litros por persona. En Uruguay, el 52,2% de las bebidas espirituosas corresponde al consumo de Cerveza. En el 2014 se consumieron 99 millones de litros, 15,9 % más que en 2009. En segundo lugar, se encuentra el vino. En el 2014, correspondió al 38,7% del mercado en términos de volumen y a 73, 3 millones de litros (descendió 8,4% con respecto al año 2009)

Como particularidad, el mercado cervecero cuenta con un operador prácticamente monopolístico como es el caso de Fábricas Nacionales de Cervezas (FNC), que es productor casi exclusivo y también el mayor importador.

En los últimos años, además, se ha notado un incremento sostenido de la participación de las cervezas importadas sobre el total consumido a nivel local.

El producto importado, que en 2002 significaba algo más de 2%, escaló hasta 7,4% (2013), de acuerdo a los datos declarados a DGI.

El Grupo AmBev acaparó el mercado cervecero nacional y produjo una estandarización en el sabor de la cerveza. Tradicionalmente se consume cervezas de tipo lager, variedad que no ofrece demasiados matices de sabor.

En el mundo de la elaboración de cervezas, se distinguen dos grandes familias: las cervezas *Lager* y las *Ale*.

La diferencia entre éstas, estriba en el tipo de levadura utilizada para la fermentación, que a su vez determina el rango térmico al que el proceso se debe ceñir.

Por otra parte, el rubro alimentos, bebidas y tabaco fue el sector con mayor participación en el gasto en actividades de innovación, con un valor de 86.796 millones de dólares. Y este sector es el de mayor peso en la industria uruguaya, según datos del Instituto Nacional de Estadística alcanza el 43 % del Valor Bruto de Producción (VBP) manufacturero.

En Uruguay, existen actualmente 25 cervecerías que comercializan productos.

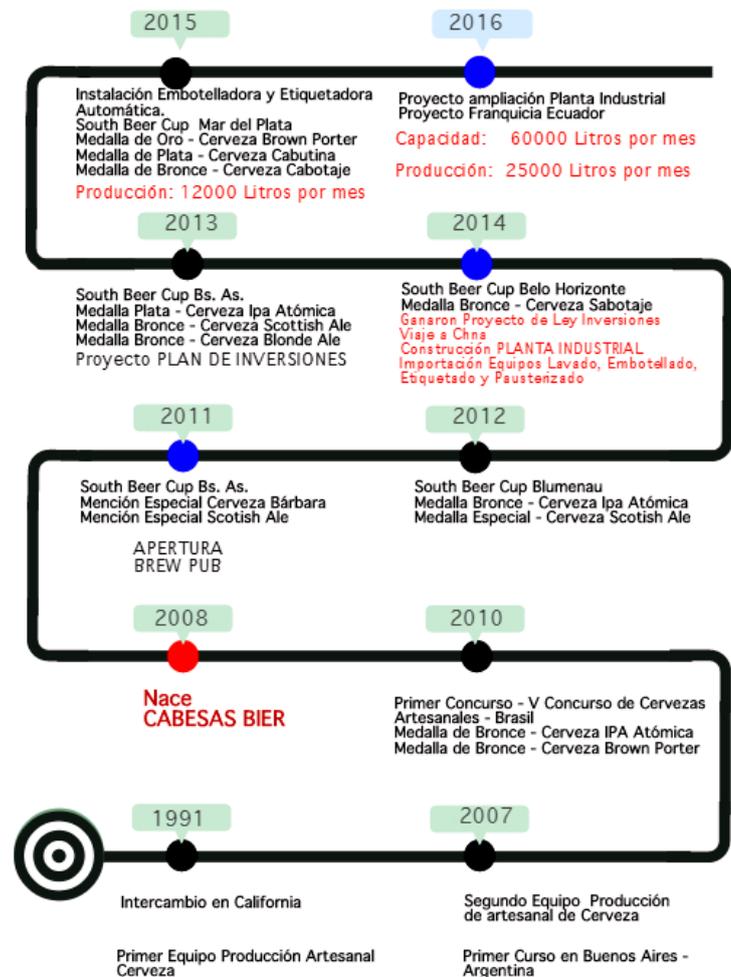
Algunas de ellas son: Mastra (Montevideo) lanzó tres cervezas al mercado a fines del 2007, Davok en el 2008 en Montevideo y Cabezas Bier en Tacuarembó. Le siguieron Brew House (MDEO), Birra Bizarra (se produce en Cabezas Bier), Volcánica,(Canelones), O'neill, Buenas Costumbres, Boar, Aiguá (Maldonado), Cien Doncellas, Chelas Brandon, Maragata y Stolz (San José), Barbot (Colonia del Sacramento), Dharma (Rio Negro), Ariscona(Treinta y Tres).

2. 2 Cabezas Bier, cerveza artesanal

Cabezas Bier, es una empresa de producción y comercialización de cerveza artesanal que surgió en el 2008 en el departamento de Tacuarembó. Este departamento, situado a 400 Kms de la capital de Uruguay, Montevideo, se caracteriza por su producción asociada principalmente a la Carne y a la Madera.

En esta Cervecería Artesanal, trabajan 8 personas, 4 socios, (1 es responsable en la etapa de producción, 1 en comercialización y dirección general, 1 en marketing, y 1 en laboratorio). 3 operarios, 1 administrativo. De manera tercerizada trabaja un estudio contable y 2 distribuidores. Se elaboran alrededor de 25.000 litros por mes. Tienen 8 estilos de cerveza: cerveza de Zapallo, blanca de trigo, oatmeal stout, Indian Pale ale, Scottish ale, Blonde Ale, Brown Porter, Pilsen Lager. Para ello se cocina de dos a tres veces por semana y se envasa dos días a la semana.

Figura 1. Línea de Tiempo



Línea Tiempo

Elaboración Propia

La mayor parte de la materia prima se importa: cebadas especiales y malta de Alemania. Lúpulo de Estados Unidos.

Su proceso de mejora continua e innovación ha posibilitado varias premiaciones en la Copa Sudamericana de Cerveza, así como competir con 300 Cervecerías artesanales latinoamericanas, entre ellas, Brasileñas, Argentinas, Chilenas, Peruanas y Paraguayas.

A partir de presentar proyectos bajo la ley de inversiones 16.906 promoción y protección de inversiones, se desarrolló una Planta Industrial con laboratorio, e incorporación de equipos como tanques, embotellado, etiquetado. Se están ejecutando diversas acciones que les permite alcanzar cambios en su producto y negocio: esfuerzos para producir 60 mil litros mensuales, **lo que significa 2,4 veces más de su producción actual y alcanzar otros mercados internacionales**. La meta es superar el 0,5 % del mercado nacional en venta de cerveza. El cambio está ligado, entre otros factores, a la incorporación de Tecnología y Equipamiento para mejorar el producto y el servicio. En cuanto al producto, mejora de la vida útil mediante el pasteurizado y la incorporación de nuevas materias primas. Además, con el sistema de embotellado y etiquetado, podrán mejorar los índices de calidad, a través de estudios de microbiología y análisis de embotellado (cantidad y calidad del oxígeno).

En este proceso de mejora, el conocimiento juega un rol importante como oportunidad para el aprendizaje y en esta investigación, en siguientes capítulos se presentará el análisis de los conocimientos involucrados en los procesos de producción y las oportunidades de mejora en relación a futuros proyectos de la empresa.

