

Doctorado en Administración de Negocios

La gestión del conocimiento y la innovación como práctica en empresas grandes de Argentina entre 2015 y 2019.

Doctorando: Fernando Jorge Brom

Director de tesis: Dr. Daniel Delgado

Indice.		2
Resumen –	Palabras claves.	6
Capítulo 1	Introducción.	7
1.1	Planteamiento del tema.	7
1.2	Objetivo general y objetivos específicos.	8
1.3	Hipótesis.	ç
1.4	Marco teórico.	10
1.5	Metodología de la investigación.	15
1.6	Limitaciones y alcance de la investigación	21
Capítulo 2	Marco teórico: impacto del cambio de era y de paradigma.	23
2.1	Cambio de escenario: "Ecosistema del Conocimiento y la Innovación"	23
	2.1.1 La era del conocimiento y la sociedad de organizaciones.	23
	2.1.2 La administración en el siglo XXI.	29
	2.1.3 Transición entre los dos sistemas de administración.	33
2.2	Economía del conocimiento.	36
2.3	Nuevas dimensiones de gestión en el siglo XXI.	38
	2.3.1 Gestión del Conocimiento y la organización que aprende.	41
	2.3.1.1 Gestión del conocimiento.	46
	2.3.1.2 La organización que aprende.	52
	2.3.2 La gestión de la innovación y la creación de valor.	53
	2.3.2.1 Gestión de la innovación.	55
	2.3.2.2 La creación de valor a través de la innovación.	59
	2.3.3 Foco en el cliente y el consumidor/ usuario.	60
	2.3.3.1. Marketing Experiencial.	62
	2.3.3.2. Fidelización del cliente: El Modelo Delta.	65
	2.3.3.3. Claves del éxito en el comercio digital.	67

2.4	Modelo integrador: Cuadro de Mando Integral.	69
Capítulo	3 Resultados de la investigación en empresas (2015-2019).	73
3.1	Impacto del ecosistema EDCI en la Gestión del Conocimiento.	74
	3.1.1 Gestión del Conocimiento: Empresas nacionales.	75
	3.1.2 Gestión del conocimiento: Empresas multinacionales.	82
3.2	2 Impacto del ecosistema EDCI en la Gestión de la Innovación.	87
	3.2.1 Gestión de la Innovación: Empresas nacionales.	87
	3.2.2 Gestión de la Innovación: Empresas multinacionales.	94
3.3	3 Impacto del ecosistema EDCI con foco en el cliente y consumidor final.	100
	3.3.1 Foco en el cliente y el consumidor: Empresas nacionales.	101
	3.3.2 Foco en el cliente y el consumidor: Empresas multinacionales.	107
3.4	Resumen de los resultados de la investigación.	111
Capítulo	4 Discusión de resultados.	114
	4.1 Gestión del Conocimiento.	127
	Indicadores de la organización que aprende.	138
	4.2 Gestión de la Innovación.	140
	Indicadores de la organización que crea valor.	150
	4.3 Gestión del cliente y el consumidor.	153
	Indicadores de satisfacción del cliente.	162
Capítulo	5: Conclusiones.	166

Reflexiones finales	168
Bibliografía.	172
Otras fuentes consultadas.	179
Cuadros y gráficos (índice).	183
Anexos.	
A1. Cuestionario de investigación.	185
A2. Resultados de la investigación.	188
A3. Empresas investigadas.	189

Resumen

La "Era del Conocimiento" se transformó en un "Ecosistema del Conocimiento y la Innovación" (EDCI) al desarrollarse la red internet (www) globalizada y con acceso gratuito desde el año 1993. Esta investigación (2015-2019) midió su impacto y grado de avance con prácticas novedosas operacionalizando tres dimensiones de gestión: la "gestión del conocimiento" (organización que aprende), la "gestión de la innovación" (creación de valor) y la "gestión de la experiencia de cliente" (viaje del cliente y "experiencia memorable"). Con metodología descriptiva y cuestionario cuali-cuantitativo se entrevistó a altos dirigentes de 28 grandes empresas líderes sectoriales. El avance promedio de las tres variables fue del 76% (82% en las multinacionales y 69% en las nacionales). El foco en el cliente fue la variable con mayor avance en ambas muestras (88% y 71% respectivamente). La gestión del conocimiento y de la innovación también evidenció ventaja en las multinacionales (78%) por sobre las nacionales (68%), quedando verificado el alto impacto del "EDCI" en la administración y en las dimensiones de gestión de las empresas, así como la similar relevancia del conocimiento e innovación como característica principal para nombrar la nueva era y sus nuevas realidades.

Palabras claves

Palabras claves: Códigos JEL D8 D87 M1 M15 O O31 O32 O36.

Nueva era. Ecosistema del Conocimiento y la Innovación (EDCI), Gestión de la innovación, Gestión del Conocimiento, Organización que aprende. Organización orientada al cliente y consumidor. Viaje del cliente. Experiencia memorable.

Abstract

Drucker (1987) announced the arrival of a new "Age of Knowledge" that later became an "Ecosystem of Knowledge and Innovation" (EKI) by the development of the globalized internet network (www) with free access since 1993. This research (2015-2019) measures the impact of the ecosystem (network of relationships) and the degree of progress in new practices by operationalization of three management dimensions: "knowledge management" (originating the learning organization), "innovation management" (leading to the creation of value) and "customer experience management" (which runs through the customer journey seeking to create a "memorable experience"). Using a descriptive methodology with a mixed questionnaire (qualitative and quantitative) we interviewed senior leaders from 28 large leading companies. The average advance of the three variables was 76% (82% for multinationals and 69% for

nationals). The focus on the client had the greatest progress in both samples (88% and 71% respectively), while knowledge management and innovation management had similar progress in each panel, with advantage for multinationals (78%) over nationals (68%). It has been confirmed the high impact of the ecosystem "EKI" both in administration in general and business management dimensions, as well as the recognition of knowledge and innovation running on internet platform as the distinctive characteristic for the naming of this new era.

Keywords: JEL Codes D8 D87 M1 M15 O O31 O32 O36.

Ecosystem of Knowledge and Innovation (EKI), Innovation Management, Value creation, Knowledge Management, Learning Organization. Customer experience, Customer journey, Consumer focused organization.

Capítulo 1. Introducción.

1.1 Planteamiento del tema.

Este trabajo investiga el impacto del cambio de escenario y las nuevas formas de organización y gestión en las grandes empresas que operan en Argentina (2015-2019). Drucker (1987) anunció la llegada de una nueva era en la historia de la humanidad y los negocios denominándola "Era del Conocimiento", la cual se ha transformado en un ecosistema (entramado de relaciones) que podemos denominar "Ecosistema del Conocimiento y la Innovación" (EDCI) con aceleración producida a partir de 1993 en que el protocolo IP y la red www se transforman en un sistema abierto, gratuito y global. Se trata de una transición de un "sistema económico capitalista" de carácter transaccional (desarrollado desde inicios del siglo XX), cuyo foco era la búsqueda de eficiencia a precio competitivo en sistema de carácter transaccional, que migra hacia un "ecosistema" (EDCI) de carácter relacional, con foco en la creación de valor a través de la gestión del conocimiento y la innovación montados sobre la plataforma internet.

Con el propósito de estudiar este fenómeno elegimos y operacionalizamos las siguientes variables: Gestión del Conocimiento, Gestión de la Innovación y el Foco en el cliente/consumidor. Se seleccionaron tres autores básicos en el análisis de estas variables: Peter Senge (1985) quien describe la gestión del conocimiento como "la organización que aprende" con un enfoque sistémico y sistemático del aprendizaje organizacional; Peter Drucker (1987) quien propuso la gestión del conocimiento y la innovación como actividad imprescindible para el liderazgo en una industria o actividad y Clayton Christensen (1997, 2003), quien profundizó en la conveniencia de ser "innovador disruptor". Agregamos un cuarto autor emergente del foco en la creación de valor para el cliente y /o consumidor final de los productos y servicios: se trata de Bernt Schmitt (2006) autor del enfoque relacional bajo la denominación "marketing experiencial" buscando incrementar la lealtad y fidelidad a través del logro de una "experiencia memorable".

Las empresas fueron seleccionadas teniendo en cuenta el ranking de la Revista Mercado (2015) denominado "las 1000 que más venden en Argentina", con una muestra de conveniencia condicionada a contar con acceso a su alta dirección. Para evitar sesgos pro-innovación se excluyeron las empresas de alta tecnología (por su alta dependencia del desarrollo de

conocimiento e innovación). La investigación mide el impacto de este fenómeno en las tres dimensiones críticas operacionalizadas:

- a) Gestión del conocimiento.
- b) Gestión de la innovación.
- c) Foco en el cliente y el consumidor.