CAPÍTULO 3. MATERIALES Y MÉTODOS

3.1 Instrumentos de medición, técnicas y procedimientos

El siguiente capítulo muestra los instrumentos de medición, las técnicas y procedimientos para la recolección de datos y análisis que se utilizaron para responder a las preguntas de investigación y alcanzar los objetivos específicos. Las preguntas son: ¿Cuál es el conocimiento que utiliza la organización, en su proceso de producción?, ¿Cuáles son las características de los conocimientos utilizados?, ¿Cómo adaptan los conocimientos a las necesidades de la empresa?, ¿Cuáles son las oportunidades de mejora y aprendizaje basados en el conocimiento?. Y los objetivos específicos: Identificar el conocimiento existente en el proceso de producción. Describir las características del conocimiento en el proceso de producción. Identificar obstáculos, oportunidades de mejora y aprendizaje en relación al proceso de producción con base en el uso del conocimiento.

La investigación es descriptiva responde al qué y al cómo se presentan las características del conocimiento y las oportunidades de mejora en la etapa de producción de Cereales. En relación al diseño, la investigación se desarrolló a partir de:

Investigación documental: estudio de desarrollo emprendedor y estudio sobre auditoría del conocimiento mediante la consulta de material bibliográfico, investigaciones anteriores.

Investigación de campo: para la recolección de datos se utilizan fuentes primarias a través de técnicas como entrevista en profundidad, observación participante y grupos de discusión.

Inicialmente, se realizó un análisis documental y revisión de literatura relacionada a los temas de estudio, desarrollo emprendedor, conocimiento, aprendizaje organizacional, identificación del conocimiento. Las principales fuentes de información en esta etapa están detalladas en la bibliografía.

El criterio de selección de la empresa no fue probabilística, se seleccionó en base a criterios como: ubicación geográfica, ciclo de la empresa, disponibilidad e interés en participar de la investigación, facilidad de acceso a los datos.

Para el desarrollo de los objetivos propuestos en la presente investigación se realizó un acercamiento inicial para analizar la situación actual de la organización, identificando su perfil emprendedor. Para el perfil se toman en cuenta el trabajo de Desarrollo Emprendedor (Kantis, H, 2004) donde se describen las características asociadas a empresa Manufactureras Tradicionales y a Sistemas Intensivos del Conocimiento, en América Latina.(Tabla 1.Capítulo 3.2).

Para responder a las preguntas de investigación: Qué tipos de conocimientos intervienen y se articulan en el proceso de producción de Cabezas Bier, Cómo adaptan los conocimientos a las necesidades de la empresa y en qué etapa clave del proceso, se detectan oportunidades de mejora y aprendizaje basados en el conocimiento, se aplica la técnica Entrevista en Profundidad. Las entrevistas fueron realizadas a los 4 socios en la sede de su industria, por medio de pautas semi-estructuradas (Taylor & Bogdan, 1996). La recolección de datos se realizó utilizando grabador de voz y notas de campo.

De las respuestas obtenidas se desarrolló una Topografía de conocimientos. Se toma como referencia, estudios de auditoría del conocimiento del autor Alonso Pérez (2013). En esa topografía se listan los conocimientos que se necesitan para ejecutar las tareas diarias de las personas vinculadas a las etapas de producción de cerveza, basados en lo que cada uno sabe y sabe hacer. Y una lista de conocimientos necesarios para el desarrollo de futuros proyectos o deseos.

Luego de graficar esas listas y analizarlas, se realizó un grupo de discusión para presentar los datos y validar la información.

Por otra parte, de las entrevistas en profundidad, se identificaron problemas/ obstáculos en el proceso de producción y para la ejecución de proyectos a futuro.

Para el análisis de datos, se organizó la información por categorías y subcategorías y se analizaron utilizando representaciones gráficas como tablas y mapas.

Para graficar el tipo de conocimiento existen en la organización y el conocimiento deseado se utilizó el programa Xmind. Versión 7.

Por otra parte, con los conocimientos involucrados en los recursos y procesos de acciones de mejora y a los proyectos de futuro se los relacionó con capital humano, estructural y relacional.

CAPÍTULO 4: PRESENTACIÓN DE DATOS, ANÁLISIS Y DISCUSIÓN

4.1: Perfil emprendedor de Cabezas Bier.

Para el diseño del Perfil emprendedor se tomó como base la investigación de Kantis (2004), descrita en el marco empírico. Según dicha investigación, existe una tendencia en las características del perfil emprendedor de las empresas manufactureras y de las empresas basadas en el conocimiento en América Latina. Las dimensiones consideradas fueron, edad, familia de procedencia, contactos, modalidad de trabajo, nivel educativo, fuente de motivación, competencias para emprender, antecedentes laborales, oportunidades de negocio y redes de trabajo. Y en cuanto a las capacidades para emprender se consideraron las dimensiones del Monitor Global de Emprendimientos (Kelley y otros, 2015), tales como: edad, opción de carrera, miedo al fracaso, necesidad u oportunidad para emprender.

La tendencia del perfil emprendedor de Cabezas Bier arroja como resultados que la edad de los socios y funcionarios está en el rango de 30 a 43 años, el género es equitativo (50% a 50%), la formación educativa de los socios es terciaria y universitaria, la familia de procedencia de los socios emprendedores son de clase media y media alta, 50% profesionales universitarios y 50% empresarios y empleados. Los socios emprendedores son amigos y familiares entre sí. A lo que modalidad de trabajo refiere, se prioriza la relación entre pares sobre el trabajo en equipo. La fuente de motivación y competencias para emprender está focalizada en una experiencia laboral previa con emprendimientos y no experiencia en empresas tecnológicas. Tampoco se hace visible el papel de la universidad como fuente de conocimiento técnico y a pesar de que existe conocimiento adquirido en la formación académica, no es específica al rubro cervecería. En cuanto a las oportunidades de negocio, los contactos provienen, en su mayoría, de microproductores de cervecería artesanal y no de vínculos con universidades. Las oportunidades de negocio se basan en calidad del producto y esfuerzos de I+ D y no en la oferta de precios más bajos que el de la competencia. Para adquirir información y novedades tecnológicas, la lectura de artículos académicos, información en internet, periódicos y revistas son fuentes de conocimiento importantes para la creación y desarrollo de la empresa e identificar oportunidades de negocio y predominan en contraposición a contactos con proveedores de máquinas, equipos e insumos.

Sobre las opciones de carrera, y la necesidad u oportunidad para emprender, (dimensiones consideradas a partir de GEM en Uruguay), los socios consideran que emprender es una

opción de carrera ponderando la independencia en la relación laboral, (no tener jefes) y como una oportunidad de aumentar ingresos. No manifiestan miedo a emprender.

Tabla 3. Características del Perfil emprendedor de Cabezas Bier

Perfil Emprendedor	Tendencias comparadas Kantis (2004) y GEM (2015).
Edad: 30 - 43 años	Acorde con la tendencia en América Latina y Uruguay
Género: 50%/ 50%	Tendencia: 1 Mujer cada 10 Hombres en América Latina.
Nivel educativo: Terciaria y Universitaria	Acorde con la tendencia en América Latina para empresas basadas en el conocimiento.
Nivel Socioeconómico Media y Media alta	Acorde con la tendencia en América Latina para empresa basadas en el conocimiento
Contactos	No generados en Universidades
Familias de procedencia: 50 universitarios/50 empresarios	Características mixtas en la tendencia de empresas Manufacturas Tradicionales y Basadas en el conocimiento
Socios amigos y familiares	Acorde a tendencia basada en empresas de Manufacturas tradicionales
Trabajo entre pares	Tendencia basada en Manufactureras tradicionales
Antecedentes laborales: No tienen experiencia tecnológica previa	Tendencia basada en Conocimiento.
Oportunidades de negocio	
Redes de trabajo: Colegas	Tendencia basada en Conocimiento
Calidad de productos y I+D	Tendencia basada en Conocimiento
Lectura de artículos, revistas, internet, periódico.	Tendencia basada en Conocimiento

Una buena opción de carrera	No coincide con la tendencia en América Latina
Motivación por oportunidad	Coincide con la tendencia en América Latina en relación a valorar independencia en la relación laboral y como una oportunidad de aumentar ingresos
No miedo a fracasar	Coincide con la tendencia en América Latina

Elaboración Propia.

En relación a las tendencias del perfil emprendedor, podemos preguntarnos **cómo estas características del perfil emprendedor facilitan la gestión del conocimiento y el desarrollo emprendedor.**

A continuación expresaremos la información sobre los rasgos del perfil emprendedor que facilitan los procesos de gestión del conocimiento y el desarrollo emprendedor.

Bueno y Merino (2007) consideran que “las personas son un universo en sí mismas y hay que crear espacios, contextos, para que sean ellas mismas y desarrollen, en libertad de pensamiento, sus ideas y conclusiones” (p. 3). “Los elementos del emprendizaje como competencia esencial son: **actitudes para emprender** (visión, valores, motivaciones, riesgo), **recursos para emprender** (tangibles e intangibles o conocimientos) y **capacidades para emprender** (habilidades y experiencia)” (p. 4).

Estas tres competencias se relacionan con el talento, y este, al conocimiento tácito, a una perspectiva del saber hacer, donde el conocimiento y la acción se funden en búsqueda de logros. El conocimiento en acción, configura un “sistema de conocimiento- conjunto de saberes, prácticas y técnicas interactuantes – que representan un sistema de ciencia y tecnología-industria cada vez más poderoso y más autónomo frente a otros sistemas (el político, cultural, económico)” (Bueno y Merino, 2007, p. 6). Este sistema, está conformado por sistema productivo y empresas, sistema tecnológico, sistema público institucional, sistema científico. Para Bueno y Merino (2007), el potencial del marco emprendedor tiene una doble perspectiva, una perspectiva interna relacionada al capital intelectual, (esas actitudes, recursos tangibles e intangibles y capacidades) y una perspectiva externa basada en la existencia de un sistema del conocimiento “bien estructurado, ágil y fluido en el que la

investigación, la información, la transferencia de resultados, las redes de colaboración, son protagonistas de la realidad socio-económica” (p. 6).

En ambas perspectivas (interna y externa), el conocimiento está presente. En relación a la persona, al capital humano, en la empresa, se destacan la equidad de género, el nivel socioeconómico y la actitud para emprender. En el capital estructural y relacional, los conocimientos involucrados se relacionan a las oportunidades de negocio.

a. Equidad de Género

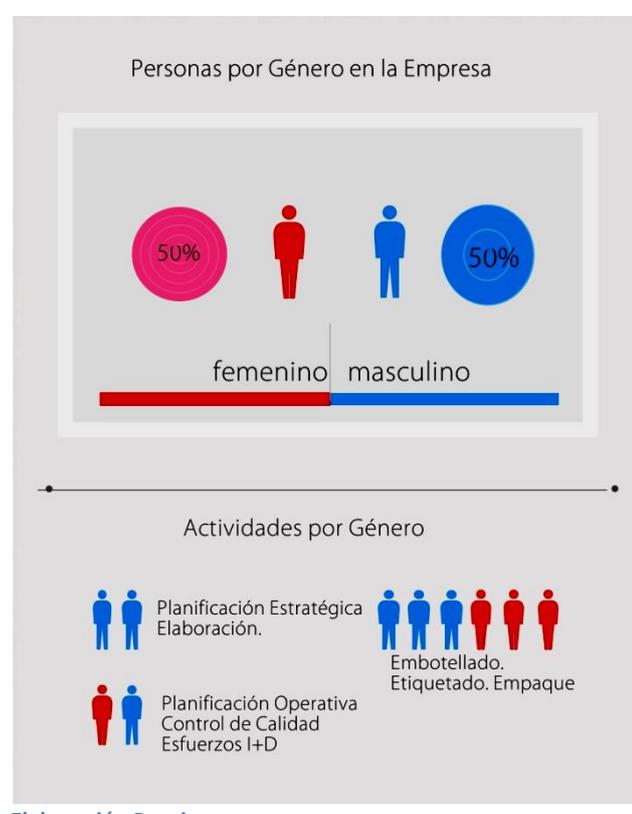
Se estima que en algunas regiones las pérdidas de PIB per cápita atribuibles a disparidad de género en el mercado laboral llegan hasta el 27%. Y el empleo de las mujeres en condiciones de igualdad permite a las empresas aprovechar mejor la reserva de talento disponible, lo cual redundaría en un mayor crecimiento potencial. “Hay amplias evidencias de que las mujeres pueden desarrollar plenamente su potencial en el mercado de trabajo y los beneficios macroeconómicos son significativos”... “Hay evidencia de que la presencia de mujeres en juntas directivas y en altos cargos de gestión redundaría en mejores resultados empresariales” (Elborgh-Woytek y otros, 2013, p.4).

Las empresas en donde las mujeres están representadas, pueden tener mejores condiciones para atender los mercados de consumo dominados por mujeres (CED 2012; CAHRS 2011) (Elborgh-Woytek y otros, 2013, p. 6) y la proporción de mujeres en cargos decisorios podrían reducir la proporción de transacciones financieras de alto riesgo que normalmente realizan los operadores masculinos (Coatesy, 2008) (Elborgh-Woytek y otros, 2013, p. 6).

En cuanto al género por tipo de actividad en la empresa, como muestra la **Figura 2**, la distribución de actividades por género es equitativa en Planificación operativa, Control de Calidad, Esfuerzos de I+D y en embotellado, etiquetado y empaque.

La planificación estratégica y la elaboración están comprendidas por el género masculino.

Figura 2– Distribución de Personas por Género y Actividades



Elaboración Propia

En Planificación Estratégica y Elaboración se identifica una oportunidad para que las mujeres participen.

b. Nivel socioeconómico y educativo medio y alto

Con respecto al nivel educativo y socioeconómico de los emprendedores, Kantis (2004, p. 129), afirma que los niveles medios y alto facilitan el acceso a fuentes de información y conocimientos para los negocios tecnológicos y para identificar oportunidades de negocio. El nivel educativo de los socios, ha permitido adquirir y adaptar los conocimientos capturados, a las necesidades de la empresa. Ellos consideran ser “autodidactas” y dedicar horas a entender e interpretar la información que adquieren en internet, revistas, colegas, etc.

c. Oportunidades de negocio

Los socios no tienen experiencia previa en empresas tecnológicas, pero si como emprendedores. Apuestan a la calidad de sus productos y esfuerzos de I+D para ser competitivos, y no a la baja de precios. Con respecto a su red de contactos, mayoritariamente intercambian conocimiento con colegas del sector y la universidad no está presente.

Estos facilitadores para la gestión del conocimiento y el desarrollo emprendedor, encuentran resistencias asociadas a los problemas y obstáculos que se detallan en el siguiente capítulo.

4.2 Problemas en el proceso de producción y obstáculos para el desarrollo emprendedor.

En el siguiente capítulo se presentan los datos relacionados a los obstáculos para el desarrollo emprendedor y se contrasta la información con los obstáculos identificados en la investigación de Kantis (2004) referente a Desarrollo Emprendedor en América Latina.

Los principales problemas que enfrentan los emprendedores de los sectores basados en el conocimiento, son el acceso a mercados, y a financiamiento, a recursos humanos calificados y a redes de proveedores. En este sentido, la investigación referida, resalta la importancia de que las políticas de fomento de la empresarialidad en América Latina, deben incorporar elementos que atiendan el fomento de formación de capital humano, en los

estudiantes universitarios y empleados calificados de medianas y grandes empresas, facilitación del acceso a recursos financieros especializados, apoyo para desarrollo de alianzas y relaciones estratégicas de emprendedores con grandes empresas, apoyo en actividades de I+D, generación de redes empresariales amplias y diversificadas. (Kantis, 2004, p. 110).