El trabajo de campo es de carácter descriptivo y realizado con cuestionario cualicuantitativo. Se investigó entre los años 2015 – 2019 en 28 empresas instaladas en Argentina (14 de capitales nacionales y 14 de origen multinacional) entrevistando a sus directores ejecutivos, gerentes generales, presidente o accionista principal. Se les preguntó sobre los cambios implementados en cada una de las tres dimensiones bajo estudio. Se las operacionalizó con preguntas que sirven para calificar en una escala de 1 a 4 en cuanto a grado de adaptación a las nuevas realidades del ecosistema sobre plataforma digital. La utilidad del estudio es que combina el estudio de la teoría y conceptos de los principales autores en cada área, relacionándolos con casos reales contados por sus actores principales, con ejemplos concretos de sus afirmaciones y documentación a través de triangulación con hechos comprobados. Finalmente se discuten los resultados a la luz de más de 40 autores seleccionados y cuatro fuentes secundarias de investigación: la Encuesta Nacional de Investigación y Desarrollo (MinCyT:2015), una encuesta ad-hoc sobre el "Proceso de innovación de gestión en la empresa argentina" publicado por la Revista Mercado en alianza con Olivia Consultores (2018), la Encuesta de Responsabilidad Social Empresaria realizada a 100 CEO's a cargo de la organización ComunicaRSE (2015) y la investigación "Argenconomics 2020" sobre la Economía del Conocimiento (Argencon 2020). Quedan como corolario los principales desafíos de la administración (management) en el siglo XXI y las conclusiones.

1.2 Objetivos del trabajo.

1.2.1 Objetivo General.

El objetivo general de esta investigación es verificar y medir los cambios en la gestión del conocimiento y la gestión de la innovación con foco en la creación de valor para el cliente y el consumidor) producidos por el impacto del ecosistema EDCI* en las grandes empresas de Argentina (2015-2019).

* EDCI: Denominación para el "Ecosistema del Conocimiento y la innovación" anunciado por Drucker (1987) como "Sociedad del Conocimiento". La revolución digital y la plataforma internet (www) con acceso libre, gratuito y global (1993) aceleró en forma exponencial su alto impacto en todo el campo de acción humano, incluida la administración de empresas.

1.2.2 Objetivos específicos.

- Determinar la significación de la gestión del conocimiento y la innovación, y cercanía del cliente y el consumidor, como dimensiones clave del ecosistema empresario del siglo XXI.
- Determinar el grado de avance en la aplicación de técnicas de gestión del conocimiento, de la innovación y de foco en el cliente en las grandes empresas de Argentina
- Formular una propuesta para la aplicación efectiva de técnicas de gestión del conocimiento, innovación y cercanía con el cliente, con indicadores para su medición.

1.3 Hipótesis.

Hipótesis principal:

Las grandes empresas en Argentina en el periodo 2015-2019 han implementado cambios en la gestión del conocimiento y la innovación con foco en el cliente y consumidor.

Las sub -hipótesis específicas son:

- La gestión del conocimiento y la gestión de la innovación son las dos dimensiones distintivas del ecosistema del siglo XXI con foco en la mejora continua de la experiencia del cliente y el consumidor.
- 2. La gestión del conocimiento y de la innovación, y el foco en el cliente y el consumidor registran distintos grados de avance en cada empresa.
- 3. Las empresas multinacionales registran un grado de avance superior respecto a las nacionales argentinas en las variables operacionalizadas.

1.4 Marco teórico.

1.4.1 Cambio de Escenario.

Esta investigación se enmarca en un cambio de escenario al que denominaremos "Ecosistema del conocimiento y la innovación" (adoptando la sigla EDCI). Las dos dimensiones distintivas del cambio: gestión del conocimiento y gestión de la innovación fueron operacionalizadas para verificar las diferentes formas y grados de adaptación a las nuevas realidades, según la cultura, estilo de gestión y recursos de cada empresa. El foco en el cliente y el consumidor como destinatario final de la creación de valor a través de la innovación también fue incorporado como subvariable operacionalizada.

La nueva era económica y de la administración desarrollada desde la segunda mitad del siglo XX admite diversas denominaciones según sea el foco del cambio experimentado. Este "poscapitalismo" o "era del conocimiento" tal como la acuñó Peter Drucker es caracterizado por el "trabajador del conocimiento" y una "sociedad de organizaciones" (UNESCO 2005). La nueva administración de carácter más relacional que transaccional y focalizada en el conocimiento y la innovación se basa en la interacción permanente entre cuatro actores principales: Estado, Empresa, Sociedad Civil y Universidad. Drucker (1983) consideró la innovación como única fuente de liderazgo sustentable ya que no ser innovador implicaba dejar que el competidor lo haga y se apropie del éxito. La visión humanista y relacional de la economía y la administración planteada por Stefano Zamagni (2013, 2014, 2018) introduce nuevos modelos de economía y administración bajo la denominación "economía de la sociedad civil", o "economía del bien común". Su foco es la transición de una "economía transaccional" con centro en la eficiencia y el precio (lo que el comprador paga) a un ecosistema relacional con centro en la persona y la creación de valor (lo que el consumidor o usuario recibe). Como parte de la investigación, tuve contacto con Zamagni en Buenos Aires y realicé cuadros comparativos que fueron aprobados por él, acordando denominar esta nueva era "Ecosistema del Conocimiento y la Innovación" (EDCI). Este nuevo escenario "ecosistema económico globalizado" (EDCI) origina nuevos modelos económicos y de empresa. Las organizaciones en la sociedad del conocimiento serán enfocadas en cuanto a la forma del aprendizaje en el contexto organizativo (Gore: 1998), así como analizando el cambio de paradigma del siglo XXI y su desencadenamiento de un "Nuevo Management" (Gore: 2013), con foco en la práctica más que en la teoría, en una sociedad abierta de comunidades y redes más que de organigramas cerrados.

Se recurrió asimismo a cuatro fuentes de investigación secundarias con confiabilidad metodológica y alineadas con los resultados de la propia investigación, aportando mayor precisión estadística acerca de la adaptación al cambio de paradigma del EDCI. Se trata de: 1. Olivia Consultores-Revista Mercado (2018) "Investigación sobre innovación en el proceso de gestión de la empresa argentina": encuesta a 300 empresarios" 2. Las encuestas permanentes MinCyt ENDEI (2010-2012) "Encuesta nacional de empleo e innovación" y MinCyT I+D (2015) "Encuesta nacional de investigación y desarrollo" realizadas por el Ministerio de Ciencia, Técnica e Innovación de la República Argentina 3. ComunicaRSE (2015) y su encuesta "Investigación sobre sustentabilidad en Argentina" - entrevistando a los CEO's de las 100 empresas que más facturan de Argentina (cinco coinciden con los encuestados de la propia investigación. 4. Investigación "Argenconomics" sobre la Economía del Conocimiento realizada por la organización Argencon (2020)

1.4.2. Gestión del conocimiento.

El conocimiento es un concepto complejo pues admite múltiples interpretaciones según contexto, experiencia y expectativas de las personas. Se lo entiende como la información organizada para agregar significado a un mensaje (conocimiento como objeto) además de crear un entendimiento para actuar (conocimiento como proceso). Incluye el saber por qué (know why), saber qué (know what) y saber hacer (know how). A su vez en cuanto a disponibilidad puede ser tácito o explícito y en cuanto a valor puede ser tangible o intangible (North y Kumta 2018). La gestión del conocimiento y la transformación organizacional que éste implica, devienen en una "organización que aprende" y el capital humano consiste en los recursos humanos que enseñan a aprender a la misma organización (Peter Senge 2000, 2005). Propone Gary Hamel (2008,2011) sistematizar el análisis estratégico transformando el clásico "Planeamiento Estratégico" - elaborado en una época fija del año - en un "Pensamiento Estratégico" que cubre todas las acciones de la compañía a lo largo del año. Para Ernesto Gore la gestión del conocimiento forma parte del aprendizaje organizacional y constituye un "nuevo management". El conocimiento es además de un "saber", un "saber hacer" que construye sentido y significado modificando los vínculos que ligan a los actores (Gore 1998, 2013). Antonio Barba (1998) sostiene que se ha producido una democratización del acceso al conocimiento y el cambio organizacional, lo cual impacta en las prioridades históricas de la administración y gestión (management) en su permanente adaptación a los nuevos tiempos (Clarke Thomas y Clegg Stewart 1998, 2000). La nueva economía del conocimiento tiene el saber cómo centro de gravedad (Mohapatra Sanhai et.al 2016). El "ecosistema del conocimiento" sobre plataforma internet se diferencia de la economía tradicional de siglo XX en varias características esenciales: abundancia casi infinita de recursos (a mayor entrega mayor disponibilidad), nuevos modelos de negocio abiertos (*business clusters*), menores barreras a la información y el conocimiento (geográficas, legislaciones e impuestos). La demanda es más consciente del valor (beneficio recibido) que el precio (atado al costo) que paga por un producto. La Gestión del Conocimiento (GC) es definida como un "proceso orientado a identificar, capturar, almacenar, diseminar y aplicar conocimiento a través de la organización como para que las transacciones se realicen en forma más eficiente (menor costo) y efectiva (reduciendo reprocesos)". (Mohapatra S. et.al 2016:22).