En el proceso de producción de cerveza artesanal en el caso de estudio, aparecen como obstáculos para el desarrollo emprendedor los siguientes puntos:

En el proceso de producción de cerveza artesanal en el caso de estudio, aparecen como obstáculos para el desarrollo emprendedor los siguientes puntos:

a) - **Altos costos e impuestos** para el sector de Cerveza artesanal para importar, producir, comercializar y transportar. En Uruguay, la venta y consumo de cerveza están gravadas por el Impuesto Específico Interno (Imesi) y el Impuesto al Valor Agregado (IVA). El IMESI, es un impuesto que se encuentra regulado por el Poder Ejecutivo que es actualmente del 22%. El monto se calcula en función del volumen de litros vendidos por un precio ficto establecido por la Dirección General Impositiva. El Decreto 520/007 establece que el monto imponible, estará compuesto por la suma de un monto fijo por unidad enajenada, más un complemento ad valorem determinado por la diferencia entre el precio de venta y el referido monto fijo. El complemento ad valorem solo operará en los casos en que el precio de venta sea superior al monto fijo, ya que en los casos en que el precio de venta sea menor, el complemento será cero, no pudiendo ser nunca negativo.

El artículo 34 de la Ley 18.083 establece que el precio a considerar será el precio de venta del fabricante o importador al distribuidor mayorista excluidos el Imesi y el IVA e incluida cualquier otra prestación que incida en el mismo, tales como envases y financiaciones.

Por otra parte, la ley de Rendición de Cuentas N 18719 del año 2007, artículo 496, estableció que el Poder Ejecutivo otorgara un subsidio transitorio y gradual decreciente a las bebidas de origen nacional, que para su comercialización utilicen envases retornables.

Además se grava por IVA tasa del 22%.

Desde los 90, las industrias cuentan con beneficios de la inclusión de los productos exportados (cebada cruda, cebada malteada y cervezas) en el régimen de devolución de impuestos, pero los porcentajes son menores en el caso de la cebada cruda importada, como en el caso de estudio.

En Uruguay, los cerveceros artesanales, están pagando tres veces más IMESI, que una cerveza importada de China. El IMESI, se aplica sobre costo de producción. Y en este sentido, la cerveza artesanal, tiene un costo de producción muy superior debido al tipo de insumos que se utilizan y la calidad de su elaboración, comparada con la cerveza importada de China.

A los impuestos y costos de insumos para producir, se le suman el valor de los laudos para los trabajadores del sector, que son los mismos que para el sector industrial.

- **Dificultades para exportar:** Se generan proyectos para exportar, los que se ven frustrados por el precio del producto, que no es competitivo. En este sentido, los representantes de Cabezas Bier, consideran que se necesitan mayores apoyos gubernamentales, que incentiven al sector. “La multinacional Ambev, paga menos, en relación a las cervezas artesanales, pues se le retribuye alrededor de \$ 3 pesos uruguayos (U\$S 0,9) por envase retornable”, manifestó un socio.

Existen apoyos para la gestión, y para alcanzar mercados, pero consideran que eso es parte de su know how, lo saben hacer, que el problema no es alcanzar mercados, compradores, sino que el precio y el costo de producción no son competitivos.

Como ejemplo, “un australiano, interesado en exportar cerveza artesanal, ofreció pagar lo que a Cabezas Bier, le cuesta la botella vacía, importada desde Chile”.

- **Bajo reconocimiento gubernamental y comercial** del sector de cerveza artesanal

Recientemente, se están agrupando los microcerveceros a fin de generar oportunidades de reconocimiento y de mejoras para el sector.

El director de Cabezas Bier es el actual presidente de la Asociación de Micro cerveceros del Uruguay y cuentan con apoyo del Laboratorio Tecnológico de Uruguay (LATU), para definir qué es ser cervecero artesanal en Uruguay, a diferencia de otros países que ya lo tienen definido, con las cantidades y otras características.

En otros países, los cerveceros artesanales pagan la tercera parte que las industriales. Para los integrantes de Cabezas Bier, el peor problema es el de los impuestos, la falta de reconocimiento como sector productivo, por el gobierno y por el comercio. En este último, se pretende lograr que en los supermercados, las cervezas artesanales tengan un sector exclusivo, aparte de las cervezas de AMBEV, así como lo ha logrado el sector vitivinícola nacional.

b) El insumo que presenta mayores dificultades es la **importación del envase**, considerado caro.

Tabla 4. Conocimientos involucrados en las actividades de la etapa de producción

ETAPA DE PRODUCCION		Socio 1	Socio 2	Socio 3	Socio 4	Funcionario 1	Funcionario 2
Organizacional	Planificación Estratégica	x	x				
	Planificación Operativa	x		x			
Importación	Proveedores	x	x	x			
	Logística y Transporte	x					
PRODUCCIÓN Elaboración	Molienda	x					x
	Maceración	x					x
	Filtrado	x					x
	Hervido	x					x
	Cocción de Mosto	x					x
	Enfriamiento de mosto	x					x
	Agregado de levadura al fermentador	x					x
	Tratamiento de H2O	x				x	
Controles de Calidad Laboratorio.	Prueba densidad de la fermentación			x			
	Prueba porcentaje de alcohol			x			
	Control PH de la Cerveza Final			x			
	Control de PH Efluentes			x			
	Análisis			x			

	Microbiológico						
	Control de Levadura			x			
	Medición de la Viabilidad de la Levadura			x			
	Control de Cloro en Agua			x			
	Medición temperatura de la Carbonatación			x			
	Medición de Aire			x			
	Medición de Co2			x			
	Prueba de estilo	x	x	x		x	
	Control de PH durante la cocción	x					
	Control de sanidad en tanques, botellas, filtros, barriles y canillas	x					x
Esfuerzos I + D¹	Dry Hopping	x					
	Viabilidad de la levadura			x			
	Cabutina, Carqueja, Arazá	x					
Comercialización y Marketing							
	Embotellado	x	x	x	x	x	x

¹Por Investigación y Desarrollo se entienden las actividades realizadas de forma sistemática (no ocasional) con el objetivo de generar un nuevo conocimiento o de aplicar o aprovechar un conocimiento existente. Incluye investigación básica, experimentada o desarrollo experimental.

	Etiquetado	x	x	x	x	x	x
	Empaquetado	x	x	x	x	x	x
	Búsqueda de mercados		x				
	Gestión de redes sociales				x		

c) En relación a la **Gestión de efluentes**, se ha intentado acciones de mejora, pero no han arrojado los resultados esperados para mejorar el ph.