El objetivo principal de la GC es convertir lo tácito en explícito a través de cuatro modos de conversión:

- 1. Socialización (explicación verbal, interacción, trabajo en equipo, etc.)
- 2. Externalización (demostración, notas escritas, tormenta de cerebros, medio ambiente de aprendizaje)
- 3. Combinación (se escriben y perfeccionan procedimientos)
- 4. Internalización (práctica, entrenamiento).

North Klaus y Kumta Gita (2018) postulan gestionar el conocimiento a través de métricas de la GC denominadas Métricas Clave del Conocimiento (*KKI – key knowledge indicators*) análogas de los indicadores clave de performance (*KPI – key performance indicators*). David Norton y Robert Kaplan (1998) fueron pioneros en desarrollar el impacto sistémico del conocimiento en la empresa como un todo. Su "Cuadro de Mando Integral- CMI" (*Balanced Scorecard* - BSC) introdujo el seguimiento continuo y permanente del conocimiento en la empresa que aprende e innova. Su tablero de mando (CMI) integra y alinea simultáneamente 4 perspectivas: las perspectivas de los clientes, perspectivas del aprendizaje y crecimiento, perspectiva financiera y perspectiva de los procesos del negocio, todos ellos con objetivos, métricas y estrategias específicas.

1.4.3 Gestión de la innovación.

El carácter estratégico y crítico de la innovación "disruptiva" en el siglo XXI tiene a Clayton Christensen (2003, 2013) como pionero. Considera "innovación disruptiva" toda innovación que crea un nuevo mercado con una cadena de valor que interrumpe un mercado

existente y reemplaza productos o servicios. Acerca de cómo atraer, crear y capturar valor Kim Chan W. (Harvard University) y Renée Mauborgne (INSEAD Francia) desarrollaron la metodología denominada "Estrategia del Océano Azul" a partir de la observación de 150 productos exitosos durante más de 100 años en más de 30 industrias. Chan y Mauborgne (2008) plantean que la innovación resulta exitosa y sostenible en el tiempo cuando los factores críticos de esa industria o producto o servicio son superados o reemplazados con una nueva curva de valor que incrementa, disminuye, elimina o innova en el valor de cada factor, de tal forma que el nuevo valor percibido total es superior al anterior y al del competidor. Focalizados en que la innovación no es solamente un acto único de creatividad genial como también el éxito de un duro trabajo y un proceso preciso Mohanbir Sawhney, Robert Wolcott y Iñigo Arroniz en Pietro Bazzoni et.al (2012) proponen el "radar de la innovación" desarrollado para la Kellog School of Management (Northwestern University). Sus cuatro cuadrantes/dimensiones (Oferta-Qué, Cliente -Quien, Proceso- Cómo, y Presencia – Dónde) determinan ocho focos de acción: estandarización, solución, experiencia de cliente, generación de valor, organización, cadena de proveedores, red comercial y marca.

El modelo de negocio focalizado en la propuesta de valor tiene en Alexander Osterwalder e Yves Pigneur (2004,2010) como autores pioneros en el desarrollo de un modelo de negocio (lienzo estratégico o canvas estratégico) focalizado en la propuesta de valor. En su modelo toda la organización debe estar orientada y focalizada en forma sistémica (alineada) y sistemática (permanente) buscando la atracción, captura y creación de valor para todos los grupos de interés tanto internos como externos de la compañía. En el centro del modelo está la "propuesta de valor", razón por la cual un producto, marca o servicio es elegido por los segmentos de mercado correspondientes. En sus últimas obras (Osterwalder y Pigneur 2019 y 2020) toman nota del avance del cambio de era y proponen un "ecosistema de innovación" abierto a todos los incumbentes y terceros interesados directa o indirectamente en la cadena de valor de una organización. El camino sistémico es propuesto por Arnoldo Hax (2013) con el Modelo Delta de gran difusión global, con el cual recorre sistémicamente 8 posiciones de un triángulo cuyos tres vértices (producto, relación con el cliente y sistema blindado) indican dónde se puede agregar valor para el cliente para así fidelizarlo todo lo posible. Las normas ISO estandarizan las buenas prácticas a escala global y han tomado nota de esta realidad incorporando la Gestión de la Innovación (ISO 56002:2019). A nivel local la norma la norma IRAM 50520 "Gestión de la innovación. Sistema de vigilancia e inteligencia estratégica" plantea la generación y el procesamiento de la información obtenida a través de diferentes métodos de investigación, para lograr conocimientos estratégicos que permitan tomar decisiones y disminuir riesgos relacionados a la Investigación, Desarrollo e Innovación (I+D+I).

La estrategia del Océano Azul (Chan y Mauborgne 2008) postula que para vencer en la batalla cultural de resistencia al cambio hay que sortear cuatro obstáculos clave:

- 1. Cognitivos (que todos sepan porqué hay que cambiar o innovar)
- 2. Recursos (proveerlos a tiempo)
- 3. Motivacionales (vencer el statu-quo, el no innovar)
- 4. Políticos (luchas de poder: "te derriban antes de ponerte de pie").

Buscando la integración sistémica de todas las áreas de la empresa Norton y Kaplan (2004) nos proponen un "Cuadro de Mando Integral" (*balanced scorecard*) con 4 focos: 1. Gestión del conocimiento 2. Gestión de la innovación 3. Objetivos financieros y 4. Procesos de la compañía. A través de métricas adecuadas el desafío es convertir activos intangibles en resultados tangibles.

1.4.4. Creación de valor con foco en la experiencia de cliente y consumidor.

Para comprender la innovación como creación de valor (propuesta de valor diferenciada) para los clientes y consumidores o usuarios finales de productos y servicios, es necesario conocer las necesidades y deseos - explícitos e implícitos - de éstos a lo largo de toda su cadena de valor. Para Patrick Renvoise y Christophe Morin (2007) los hallazgos de las neurociencias aplicadas al neuromarketing permiten diagnosticar y actuar preventivamente en los puntos de dolor y de satisfacción de la "experiencia de cliente" ("customer journey y user experience"). Sus hallazgos sientan las bases de un "marketing relacional" con el cual se busca crear valor a través de relaciones colaborativas proveedor-cliente conformando un verdadero ecosistema (Manuel Alfaro 2004).

La relevancia de la innovación en el momento de la "experiencia" como fuente de creación de valor para el cliente y el consumidor fue propuesta por Schmitt (2000, 2003, 2007, 2011) quien desarrolló el concepto, teoría e investigó el "marketing experiencial". Este nuevo marketing desplaza al clásico marketing transaccional de las 4 P´s (producto, precio, promoción, plaza). Las relaciones colaborativas son focalizadas por Alfaro (2004) para quien el nuevo "marketing relacional" se basa en la creación y distribución equitativa de valor a través de relaciones colaborativas facilitadas por el lenguaje digital y la plataforma internet. La

migración de un modelo económico y de negocios transaccional a uno relacional humaniza los negocios y las relaciones con los clientes planteando la conveniencia de focalizar en las "competencias" entendidas como habilidades humanas que la organización necesita para gestionar el conocimiento exitosamente (Hamel y Prahalad 2012). La venta electrónica y las redes sociales y comunidades digitales son aceleradores naturales de este proceso. Greg Satell (2017) plantea que es necesario entender, atraer y retener al cliente mapeando el viaje del cliente y diferenciando el tipo de innovación requerida. En tiempos de innovación frecuentemente disruptiva (con cambio de reglas de juego y de curvas de valor propias y ajenas) ya no cabe planificar proyectando el pasado al futuro. Vijay Govindarajan (2016) propone mapear el futuro con prospectiva, la nueva disciplina que invita a crear el futuro deseado, teniendo en cuenta el pasado, pero gerenciando el presente desde el futuro planificado.

1.5 Metodología de la investigación.

La investigación es de carácter descriptivo con método mixto cualitativo y cuantitativo y se realizó en Argentina (2015-2019). El universo considerado son empresas nacionales medianas y grandes según el nomenclador nacional AFIP 2020 (www.pymes.afip.gob.ar). La muestra de empresas elegidas es no probabilística y de conveniencia (por contar acceso directo a un alto o máximo directivo). El diseño es no experimental y considera empresas de distintas industrias, excluyendo las de alta tecnología en las cuales el cambio y la innovación no son una opción sino imprescindibles. La muestra investigada son empresas nacionales (14) y multinacionales (14), seleccionadas de la lista del ranking elaborado anualmente por la revista Mercado "Las 1000 que más venden" (2015). Se trata en general de empresas líderes sectoriales y con acceso directo por parte del investigador a un alto directivo (presidente, accionista principal, Gerente General o director). La técnica de la entrevista es un cuestionario por escrito y semiestructurado, dejando un espacio abierto para aclarar cuestiones específicas. Las respuestas son cerradas y evaluadas con escala de Lickert (1934) dando cuatro opciones (multiple choice) según grado avance en el cambio:

- Opción 1: Escaso avance.
- Opción 2.: Avance intermedio.
- Opción 3: Avance importante.
- Opción 4: Máximo avance.

El diseño de la investigación es heurístico. Las dimensiones de gestión básicas seleccionadas y operacionalizadas de acuerdo con la hipótesis de la investigación son las que adoptamos para caracterizar el "Ecosistema del Conocimiento y la Innovación" (EDCI):

- 1. Gestión del Conocimiento, y su resultado: la organización que aprende.
- 2. Gestión de la Innovación, y su resultado: la organización que crea valor.
- 3. Foco en el cliente y el consumidor: la experiencia memorable (subvariable)

La investigación condujo a analizar e incorporar como tercera subvariable operacionalizada el Foco en el Cliente y Consumidor Final, por ser éstos los destinatarios de la innovación entendida como "aplicación de la creatividad para incrementar valor para los clientes (canales comerciales) y los consumidores o usuarios finales de los productos y servicios ofrecidos". El resultado buscado por la innovación es lograr una "experiencia memorable" (de producto y/o servicio) a lo largo de todo el "viaje del cliente" y en las distintas etapas de la venta (preventa, venta y posventa). En el capítulo discusión de resultados se recomendarán indicadores que permitan gestionar y controlar los resultados de las tres variables operacionalizadas. Para preservar el derecho a la privacidad de las empresas y personas entrevistadas, las empresas serán numeradas. Los criterios de calidad empleados son la validez interna, generalización, confiabilidad y objetividad expresados en términos de credibilidad, transferibilidad y seguridad. Se aplicaron criterios de triangulación de datos a través del análisis crítico de las afirmaciones de los entrevistados, verificando sus respuestas con información pública de documentos propios, páginas web, gacetillas empresarias, lanzamiento de productos y servicios, alianzas estratégicas, compras y fusiones, desarrollo de marcas, nuevos lanzamientos, etc. Las cuatro respuestas alternativas en cada dimensión corresponden a distintos grados de avance en modernización o adaptación a las nuevas realidades de acuerdo con las siguientes guías orientativas:

> 1. Opción 1: Indica cultura con poco cambio con respecto al modelo de administración clásica y característica del siglo XX. La gestión del conocimiento y la innovación se dan en forma evolutiva y reactiva a las tendencias imperantes. Se trata más de un ejercicio de adaptación para sobrevivir que una real vocación de cambio

- 2. Opción 2: Remite a un estilo de administración con iniciativas de modernización y cultura innovadora moderada. Hay una búsqueda activa de nuevos conocimientos e innovaciones, con algún grado de sistematización poniendo foco en las necesidades y deseos del cliente.
- 3. Opción 3: Indica una búsqueda proactiva y concreta de nuevo conocimiento e innovación, con permanente investigación de las preferencias y necesidades de los clientes, consumidores o usuarios del producto o servicio ofrecido. Ya sea con departamento autónomo especializado en Investigación, Desarrollo e Innovación (I+D+i), o con células o equipos multidisciplinarios, con o sin apoyo de expertos o consultores externos, este tipo de empresas cuenta con presupuesto y objetivos explícitos en materia de innovación y satisfacción de clientes.
- 4. Opción 4: Quienes eligen esta opción desarrollan una estrategia competitiva y cultura altamente innovadora y disruptiva. Se trata de "la empresa que aprende e innova en forma permanente adoptando una actitud de "comodidad en la incomodidad". Generalmente no se limita a contar con equipos propios pues también consulta a terceros expertos. La cercanía con los clientes actuales y la exploración de clientes potenciales es alta y permanente. Invierte asumiendo riesgos calculados, con presupuesto y departamento de I+D+i con profesionales entrenados y abocados al desarrollo de investigación. Hay permanente iteración y pruebas piloto y luego escalado de proyectos una vez que se corrigen los desvíos.

Como resultado de esta elección podemos interpretar y asignar grado de avance de acuerdo con el siguiente criterio: respuesta 1 equivalente a 25% de avance (umbral mínimo), respuesta 2 equivalente a 50% (medio), respuesta 3 equivalente a 75% (importante) y respuesta 4 equivalente a 100% (máximo). Los conceptos que corresponden a cada alternativa en las dimensiones operacionalizadas son los siguientes:

a). Gestión del Conocimiento.

La gestión del Conocimiento es la primera dimensión estudiada. El cambio tecnológico y los cambios en necesidades y deseos de los clientes y consumidores determinan la necesidad de un aprendizaje permanente conformando "la organización que aprende" (Senge 2000,2005). La digitalización, democratización y globalización del conocimiento, montado sobre plataforma internet (globalizado desde 1993) facilita que las organizaciones de todo tipo aprendan y emprendan trasformaciones profundas. El concepto de Conocimiento adoptado por esta investigación es "conjunto de saberes (saber + saber hacer) de tipo normativo (saber porqué), estratégico (saber qué) y operativo (saber cómo) disponibles en forma explícita o implícita y compartidos a través de procesos estandarizables" (North y Kumpta 2018). La Gestión del Conocimiento implica que la empresa considera el "capital intelectual" (información y conocimiento) como un recurso estratégico para ser competitivo buscando el conocimiento o "nuevos saberes" a través de procesos que implementan las denominadas "organización que aprende". Las cuatro opciones de respuesta consideradas en el cuestionario fueron:

- La gestión del conocimiento se da en forma natural y espontánea a través de la forma en que los niveles gerenciales y operativos comparten su respectiva información y conocimiento. La capacitación de personal clave permite adquirir nuevos conocimientos que luego se transmiten a toda la organización.
- 2) La gestión del conocimiento incluye procesos de aprendizaje implícitos que luego se explicitan a la mayor cantidad posible de personal. El capital intelectual es uno de los recursos estratégicos clave de la compañía.
- 3) La gestión del conocimiento es una actividad integrada al corazón de la estrategia competitiva. Se desarrollan actividades y trabajos con equipos multidisciplinarios con los que se busca no solamente la mejora continua a través de las últimas novedades, como así también generar nuevos conocimientos que incrementen la competitividad de toda la cadena de valor de la compañía. Contamos con un presupuesto para investigación, desarrollo e innovación (I+D+i).
- 4) La cultura del conocimiento tanto estratégico (saber) como operativo (saber hacer), implícito y luego explícito, compartido como proceso de aprendizaje permanente, es una de las características distintivas de la empresa, con la cual se logra la innovación permanente. Lo hacemos buscando proactivamente las últimas novedades locales e internacionales con un presupuesto significativo para investigación, desarrollo e innovación (I+D+i).

b). Gestión de la Innovación.

La gestión de la Innovación es la segunda dimensión analizada. La innovación como una práctica diaria o "disciplina" en la terminología de Drucker (2002) no es ya una opción voluntaria sino una estrategia necesaria para sostener el liderazgo e incluso no desaparecer en casos extremos de mercados locales o externos muy competitivos. La innovación no se limita a los productos y servicios ofrecidos. Incluye cambios en el modelo de negocio (incluyendo compras y asociaciones estratégicas) y llegan hasta el cambio de identidad por modernización o acuerdo de alianzas estratégicas, incluyendo la revisión y reformulación de la visión, misión y valores. Esta investigación toma como concepto de innovación la creatividad aplicada a la captura o creación de valor para los clientes y/o consumidores del producto o servicio que se ofrece en forma incremental (dar más, dando algo que no da nadie) o en forma disruptiva (cambiando las reglas de juego). La empresa considera la gestión de la innovación como un proceso de captura o creación de valor para el cliente, consumidor o usuario de nuestros productos o servicios. Las opciones ofrecidas en el cuestionaron fueron:

- Aplico innovación generalmente en forma pasiva o reactiva, adaptándome a las realidades del mercado y de la competencia. Estoy atento al medio ambiente o entorno competitivo y circunstancialmente copio lo que hacen los demás.
- Gestiono la innovación en forma puntual o permanente generando innovación incremental a partir de desarrollos propios o copiando y mejorando lo que hacen otros.
- 3) La innovación es una actividad que desarrollamos en forma permanente y frecuente. Somos buscadores proactivos de cambio e innovación como recurso competitivo clave para sostener liderazgo a través de diferenciación y/o mejora continua.
- 4) Somos innovadores disruptivos en forma permanente y con audacia. El cambio y la innovación están en el ADN de la compañía. Buscamos correr las fronteras de nuestro negocio mirando nuevos horizontes, cambiando si es posible las reglas de juego del mercado a nuestro favor.
- c) Focalización en el cliente y el consumidor / usuario.