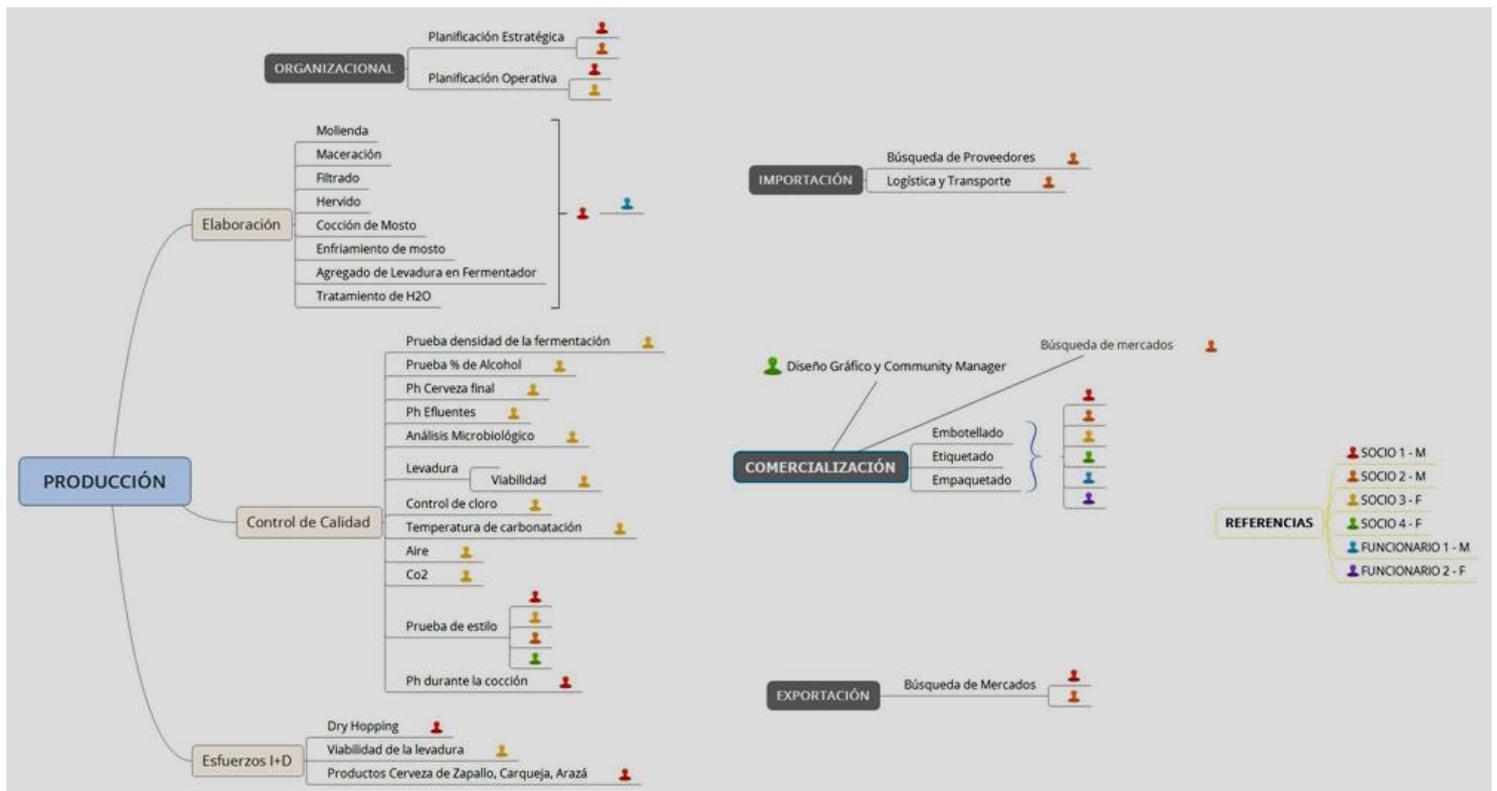
En comparación con los problemas de los emprendedores en América Latina, los empresarios de Cabezas Bier, coinciden con la necesidad de acceso a mercados, el apoyo al desarrollo de alianzas y relaciones estratégicas con emprendedores, apoyo en actividades de I+D, y generar redes empresariales amplias y diversificadas. El fomento de formación de capital humano, en los estudiantes universitarios y empleados calificados de medianas y grandes empresas y la facilitación del acceso a recursos financieros especializados, no aparecen como prioritarios.

4.3 Características del Conocimiento existente en la etapa de producción

En este capítulo se describen las características del conocimiento en el proceso de producción. Se presentan las respuestas a cuál es el conocimiento que utiliza la organización y cuáles son las características del conocimiento.

Se obtuvo una topografía de conocimientos a partir del análisis de las entrevistas en profundidad. En la **Tabla 4** y **Figura 3** se describen qué conocimientos intervienen y se articulan en las tareas diarias, quién lo utiliza y a qué actividad, dentro de las etapas de Producción, corresponde.

Figura 3. Identificación del conocimiento existente en las distintas actividades del proceso de producción de Cerveza artesanal



Elaboración Propia.

Del total de personas involucradas en el proceso de producción de cerveza artesanal, dos socios tienen mayor cantidad de actividades vinculadas a proceso de elaboración, control de calidad y esfuerzos de I + D. Dos socios ejecutan actividades relacionadas a la toma de decisiones estratégicas para la empresa, siendo uno de ellos considerado Director. Y un socio se encarga de actividades relacionadas a la imagen de marca (diseño y atributos de imagen) y gestión de redes sociales. En cuanto a los funcionarios, uno está involucrado en la elaboración, uno en los controles de sanitización. Todos los socios y funcionarios se vinculan a las tareas de embotellado y etiquetado.

4.3.1 Características del Conocimiento

En la **figura 4** se muestran las características del conocimiento en relación a las etapas de gestión del conocimiento.

Captura, Transferencia y Generación Conocimiento: Las principales fuentes de donde se adquiere el conocimiento son: Internet, Foros, Congresos, Cursos. Y en menor medida de Expertos y Revistas especializadas. El conocimiento se adquiere y se genera a partir de lectura de documentos y sitios web relacionados con la producción de cerveza artesanal, por transmisión oral, en reuniones entre socios informales o del diálogo entre pares socio-socio, socio – funcionario. También de la observación de “mirar hacer”, y de prácticas de ensayo y error.

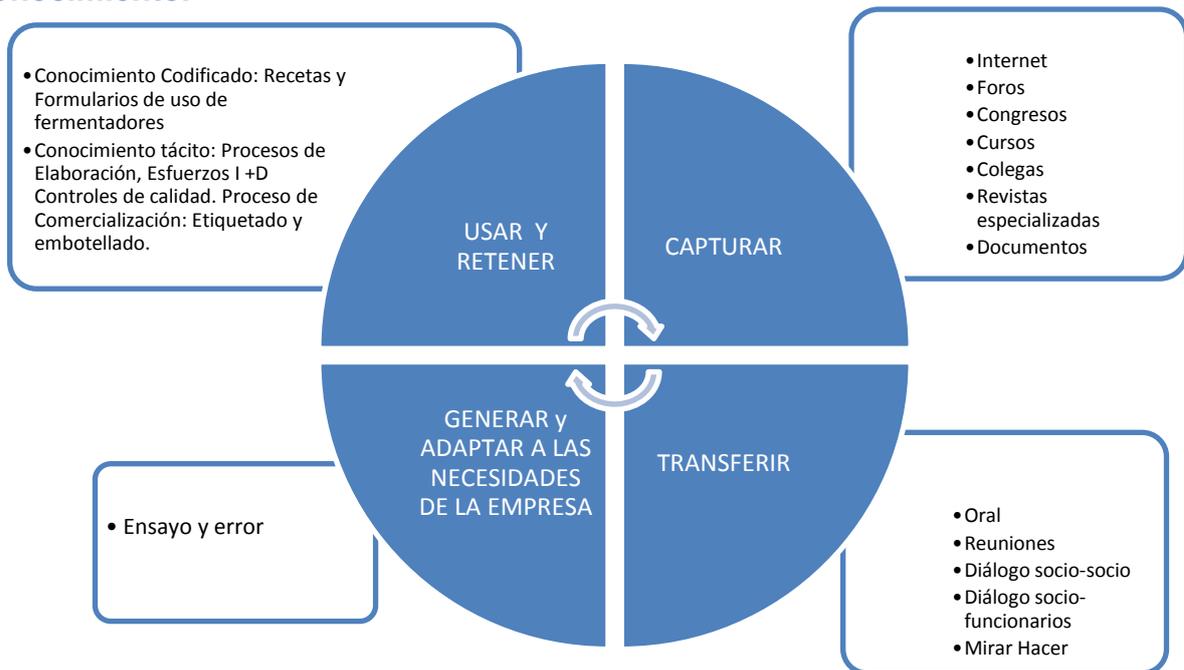
Conocimiento Codificado: Los conocimientos codificados de la etapa de producción son las recetas, la cantidad de insumos para cada estilo y los requerimientos de cada etapa de la elaboración. Y los Formularios para planificar el uso de los fermentadores, cuáles están siendo utilizados y cuánto tiempo llevan fermentando. Ambos registros se realiza en manuscrito de papel, no se lleva registro digitalizado.