El foco en el cliente y el consumidor final resultó la dimensión operacionalizada con el mayor grado de preocupación y avance en modernidad. La empresa cliente-céntrica focaliza su modelo de negocio, cultura empresarial y valores en cautivar y fidelizar los clientes actuales, así como en atraer los no clientes a través de innovación. Es una dimensión de gestión crítica para lograr lealtad de los clientes, e idealmente su fidelidad. Sus focos de gestión principales son: la cercanía del cliente, conocer y exceder sus expectativas en forma continua, conocer y mejorar continuamente el viaje del cliente (*Customer journey*), ofrecerle una "experiencia memorable", y actuar con inteligencia en los puntos de dolor y de satisfacción del viaje del cliente. El foco en el cliente (canales comerciales) y el consumidor ó usuario final significa y exceder las expectativas tanto de los canales comerciales como de los destinatarios finales de los productos o servicios ofrecidos, ya sean consumidores o usuarios. El objetivo principal es lograr una "experiencia memorable" buscando atenuar los puntos de insatisfacción (*pain points*) y potenciar los puntos de satisfacción (*gain points*) a lo largo del "viaje del cliente" (*customer journey*). Las opciones ofrecidas como alternativa en el cuestionario fueron:

- 1) La gestión del cliente reconoce la necesidad de satisfacer las expectativas racionales y emocionales de los clientes, cumplir la legislación vigente y dar cumplimiento a los derechos básicos del consumidor con escucha y satisfacción razonable de quejas y reclamos
- 2) Los clientes deben ser satisfechos equilibrando sus derechos y deberes con los objetivos de la empresa en forma permanente. La escucha activa de quejas y reclamos busca lograr un alto nivel de satisfacción a través de exceder las expectativas en todo lo posible.
- 3) La gestión del cliente se realiza con mejora continua en el nivel de satisfacción y experiencia de compra / uso del producto. La imagen de la empresa/marca lo toma como un activo intangible a gestionar buscando permanentemente sorprender y exceder las expectativas de los clientes. Se debe lograr satisfacción garantizada en todo lo que hacemos.
- 4) Cliente (canales comerciales) y consumidor o usuario (destinatario final) son el fin último y foco principal de las estrategias de la compañía y están integrados a los objetivos, estrategias y ejecución de la compañía. Sus necesidades y deseos (*insights*) son escuchados permanentemente innovando en la experiencia de compra/uso, incluso adelantándose a sus futuras pretensiones tanto en deseos como necesidades.

Se consultaron asimismo cuatro fuentes secundarias de información vinculadas a la propia investigación:

- Encuesta "Innovación en el proceso de gestión de la empresa Argentina
 "(2018) realizada por Olivia Consultores, sobre una muestra de 300
 empresarios. Publicada por la Revista Mercado (septiembre 2018). Contacto
 directo con la investigadora: Olivia Consultores.
- 2. Investigación permanente del Ministerio de Ciencia y Tecnología de la República Argentina (2015) denominada "Innovación en empresas argentinas: Encuesta Nacional de I&D: Empresas grandes, medianas y pequeñas" realizada sobre una base de 3.691 empresas con más de 10 empleados.
- 3. Investigación "CEO y Sustentabilidad: Los desafíos de la agenda de la sustentabilidad" (ComunicaRSE: 2015) que entrevistó a 100 empresas (en 17 casos CEO's) de los cuales cinco coinciden con el panel propio.
- 4. Investigación "Argenconomics 2020" sobre la Economía del Conocimiento (Argencon 2020)

1.6. Limitaciones y alcance de la investigación.

El tema planteado por la hipótesis no registra antecedentes de investigación con una muestra de empresas reales, por lo que adoptamos el criterio de "teoría fundamentada" en la que los datos empíricos son los que fundamentan la teoría avalada y aplicada a la muestra seleccionada. Marradi et al. (2007) sostiene que los fenómenos sociales no tienen una explicación única, por lo cual recomienda estudiar varios casos con tipología múltiple o colectiva y análisis multivariable. Hay estudios parciales focalizando algunos de ellos, pero no en su conjunto como factor crítico de éxito o de supervivencia en el nuevo entorno ecosistémico del siglo XXI, por lo cual esta investigación es un aporte original a la ciencia administrativa, así como sería deseable que inspire nuevas investigaciones en los campos de estudio analizados. Las variables cardinales o naturales se analizarán no solamente en su valor promedio sino también en su moda (modalidad con la frecuencia más alta) pudiendo haber casos de distribución bimodal o trimodal (por empate de dos o tres variables). La unidad de medida seleccionada se evalúa a través de cuatro opciones de respuesta. El número de alternativas es deliberadamente par ya que el objetivo es tensionar la respuesta hacia los extremos sin dar

opción a elegir un cómodo medio (ej. si fueran cinco, la elección de la opción intermedia o sea una posición neutra). Marradi et al. (2007:146) describe este fenómeno de respuestas automáticas (response sets) como causado por una excesiva cantidad de preguntas (recomienda no exceder las 20 preguntas), con respuestas prefabricadas - en las cuales es más frecuente acordar que oponerse - o debido a un bajo nivel intelectual (que no es nuestro caso), que lleva a no atreverse a contradecir la autoridad del encuestador. También puede haber un factor de deseo de dar la respuesta "políticamente correcta" para quedar bien, en caso de respuestas de dueños o CEO's con un ego importante. Una limitación de esta investigación es que para lograr opinión autorizada es necesario entrevistar a un alto directivo o dueño de la empresa lo cual requiere tiempo disponible y confianza ganada. El objetivo académico de este trabajo buscó obtener respuestas que evitaran una percepción equivocada por error, complacencia o por falsa imagen de sí mismo del que declara. También se buscó que cada pregunta - luego transformada en celda - tuviera autonomía semántica, esto es independencia de las celdas vecinas, de acuerdo con las recomendaciones de Marradi et al. (2007:124) para evitar confusiones. La escala adoptada es que cada una de ellas represente un avance de la cuarta parte (25%) en modernidad. La primera opción representa un 25% (mínima modernidad), la segunda 50% (estar a mitad camino), la tercera 75% (modernidad avanzada) y la cuarta un 100% lo que representa máxima modernidad.

Los resultados cuantitativos de esta investigación mixta deben ser tomados en forma acotada a la muestra elegida. No son resultados extrapolables al universo de empresas que operan en Argentina, pero los cuestionarios sí pueden servir de base para futuras investigaciones que aborden la cuestión del impacto del cambio de paradigma en la organización y gestión de empresas. Cabe aclarar que ciertas cuestiones derivadas de la gestión del cambio y la innovación como, por ejemplo: asuntos legales y cuestiones de gobernanza corporativa, la medición de impacto ecológico y los aspectos económico-financieros de la innovación no han sido profundizados.

Capítulo 2

Marco teórico: impacto del cambio de era y de paradigma en la Administración.

2.1 Cambio de era: Ecosistema del Conocimiento y la innovación (EDCI).

2.1.1 La era del conocimiento y la sociedad de organizaciones.

A lo largo de la historia de la humanidad se producen con cierta frecuencia cambios disruptivos que significan una súbita transformación en las sociedades. En esos momentos se cruza una divisoria, un espacio de unas cuantos siglos o décadas en que la sociedad se reestructura a sí misma cambiando su visión del mundo, sus valores básicos, su estructura política y social, sus artes y sus instituciones clave. Cincuenta años más tarde hay un nuevo mundo. Desde fines del siglo XX, y más aceleradamente desde inicio del siglo XXI estamos viviendo un cambio de era, un cambio de época más amplio que una época de cambios. Se está gestando una nueva sociedad poscapitalista a la que Drucker caracteriza como "sociedad del saber" proponiendo que "si en algún momento se le pone un nombre, éste tendrá que ver con el conocimiento" (Drucker 1999:9-17). El cambio de era está en pleno proceso y sus efectos ya son evidentes." Si nos dejamos guiar por la historia, no se completará hasta el 2010 o el 2020, pero el paisaje político, económico, social y moral del mundo ha cambiado ya" (Drucker 2002 T I: 19). Este nuevo sistema es a la vez relacional, transaccional y comunitario/ social conformando un "ecosistema" de acuerdo con la concepción del botánico inglés Clapham (1935), por tratarse de una comunidad de seres vivos en un entorno físico (plataforma digital). Se trata de una evolución y cambio tan radical que obliga a revisar los viejos paradigmas ya que no se puede pretender solucionar nuevos problemas con viejas respuestas. Rottenberg (2016) entiende por ecosistema "un entramado de redes de confianza y reciprocidad. Significando que si a vos te dieron una mano, vos se la darás a la próxima generación. Si tuviste un mentor, harás de mentor también. Si fuiste afortunado en recibir capital, te convertirás en un inversor ángel. Se trata de continuar el ciclo". En términos de tecnología, el sistema binario de numeración denominado corrientemente "lenguaje digital" (creado en base a ceros y unos) ha posibilitado la incorporación de la computación a prácticamente todas las actividades humanas. El sistema binario fue desarrollado en la antigua China e India. Su adopción como lenguaje representó una revolución cultural tan importante como lo fue la aparición de los números arábigos en reemplazo de los números romanos. Es inimaginable la extraordinaria complicación que significaría operar las matemáticas con números romanos, así como pensar en sistemas de

computación operados con números arábigos. Según el Diccionario RAE un ecosistema consiste en una "comunidad de los seres vivos cuyos procesos vitales se relacionan entre sí y se desarrollan en función de los factores físicos de un mismo ambiente" (RAE 2017). El término "ecosistema" lo adoptamos y ampliamos en este trabajo bajo el concepto de "Ecosistema de Conocimiento e Innovación" resumiéndolo con sus siglas (EDCI). Confirman este cambio los denominados "nativos digitales" (nacidos con posterioridad a 1980) que piensan y procesan la información de manera fundamentalmente diferente a sus predecesores "inmigrantes digitales" (nacidos entre 1940-1980) según experiencias del Baylor College of Medicine. Para Prensky (2001:3) sus características básicas son:

- 1) Acostumbramiento a recibir información muy rápidamente.
- 2) Les gusta procesar en paralelo y multitarea (*multitask*).
- 3) Prefieren los gráficos antes que el texto.
- 4) Prefieren el acceso aleatorio (como el hipertexto).
- 5) Funcionan mejor conectados.
- 6) Crecen con la gratificación instantánea y las recompensas frecuentes.
- 7) Prefieren los juegos al trabajo en serio.

Para Drucker el comienzo de la Era del Conocimiento fue gradual, a lo largo de la segunda mitad del siglo XX. Drucker acuña la expresión "trabajador del conocimiento", observando que éstos ascienden y desplazan en cantidad y nivel salarial a los obreros industriales definiéndolos como aquellos "que hacen o mueven cosas". En la década de 1950 éstos eran más del 40% del valor agregado. Para principios de la década de 1990 no llegaban al 20%. Para el 2010 en todos los países desarrollados de libre mercado, los trabajadores manuales no serán más de una décima parte de la fuerza laboral. Los trabajadores "técnicos" que combinan conocimientos y habilidades manuales son la fuerza laboral emergente. "Los nuevos puestos de trabajo requieren una buena cantidad de educación y capacitación formal, y la capacidad de adquirir y aplicar conocimientos teóricos y analíticos... Por sobre todas las cosas requieren el hábito del aprendizaje continuo" (Drucker 2005 T.III: 55-57). Es esta la principal característica: la necesidad de desaprender y reaprender permanentemente. Plantea Drucker (1987) que el trabajo no puede ser definido en función de las disciplinas. Los resultados finales son necesariamente interdisciplinarios. En este avance permanente del conocimiento, la paradoja es que el capital intelectual está destinado a perder parte o todo su valor cuando el nuevo saber le dictamina la hora de su obsolescencia. Por ello la necesidad del aprendizaje

continuo. Drucker plantea que la administración tiene mayor amplitud que el mundo de la empresa dado que la organización se ha constituido en un órgano esencial de la sociedad del conocimiento moderna excediendo el mundo de los negocios (Drucker 1987: 170-171). Cortina (2002) sostiene que en el mundo empresarial moderno se han verificado tres épocas alineadas con las categorías de esta investigación:

- 1. El "taylorismo" vigente de 1915 a 1945, cuya preocupación principal era determinar el qué y el como del trabajo y sus tareas.
- 2. El "postaylorismo" vigente en la posguerra mundial de 1945 a 1970 cuya clave era entender el porqué y el para qué del trabajo y sus funciones.
- 3. El "posindustrialismo o poscapitalismo" vigente desde 1970 en que la empresa es considerada un espacio ético en que se desarrollan habilidades para satisfacer no solamente a los accionistas (shareholders) sino también a los distintos públicos internos y externos involucrados o afectados por el negocio (stakeholders).

A inicios del siglo XX comienza a formarse la denominada "Escuela de Administración Clásica o Científica". Sus principales exponentes fueron los ingenieros Frederick Taylor en EEUU y Henry Fayol en Francia. Taylor (1911 [1994]) puso foco en la búsqueda de la mayor productividad posible y eficiencia (al menor costo posible), a través del análisis de la metodología de trabajo y estudios de tiempos y movimientos realizados por su actividad directiva en grandes acerías. Fayol (1916 [1994]) parte de los estudios de Taylor a quien explícitamente elogia expandiendo su investigación en grandes empresas de minería, focalizado en descubrir y enunciar los principios de gobernanza de las organizaciones (ya sean de capital público o privado) pero cabe destacar que Fayol fue pionero en preocuparse por la difusión del conocimiento en el arte y ciencia de administrar, planteándolo como "una necesidad y una posibilidad", a tal punto que recomendaba que la carrera de ingeniería tuviera menos carga de matemática (hablaba de "abuso de las matemáticas") y más administración, comercio, finanzas y seguridad. Al momento de realizar sus estudios había muy pocas Escuelas de Negocios como para aprender específicamente la Administración como ciencia social independiente. La primera en el mundo había sido la "Escuela Superior de Comercio e Industria" (ESCP) en Francia (París, 1819). La primera en EE.UU. fue el "Wharton Business School" de la Universidad de Pennsylvania (Philadelphia, 1881) y el primer posgrado (MBA) fue en la Escuela de Negocios de Harvard (Boston, 1908). Senge (2005) plantea en clave de siglo XXI

que para ser líder de un sector es necesario lograr "empresas que aprendan" y desarrollen conocimientos y capacidad de innovación disruptiva, incrementando valor para sus clientes en forma permanente. Los recursos humanos pueden capacitarse y luego irse de la empresa, pero las empresas deberían asegurar que su conocimiento quede atesorado dentro de la empresa. Clarke y Clegg (1998) en Barba (2000) investigaron en forma descriptiva el cambio de era y su impacto en la administración y práctica gerencial (*management*) identificando el antes y el después en diversos campos: ideas y valores, ambiente del mercado, procesamiento y comunicación, orientación, organización y control, y objetivos de desempeño y financieros.

Cuadro 1

Cambio de paradigma en la economía y la administración

CAMBIO EN LOS PARADIGMAS			
DESDE	EN	A	
Ortodoxia managerial clásica/neoclásica	Ideas y valores	Cambios múltiples en los paradigmas gerenciales	
Local/nacional internacional	Ambiente del mercado	Regionalización/globalización	
Puestos manual/analógicos	Procesamiento y comunicación	Redes electrónico/digitales	
Planeación estratégica/ estrategia racional	Orientación	Pensamiento estratégico/ innovación/núcleo de competencia	
Taylorismo/fordismo	Organización y control	Inteligente/red virtual	
Accionistas/indicadores financieros de desempeño	Objetivos	Emprendedores/sin indicadore financieros de desempeño	
Utilidad/crecimiento/control	Objetivos	Empresa sustentable	

Fuente: Clarke y Clegg (1998) en Barba (2000: 18) https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7062858

Para Drucker la "Sociedad de Organizaciones" comenzó a perfilarse a mediados del siglo XX con la aparición de las grandes corporaciones con fines de lucro (empresa industrial y comercial), y grandes organizaciones de la sociedad civil (con y sin fines de lucro). Afirmaba Drucker que toda persona participa simultáneamente de múltiples organizaciones (con o sin fines de lucro), ya sea por su actividad laboral principal (organización con o sin fines de lucro), como también por participación involuntaria (entes públicos, asociaciones gremiales, etc.) o por afinidad voluntaria o solidaria (asociaciones culturales, religiosas, profesionales, de bien público o ayuda solidaria, etc.). En cuanto a la "Era del Conocimiento", a inicios del siglo XX se produce una gran aceleración del trabajo del conocimiento (operario y empleado calificado) en reemplazo del trabajo manual no calificado. El trabajador del conocimiento es diferente del

trabajador manual en dos grandes sentidos: es dueño del medio de producción (su cerebro) y es leal a su conocimiento más que a la empresa lo cual lo lleva a su especialización permanente, con o sin apoyo de su empresa. Drucker fue pionero en la década de los 60's en proponer profesionalizar la función gerencial como actividad liberal al publicar las características principales del ejecutivo eficaz resumiéndolas en 5 hábitos comunes a todos los trabajadores del conocimiento: manejo del tiempo, foco en la contribución al resultado, desarrollo de fortalezas, establecer prioridades y sistematización de la toma de decisiones.