Adaptación de Conocimiento a las necesidades de la empresa: la adaptación de los conocimientos a las necesidades de la empresa se realiza con métodos de ensayo y error y el intercambio por transmisión oral.

El tipo de intercambio (transferencia o generación) que se presenta en torno al conocimiento involucrado en las tareas diarias es por transmisión oral y diálogo entre pares. Dentro de las ventajas identificadas en la forma en que el conocimiento es utilizado en el proceso de producción se considera que “aprender haciendo es la forma que encontraron más rápida”. Y lo que impide que el conocimiento se intercambie de otra manera en este momento, es la falta de tiempo para registro de la información, considerar que son pocas personas y que no se necesita en algunos casos, más que la instrucción específica de lo que hay que hacer. No visualizan necesidad de generar intercambios de otra manera.

En este sentido, autores como Ancona y Caldwell, (1992) y Nishimoto y Matsuda, (2007), reconocen que “los flujos de comunicación informal permiten compartir conocimiento y feedback de visiones y perspectivas y es el mejor modo de desarrollar propuestas creativas mediante la conexión de ideas de distintos campos o áreas”. El canal relacional cara a cara, boca- oído, “facilita la generación de confianza y es crítica para compartir conocimiento tácito así como oportunidades para la cooperación” (Camelo, García y Sousa, 2010, p. 122 y 123).

Figura 4. Características del conocimiento en las etapas de Gestión del Conocimiento.



Elaboración Propia

El uso de las Tecnologías de la Información y Comunicación para adquirir conocimiento está presente en la organización, según Hsiu–Fen Lin (2007, p. 320):

“ las Tics permiten a las empresas extender sus redes sociales y crear colaboración eficiente, permitiendo un aprendizaje interactivo, pero en el caso del conocimiento tácito, la contribución de las TICs es menor, ya que el conocimiento constituye una fuente de poder y las personas pueden ser reacias a distribuir el recurso vía base de datos o intranet. ”. “El intercambio de conocimientos implica interacción social y humana, no se mide únicamente por el grado de uso de las TIC. El uso de tecnología puede facilitar que fluya el conocimiento explícito, pero difícilmente contribuirá al intercambio de conocimiento tácito”.

4.3.2 Conocimientos involucrados en los procesos de mejora

Los conocimientos, vinculados al uso de recursos, procesos y relación con personas en la etapa de producción son:

Internos:

Uso en Recursos:

Construcción de Planta Industrial

Incorporar Laboratorio

Incorporación de Maquinaria Automatizada de proceso embotellado y etiquetado.

Incorporación de Maquinaria Automatizada etapas de cocción

Incorporación de Tanques de 2000 y 4000 litros

Uso en Procesos

Controles de PH

Manejo del Agua en la elaboración

Control microbiológico

Control de Efluentes

Esfuerzos de I +D: Viabilidad de la levadura² y DRY Hopping³.

Externos / Relación / Vínculos

Creación de ASOCIACIÓN DE MICROCERVECEROS

Apoyo de LATU

Búsqueda de mercados – Argentina, Brasil. Franquicia en Ecuador.

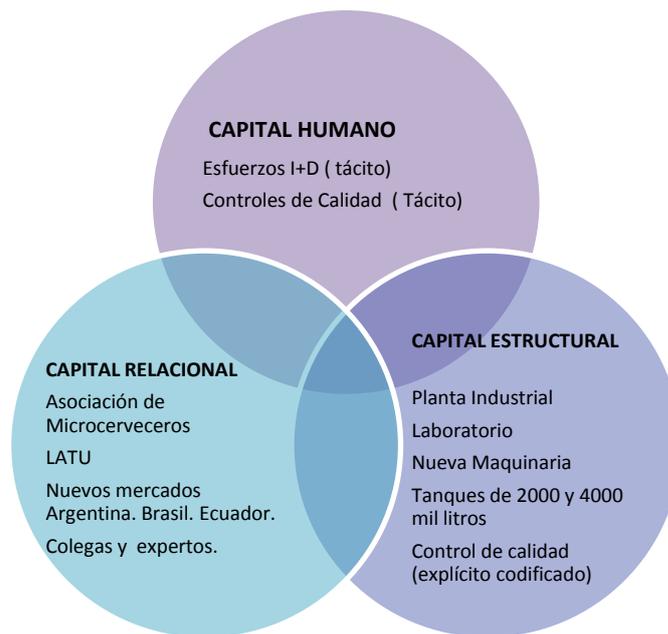
Búsqueda de conocimientos – Colegas, expertos.

En la siguiente gráfica, identificamos los procesos de mejora, vinculados a los tres capitales de la empresa: humano, estructural y relacional.

²Se cuentan las levaduras en laboratorio para saber cuántas veces se puede reutilizar.

³El dry hopping es una técnica que consiste en "tirar" el lúpulo seco a la cerveza mientras esta está en su período de maduración.

Figura 5 – Procesos de Mejora según el Capital Intelectual de la Organización



Elaboración propia

En el capital relacional no se identificaron uso de conocimientos de clientes y proveedores. Y los conocimientos de esfuerzos I+D como dry hopping, viabilidad de la levadura y de calidad como controles en laboratorio no están codificados, por lo tanto, si la personas que los tienen no permanecen en la organización, esos conocimiento no se pueden aplicar a los procesos de producción.

4.4. Aprendizaje y Oportunidades de Mejora en relación a los conocimientos deseados en la etapa de producción.

Los conocimientos que de tenerlos en la organización permitirían procesos más efectivos se vinculan a la etapa de importación en una primera etapa, relacionados a los problemas con la importación de insumos y de equipos de embotellado y etiquetado.

En el momento, se necesitan oportunidades para negociar a nivel político, baja de impuestos para fijar el precio de exportación.

4.4.1 Conocimiento que se utilizó sin resultado esperado

El conocimiento que se utilizó y no dio el resultado esperado fue la técnica de la Vitalidad de la Levadura⁴. Compraron el método, pero no se usó, por faltar el índice de referencia de la levadura y las recomendaciones de experto para solucionar efluentes - ejemplo compra de bacterias.

4.4.2 Conocimientos relacionados a proyectos futuros

Con respecto, a los proyectos futuros, considerados por la empresa, se centran en la Mejora de Producto, Mejora de Calidad de proceso y de organización, Mejora en Gestión de Efluentes.

Tabla 4. Conocimientos deseados en base a proyectos futuros.

ETAPA DE PRODUCCION		Conocimientos	Socio 1	Socio 2	Socio 3	Socio 4	Funcionario 1	Funcionario 2
Producción								
Elaboración	Capacitación para mejorar el producto y el proceso	x			x			
Controles de calidad	ISO 9000				x			
	Controles de limpieza	x			x			x
	Control de Efluentes				x			
Esfuerzos I +D endógenos	Nuevos Productos en colaboración	x						
	Índice de referencia vitalidad de la levadura				x			

⁴La vitalidad de la levadura, mide las células vivas, cuán vivas están. Esto permite saber cuántas veces reutilizar la levadura asegurando su calidad.