El capitalismo basado en el conocimiento desplaza a la tierra, el capital y el trabajo como modo principal de obtener ventajas competitivas sustentables (Drucker 2002 Tomo I: 12). Un resultado de alto impacto de esta nueva realidad es el fin del trabajo para toda la vida, así como la disminución del compromiso laboral de las personas y la expectativa de una carrera extendida en la misma empresa. El aumento en la expectativa de vida de las personas y el acortamiento de la vida de las empresas y las organizaciones acelera estos procesos. Uno de los mayores desafíos del manager del siglo XXI es atraer y retener talentos en un mundo en el que el acceso al conocimiento está democratizado y es a la vez es propiedad de cada persona (en la medida que lo adquiere y perfecciona en un proceso sinfín) lo cual le da autonomía y empoderamiento (*empowerment*) para migrar con él adonde su vocación le indique. La sociedad poscapitalista es a la vez una sociedad del saber y una sociedad de organizaciones, interdependientes entre sí pero diferentes en conceptos, puntos de vista y valores: "la persona instruida tendrá que estar preparada para vivir y trabajar simultáneamente en dos culturas: la del intelectual que se concentra en palabras e ideas y la del gestor que se concentra en personas y trabajo (Drucker 1999:264).

La nueva era económica inaugura una Sociedad del Saber que permite analizar tres fases del saber entre 1750 y la actualidad. El capital y el saber preexistían antes de 1750, pero el hecho nuevo y trascendental es la rapidez de su difusión y su extensión universal. El capital era de menor cuantía pero ya existía la acumulación de riqueza. Y la tecnología (ciencia aplicada) también. El gran impulsor del cambio es el nuevo significado del saber, que además se transforma de bien privado en bien público o m]as propiamente dicho en un bien común con acceso universalizado. Para Drucker no se trata del primer cambio / modificación de estructura social originado en un cambio del modo de producción (tesis marxista) ya que para él la primera Revolución Industrial fue el invento del molino de viento y la rueda hidráulica entre el 700 y el 1.000 DC (Drucker [1992]1999:31). La aplicación del conocimiento para dominar el

movimiento, sumado al invento del estribo aplicado al ejército de caballería lo que le aumenta el poder guerrero al señor feudal para adueñarse de territorio y así crear y defender burgos, contribuye fuertemente a que el artesano se transforme en burgués, y las villas se transformen en ciudades. Haciendo memoria en la historia económica podemos acordar que alrededor de 3000 años AC el fuego y la rueda producen la primera revolución preindustrial que significó aplicar el conocimiento para dominar la naturaleza: la aplicación del fuego para desarrollar metalurgia, fabricar herramientas y cocinar ladrillos que reemplazan el tallado de piedras, así como la rueda para transportar objetos y personas. Los grandes acontecimientos históricos son resultado de convergencias de múltiples acontecimientos distintos e independientes y focalizando en la aplicación del saber y sus resultados la Revolución Industrial se dio en 3 fases:

- 1. Fase I: 1750 1880 caracterizada como "Revolución de la Producción" por su aplicación del saber a las herramientas, procesos y productos derivados de la producción industrial a gran escala con máquinas a vapor y luego eléctricas.
- 2. Fase II: 1880 1950 caracterizada como "Revolución de la Organización" ya que el saber aplicado al trabajo origina la denominada Revolución de la Productividad (Revolución Industrial fase II) por la que un trabajador (proletario) de clase media puede acceder a ingresos de clase alta (burguesía).
- 3. Fase III: 1950 actualidad caracterizada por Drucker como "Revolución de la Gestión" que significa conocimiento aplicado a desarrollar conocimiento por lo cual éste crece en forma exponencial. El saber aplicado denominado "saber hacer" (*know how*) es el factor #1 de producción desplazando al capital, que a su vez había desplazado a la tierra como factor crítico para tener éxito en el siglo XVIII.

La revolución del saber y la gestión produce hechos sociales trascendentales como el abandono del trabajo rural y el advenimiento de nuevas clases sociales (trabajador industrial y burguesía industrial), la alienación del trabajador y el nacimiento del sindicalismo, así como el advenimiento de nuevas corrientes políticas (como el anarquismo, socialismo y comunismo). Los tiempos de finales de siglo pasado después de la caída del Muro de Berlin (1989) fueron caracterizados por Barber (1992) con el acrónimo VICA (por Volátil, Incierto, Complejo y Ambiguo). Para Drucker, Taylor fue pionero en vencer simultáneamente las contradicciones y falsas promesas del capitalismo y la falsa profecía de la alienación y miseria del marxismo socialista. Antes de sus estudios y teorías, el trabajo era indigno de estudio de personas educadas. La única manera de producir más era trabajando más horas y los sindicatos eran

monopolios gremiales ya que el aprendizaje era no escrito, secreto y no público. La Economía del Saber lleva a la Sociedad del Saber potenciando al máximo los adelantos científicos y tecnológicos. La ciencia aplicada (tecnología) está permanentemente corriendo fronteras y descubriendo nuevos horizontes. Hasta los 50's, la forma más rápida de acceder a la renta media era haciendo carrera en una empresa y no en una universidad. "Ir a la Universidad era deseable pero no necesario" (por la explosión de productividad) La formación universitaria era un lujo de las clases altas. Como ejemplo de esto, de todos los empresarios exitosos del siglo XIX, sólo uno había ido a la universidad (el banquero J.P. Morgan, que sólo concurrió un año). A partir de los años 50's, hay un cambio de paradigma. Es necesario ir a la universidad para asegurarse ingresos medios-altos. Se produce un cambio importante en el significado del saber, aunque el cambio empezó 250 años antes. "La revolución de la gestión es proporcionar saber para asegurar en qué forma el saber existente puede aplicarse a la producción de resultados y así definir qué nuevo saber es necesario, si es factible, y qué hay que hacer para que sea eficaz con dos vectores: velocidad (rapidez de difusión) y alcance (cuando el invento - particular se transforma en tecnología –general) (Drucker 1999: 56). Para Drucker la universidad-institución debe ejercer el rol de "universidad crítica", por asumir el rol de servir a la comunidad investigando, capacitando y formando dirigentes y profesionales. La complementación universidad-empresa es un factor importante para el progreso de una sociedad ya que los avances científicos aplicados (tecnología) son una fuente importantísima de progreso. (Drucker 2002 T.III: 211-215). Es necesaria la polifuncionalidad y lo multidisciplinario, entendiendo el aprendizaje como una tarea continua ya que la sociedad poscapitalista exige estudiar de por vida con una disciplina de aprendizaje constante: "En la sociedad del saber la gente tiene que aprender cómo aprender" (Drucker 1999: 247). En la sociedad de organizaciones, la función de una organización es hacer productivos los conocimientos. Las empresas administran y producen productos, servicios y conocimientos. En algunos casos, estos conocimientos se capitalizan y almacenan agregando valor. En otros se pierden o no se los toma en cuenta.

2.1.2 La administración en el siglo XXI.

Drucker fue el visionario temprano de un proceso en gestación cuya denominación todavía le resultaba temprano afirmar a fines del siglo XX y se animó a vaticinar que estaría en torno a la revolución del conocimiento y la organización como nuevos actores sociales y factores críticos de éxito en el siglo XXI. En su última entrevista indicó las tareas por enfrentar frente al cambio de paradigma del siglo XXI. Este listado de actividades puede ser tomado como

un recordatorio de actividades a revisar en forma periódica a modo de indicadores de la gestión simultánea del conocimiento, la innovación y la cercanía con el cliente (Drucker 2005).

- 1. La primera tarea de un líder es "hacer lo que necesita hacerse" (no lo que quiere hacer)
- 2. "Medir el desempeño" (cada 6 meses), analizando los desvíos e implementando acciones correctivas
- 3. Los líderes "dirigen por propósito (Misión) conocida y practicada por todos, y saben cómo decir no" para focalizarse en lo que hay que hacer
- 4. El "abandono creativo" (innovación) es clave para no insistir con lo que no ha dado los resultados esperados
- 5. La "organización es alrededor de los clientes", y no de las localidades. Mucho más hoy con las facilidades de comunicación y abastecimiento global (*off-shoring*), con empleo de tecnología intensiva a favor de ello
- 6. Mantener siempre el "foco en las prioridades" sin dejarse atrapar por tareas no importantes
- 7. La gente debe "conocer sus prioridades" y no tratar de adivinar lo que necesita el jefe
- 8. Los líderes efectivos "combinan las necesidades de la compañía con sus propias competencias subjetivas"
- 9. Un líder capaz "no trata de ser experto en lo que no es". Adquirir conocimiento es fundamental.
- 10. La verdadera fuerza de un líder no se apoya en el carisma sino en "conocer sus limitaciones"
- 11. Para lograr resultados a través de la gente hay que "mantenerla motivada positivamente" (vigorizarla) dándole desafíos paralelos (ej. trabajo en ong se o alguna religión o tareas solidarias que desarrollen y fortalezcan su carácter).