	Otros proyectos con Apoyo de Universidades	x		x			
Exógenos	Producir levadura						

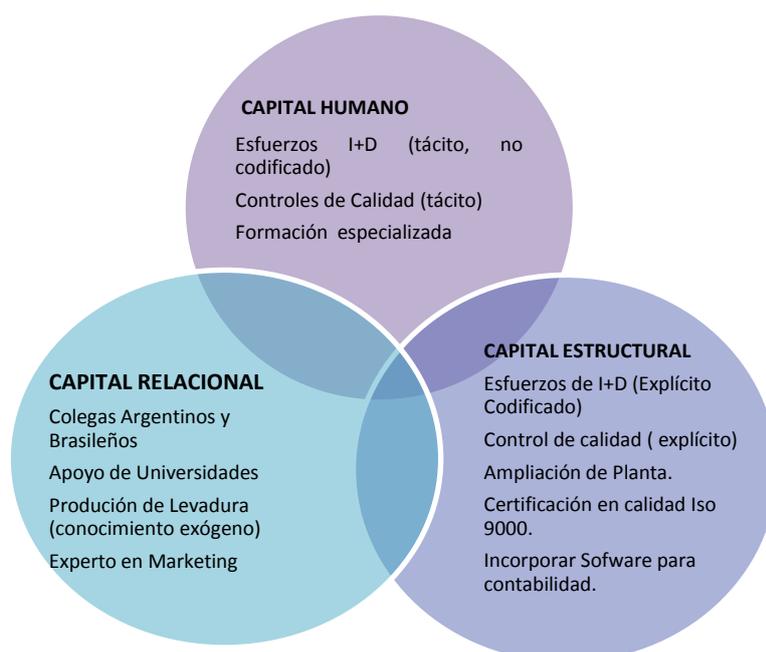
Elaboración Propia

En cuanto a la mejora de producto, visualizan la necesidad de continuar capacitándose, haciendo hincapié en un sector dinámico y de satisfacer clientes, generando nuevos productos en colaboración con otros cerveceros artesanales de Argentina y Brasil y con Universidades que se interesen en el desarrollo de proyectos de I+D. En la etapa de elaboración se identifica la necesidad de mejorar los procesos de sanitización. Para la mejora en calidad, también se identifica la mejora en gestión de ph de efluentes. Y para una mejora en la estructura empresarial y desarrollo emprendedor se identificaron posibilidad de mejora en realizar reuniones para la planificación estratégica a fin de generar oportunidades de negocio y promociones de producto, conocimiento especializado en marketing, incorporando experto externo, e invertir un porcentaje de las ganancias en estrategias de marketing, así como la incorporación de software para contabilidad.

Figura 6 – Conocimientos relacionados a proyectos futuros en el proceso de Producción de Cerveza Artesanal



Figura 7. Proyectos futuros según capital intelectual de la organización



Elaboración propia

Como se visualiza en la **Figura 7**, en el capital relacional no aparecen detectados como necesarios los conocimientos de clientes y proveedores.

Y en capital humano no se identifica la necesidad de codificar algunos esfuerzos I+D, controles de calidad en laboratorio y los conocimientos adquiridos en capacitaciones del personal. Como oportunidad para la conversión del conocimiento tácito en explícito se visualiza a la certificación en calidad ISO 9000, para la cual deberán documentar procedimientos.

No se detectó la necesidad de digitalizar el conocimiento codificado (recetas y formularios).

CAPÍTULO 5: CONCLUSIONES GENERALES

Surge de lo analizado en esta investigación una identificación y descripción de los conocimientos involucrados y las oportunidades de mejora en relación al proceso de producción de una empresa de cerveza artesanal, teniendo como punto de partida una tendencia en el perfil emprendedor y las oportunidades de desarrollo emprendedor basado en el conocimiento.

Según el análisis del perfil emprendedor, podemos afirmar que la diferencia con las empresas manufactureras tradicionales se centra en las variables oportunidades de negocio (calidad del producto, esfuerzos de I+D) y fuentes de información para el desarrollo (lectura de artículos académicos, información en internet, revistas especializadas). En ambas, las características se asemejan a la tendencia de las empresas basadas en sistemas intensivos de conocimiento. En cuanto a las capacidades y oportunidades para emprender, el miedo al fracaso no aparece como factor obstaculizador. En cambio, el bajo reconocimiento del sector a nivel gubernamental y comercial, así como los impuestos impositivos aparecen como obstáculos para las oportunidades de negocio y la exportación de productos.

En cuanto a la cota de género y su participación en las tareas diarias, es equitativa en planificación operativa, controles de calidad, esfuerzos de I+D (producción) y en etiquetado y embotellado (comercialización). Las actividades de planificación estratégica y de elaboración de cerveza, son asumidas por hombres.

En relación a las características del conocimiento y su adaptación a las necesidades de la empresa, se identifican fuentes de información y comunicación informales (diálogo entre pares, sin registro).

Los **conocimientos codificados** que se identificaron fueron: las recetas y los formularios de los fermentadores. La codificación del conocimiento tácito no siempre es posible, debido al tiempo que para ellos insume y a la expertise de cada persona. Sin embargo, la topografía de conocimientos que surge en esta investigación, es una forma de proveer un rápido acceso a este tipo de conocimiento identificando la etapa de producción correspondiente y a la persona que lo posee.

En cuanto a **oportunidades de mejora y aprendizaje** en relación a los conocimientos deseados para proyectos futuros en la etapa de producción, la empresa considera que sus

oportunidades de mejora dependen de generar nuevo **conocimiento endógeno** (interno a la organización), tales como alcanzar una referencia de la vitalidad de la levadura, control de efluentes y control de procesos de sanidad en la etapa de producción y **conocimiento exógeno**(externo a la organización) vinculado al relacionamiento con colegas y universidades para la creación de nuevos productos y procesos.

En resumen, en relación a las ventajas competitivas basadas en el conocimiento y el aprendizaje de la organización, se identificaron las siguientes capacidades para:

- a. Capturar, crear, transferir y adaptar el conocimiento a las necesidades de la empresa.**
- b. Innovar - esfuerzos de I+D- relacionados a los procesos y productos**
- c. capacidad para el relacionamiento con colegas, expertos e institutos tecnológicos.**

5.1.1 Limitaciones y futuras líneas de investigación

En el desarrollo del presente trabajo se presentaron las siguientes limitaciones:

En primer lugar, el análisis en un caso, puede no proporcionar una generalización de los resultados esperados para el contexto nacional. Sin embargo, las características de la organización seleccionada, permite validar los resultados en relación a las obstáculos y aprendizajes ya que se encuentra entre las cervecerías artesanales más importantes en el Uruguay. Este aspecto, nos lleva a plantearnos para próximas investigaciones, considerar muestras de empresas pertenecientes a distintos contextos y sectores relacionados a las bebidas alcohólicas, por ejemplo el sector vitivinícola, con mayor desarrollo y reconocimiento gubernamental y en el mercado nacional.

En el orden teórico y metodológico no se indagó en otros factores de adaptación al entorno competitivo de la empresa, aquellos conocimientos involucrados en relación al mercado, clientes, proveedores, competidores. Para identificar el capital intelectual de la empresa no se consideraron los aspectos relacionadas a la cultura, actitudes y valores de la empresa. Si bien no fue un objetivo de la investigación, estos componentes permitirían una mayor precisión y explicación de los resultados en cuanto a facilitadores y obstaculizadores del desarrollo emprendedor y de las capacidades de la empresa para crecer e innovar.

Como futuras líneas de investigación, se piensa indagar en cuál es el conocimiento tecnológico involucrado en los procesos de innovación y los actores involucrados en el sistema de innovación.

CAPÍTULO 6: RECOMENDACIONES

Los socios de Cabezas Bier, tienen la oportunidad de diseñar tácticas para facilitar el uso del conocimiento en relación a los procesos que agregan valor como los esfuerzos I+D, control de calidad y relacionamiento con colegas, expertos e institutos tecnológicos. Así como para planificar actividades que tiendan a fortalecer el sistema interno y externo del conocimiento (Bueno y Merino, 2007).

Fomentar el intercambio entre todas las personas que participan del proceso de producción en la empresa, a fin de mejorar productos y procesos, involucrar a clientes y proveedores como fuentes de conocimiento, involucrar a mujeres en la planificación estratégica y elaboración.

Las actividades relacionadas a la gestión del conocimiento, debieran formar parte de las tareas diarias de la organización, a fin de garantizar su sostenibilidad. Se recomienda almacenar el conocimiento valioso y estratégico vinculado a las ventajas competitivas, con fácil acceso. Este conocimiento de fácil acceso, es útil para la toma de decisiones y tareas diarias de la empresa, así como alcanzable para próximos miembros. El registro del conocimiento, ayuda a la organización a aprovechar los aprendizajes, de cómo se resolvieron distintos problemas y desafíos, evitando repetir los mismos errores. Para ello, se hace necesario el diseño de herramientas y métodos, el entrenamiento de las personas para el manejo de las herramientas y métodos, así como procesos de monitoreo y evaluación de la solución de gestión del conocimiento implementada.

BIBLIOGRAFÍA

- Argyris, C. (1999). *On organizational learning* (2a ed.). Malden, Massachusetts: Blackwell Business.
- Bueno, E. (1999). Gestión de conocimiento, aprendizaje y capital intelectual. *Boletín del Club Intellect*, 1, 2-3.
- Bueno, E. (2000). *Perspectivas sobre dirección del conocimiento y capital Intelectual*. Madrid: Instituto Universitario Euroforum.
- Bueno, E. (2012). *El capital intelectual como sistema generador de emprendimiento e innovación*. Recuperado de <http://www.minetur.gob.es/Publicaciones/Publicacionesperiodicas/EconomiaIndustrial/RevistaEconomiaIndustrial/388/Eduardo%20Bueno.pdf>.
- Bueno, E. y Merino, C. (2007). *El capital intelectual y la creación de empresas en la sociedad del conocimiento*. Recuperado de https://repositorio.uam.es/bitstream/handle/10486/668657/CapitalIntelectual_Merino_EM_2007.pdf?sequence=1
- Camelo, C., García, J. y Sousa, E. (2010). Facilitadores de los procesos de compartir conocimiento y su influencia sobre la innovación. *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, 42, 113-159. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/3155410.pdf>
- Castells, M. (2000). La sociedad red. En: *La era de la información: economía, sociedad y cultura* (pp. Falta las páginas del comienzo y fin del capítulo). Madrid: Alianza.
- Chudnosky, D. y Porta, F. (1990). *La competitividad internacional: principales cuestiones conceptuales y metodológicas*. Buenos Aires: Centro de Investigaciones para la Transformación.
- Davenport, T.H. y Prusak, L. (1998). *Working knowledge: how organizations manage what they know*. Boston: Harvard Business Press
- Davenport, T.H. y Prusak, L. (2000). *Working knowledge: how organizations manage what they know*. Recuperado de

http://www.kushima.org/is/wp-content/uploads/2013/09/Davenport_know.pdf

Del Río, J. y Santisteban, D.F. (2011). Perspectivas del aprendizaje organizacional como catalizador de escenarios competitivos. *Revista Ciencias Estratégicas*, 19(26), 247-266. Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/1513/151322415008.pdf>

Drucker, P. (1993). *Post-capitalist Society*. Oxford: Butterworth-Heinemann.

El Observador. (2015). En 2014 cada uruguayo bebió 29 litros de cerveza y 21 de vino. Recuperado de <http://www.elobservador.com.uy/en-2014-cada-uruguayo-bebio-29-litros-cerveza-y-21-vino-n675828>

El País. (2014). Uruguay, octavo país de América latina en consumo de cerveza. Recuperado de <http://www.elpais.com.uy/informacion/uruguay-octavo-pais-america-latina.html>.

Elborgh-Woytek, K., Newiak, M., Kochhar, K., Fabrizio, S., Wingender, P., Kpodar, K., Clements, B. y Schwartz, G. (2013). *Las mujeres, el trabajo y la economía: beneficios macroeconómicos de la equidad*. Recuperado de <https://www.imf.org/external/spanish/pubs/ft/sdn/2013/sdn1310s.pdf>

GEM 2010 (Global Entrepreneurship Monitor). (2011). La situación del emprendimiento en Uruguay. *Revista de Antiguos Alumnos del IEEM*, 62-70. Recuperado de socrates.ieem.edu.uy/wp-content/uploads/2011/08/GEM-focalizado-ago2011.pdf

Hsiu-Fen Lin. (2007). *Knowledge sharing and firm innovation capability: an empirical study*. Recuperado de <http://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/01437720710755272>.

Jaramillo, H, Lugones, G. y Salazar, M. (2001). *Manual de Bogotá: normalización de Indicadores de Innovación Tecnológica en América Latina y el Caribe*. Recuperado de http://www.ricyt.org/manuales/doc_view/5-manual-de-bogota.

Kantis, H. (ed.). (2004). *Desarrollo emprendedor: América Latina y la experiencia internacional*. Nueva York: Banco Interamericano de Desarrollo.

Kelley, D., Singer, S. y Heerington, M. (2015). GEM Global Entrepreneurship Monitor: 2015/16 Global Report Global. Recuperado de www.babson.edu/.../babson.../2016-gem-2015-global-report.aspx

- Nonaka, I. (1991). *La empresa creadora de conocimiento*. Recuperado de https://www.academia.edu/4058482/HBR_La_empresa_creadora_de_conocimiento_Ikujiro_Nonaka
- Nonaka, I. (1991b). The knowledge-creating company. *Harvard Business Review*, 69, 96–104.
- Nonaka, I. y Takeuchi, H. (1995). *The knowledge creating company: how Japanese companies create the dynamics of innovation*. New York: Oxford University
- Organización de Cooperación y Desarrollo Económicos (OECD). (1996). The Knowledge – based Economy. Recuperado de <https://www.oecd.org/sti/sci-tech/1913021.pdf>
- Organización de Cooperación y Desarrollo Económicos (OCDE). (2005). Manual de Oslo: guía para la recogida e interpretación de datos sobre innovación. (5a ed.). Recupeado de <http://unstats.un.org/unsd/EconStatKB/Attachment333.aspx?AttachmentType=1>
- Pereira, H. (2011). Implementación de la gestión del conocimiento en la empresa. *Éxito Empresarial*, 135, 1-6. Recuperado de http://www.cegesti.org/exitoempresarial/publicaciones/publicacion_135_310111_es.pdf
- Pérez Soltero, A. (2009). La auditoria del conocimiento en las organizaciones. *Revista Universidad de Sonora*, 25, 25-28. Recuperado de <http://www.revistauniversidad.uson.mx/revistas/25-7.pdf>
- Pérez, D. y Dressler, M. (2007). Tecnologías de la información para la gestión del conocimiento intangible. *Revista Capital* 15(3), 31-59.
- Pérez Soltero, A., Llanes, L., Barcelo, M., Sánchez, G. (2013). *Una metodología para identificar el conocimiento y clasificarlo considerando el Balanced Scorecard: Caso KMSolucion*. Recuperado de <http://www.aperez.mx/index.php/publicaciones>
- Pittaluga, L., Lanzillota, B. y Llambí, C. (2010). *Uruguay y su estrategia de desarrollo basado en el conocimiento*. Montevideo: PNUD.
- Sabato, J. y Botana, N. (1995). *La ciencia y la tecnología en el desarrollo futuro de América Latina*. Recuperado de http://docs.politicasciti.net/documents/Teoricos/Sabato_Botana.pdf
- Sutz, J. (2005). *El Uruguay hacia una estrategia de desarrollo basado en el conocimiento. Desarrollo Humano en Uruguay*. Montevideo: PNUD.
- Taylor, S.J. y Bogdan, R. (1996). *Introducción a los métodos cualitativos de investigación*. México: Paidós.

Valle Fernández, M y Peña, I. (2009). Estrategia de innovación como factor determinante del éxito de las cooperativas vitivinícolas de Castilla La Mancha. Recuperado de pendientedemigracion.ucm.es/.../revesco/.../REVESCO%20N%2098.3%20Maria%20