La pandemia desatada por el virus COVID19 en el año 2020 aceleró en forma exponencial las tendencias y cambios ya en marcha desde fines del siglo anterior y resulta conveniente confirmar su vigencia agregándole al acrónimo VICA antes mencionado la letra "F" por la Fragilidad (vulnerabilidad) que quedó evidenciada en las reglas de juego en el mundo de los negocios, política, educación, seguridad, cultura, sociedad civil y relaciones humanas de todo tipo. Esta nueva realidad viene acompañada por transformaciones e innovaciones en algún caso

evolutivas (orgánicas) y en otros casos disruptivas y transversales a toda la empresa a lo largo de toda la cadena de valor y grupos de interés de las organizaciones. El ecosistema EDCI ha evidenciado un crecimiento exponencial haciendo que la digitalización y virtualización sea un fenómeno transversal a todas las actividades humanas. Con anterioridad a esta revolución digital forzada, el economista y catedrático Stefano Zamagni (2013), planteó la conveniencia de considerar un nuevo modelo económico-social-empresarial adoptando nombres alternativos y equivalentes según sea el foco de análisis: Economía del Bien Común, Economía civil de mercado, Economía del Don y /o Economía relacional. Coincide Zamagni con Drucker en la intención de humanización o desmaterialización de la administración, superando la visión del empleado como mero recurso o factor humano y asumiendo una visión integral de la persona humana, en tanto sujeto de derechos y deberes con talento personal y capital humano por construir. Ambos autores consideran cuatro grandes instituciones y sus respectivos actores principales interactuando: el Estado (actor: el gobierno), el Mercado (institución o actor básico: la empresa), la Sociedad Civil (actor: las organizaciones con y sin fines de lucro) y el Conocimiento (actor básico: la Universidad como fuente de investigación y desarrollo de ciencia, tecnología, innovación y difusión del saber).

Anunció Zamagni en sus conferencias en Buenos Aires (2013) que el siglo XXI representa el advenimiento de una era, de una nueva fase del capitalismo (más propio que llamarlo "poscapitalismo"), proponiendo en forma provisoria la denominación genérica administración humanista, hasta que se encuentre una mejor denominación. Coincide con Drucker en cuanto a que se trata de un modelo en proceso de gestación en el que todavía no hay consenso acerca de su denominación. El denominado capitalismo está en permanente reinvención desde hace siglos. La tensión se da entre el modelo interpretativo del homo economicus (con eje en el mercado como institución que concilia oferta y demanda) y el paradigma cultural del homo sociologicus (cultural). Estas disciplinas pueden y deben ser complementarias, construyendo identidad a partir de la oposición. El propio interés es el que manda, sin importar si éste es altruista o mezquino. La eficiencia es el criterio que prima en las decisiones económicas, mientras que la reciprocidad y la realización humana priman en el mundo cultural-social. La convergencia y complementación entre lo económico y lo cultural genera un espacio de "economía humanista" o "economía relacional", eje del modelo por armar. La igualdad de oportunidades no sólo debe darse al inicio del juego económico (inserción en el mundo laboral) sino a lo largo de toda la vida, por ampliación de los espacios de libertad priorizando los valores que sostienen y dan sustentabilidad a los mercados. Propone Zamagni

métricas cualitativas para la calidad de vida de los países medida en términos de libertad y autonomía para progresar más que en términos de ingreso per cápita (Zamagni 2013: 31-39). El siguiente cuadro sinóptico ilustra las ideas de Zamagni acerca de los factores críticos de producción y su generación de valor en una nueva etapa del capitalismo que aceptó contextualizar bajo el rótulo de "Ecosistema del Conocimiento y la Innovación" (EDCI). Este cuadro fue validado por correo electrónico (Zamagni 22/03/13)

Cuadro 2

Economía Capitalista y Economía Relacional – del Conocimiento (Zamagni 2013).

	Economía capitalista	Ecosistema del Conocimiento	
	siglo XX	siglo XXI	
Conceptos /etimología	Economía : Ley de la casa (oikos:casa nomos : ley)	Ecosistema: Sistema natural que integra organismos vivos, guiado por	
, J	Es la ciencia de la escasez	eventos estocásticos(azar) y planificados	
	Capitalismo : Modo de producción + estilo de vida	Conocimiento*: entendimiento del mundo real o virtual	
	basado en la acumulación de capital	* Sociedad de la Información y trabajador del conocimiento (Drucker:1969)	
	y la división internacional del trabajo		
Comunicaciones	Restringidas y limitadas	Democratizada y globalizada (plataforma internet)	
Foco institucional	Transaccional (Mercado)	Relacional (Comunidad)	
Modo relaciones	Confrontación de intereses	Colaboración de partes	
Modo de producción	Combinación de factores productivos :	Combinación de factores orientados a múltiples stakeholders (grupos interés	
	materiales, humanos, financiero,tecnológico	Triple balance: Empresario-Social-Ambiental (PPP: profit-people-planet)	
	orientado a shareholders (accionistas)	Sostenible : autonomía de recursos	
		Sustentable: impacto positivo en la sociedad y medio ambiente	
Factor crítico	Capital (inversión) + Empresario (dueño)	Conocimiento (saber)+ Talento (persona)	
Metas globales (ONU)	Objetivos de desarrollo del milenio (2000) para el 2015	Metas de desarrollo sustentable para el 2020 (Octubre 2015)	

Fuente: Elaboración propia sobre base autores básicos (Taylor, Fayol, Drucker, Zamagni) Aprobado por S. Zamagni (2013).

Cuando el conocimiento deja de ser una opción polarizada entre bien privado o bien público, y pasa a ser un bien común a disposición de todos gracias a la red internet (democratizado) se dan mayores posibilidades de construcción de sociedades de calidad institucional y mejor control de abusos por parte de cualquier actor. Con este objetivo Zamagni fundó en el año 2014 la Escuela de Economía Civil (EEC) en Florencia (Italia) buscando la aplicación práctica de una visión integradora multidisciplinaria de la administración, ética, economía y política. Su objetivo principal es capacitar a empresarios, funcionarios, académicos

y empleados de organizaciones con o sin fines de lucro, acerca de las bondades de la economía relacional y de reciprocidad como clave organizacional y de gestión.

2.1.3 Transición entre los dos sistemas de administración.

En la misma línea de los autores Drucker y Zamagni ya citados, consideraremos el impacto del proceso de transición en el paradigma de administración vigente desde el siglo XX. Barba (2000) analizó el impacto del cambio de era en las teorías administrativas, encontrando como común denominador la flexibilización del modelo de la escuela clásica de administración debido a la incorporación de aspectos simbólicos y relacionales con la reflexividad característica de la búsqueda de conocimiento e innovación, lo cual da lugar a entornos y ecosistemas con redes abiertas más relacionales que transaccionales.

Cuadro 3

Cambio de paradigma organizacional y de gestión.

Cuadro 1 Modelos de organizaciones			
	Modernas	Posmodernas	
Poder	Control	Autocontrol	
Estructura	Formal/rigida	Formal/informal/flexible	
Decisiones	Individual	Colectiva	
Trabajador	Obrero descalificado	Obrero polivalente	
Empleo	A corto plazo	De por vida	
Control	Impersonal/explicito	Colectivo/implicito	
Jefatura	Desconfianza	Confianza	
Producción	Masa/cantidad	Sectorial/cantidad-calidad	
Motivación	Satisfacción	Compromiso	
Plazo	Largo	Corto/largo	
Relaciones	Jerárquicas	Semidemocráticas	
Organización industrial	Dualidad (separación diseño/ejecución)	Întegración de diseño y ejecución	
Racionalidad	Formal	Sustantiva	
Recompensas	Económicas	Simbólicas	
Objetivos	Utilidad	Expansión	

Fuente: Barba (2000: 17) https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7062858

La transición a la era del conocimiento y la innovación determina que la clásica rigidez del planeamiento estratégico (con ajuste periódico) se transforme en un más flexible "pensamiento estratégico" (con registro de cambios y ajuste permanente) y la organización racional da paso a la "organización que aprende". Esta característica se transmite a toda la empresa transformándose en "aprendizaje organizacional" dentro de la cultura del

mejoramiento continuo. Para que los organigramas piramidales y rígidos no se transformen en obstáculos severos para el cambio y la innovación resulta clave la formación de equipos multidisciplinarios: "los modelos organizacionales emergentes se sustentan en la flexibilidad estructural, que parte del principio de la participación sistemática de los grupos autónomos en las organizaciones "(Barba 1999: 28-29). En la organización posmoderna (s.XXI) el conocimiento es adquirido por la organización y transmitido simultáneamente a todos los niveles jerárquicos y funcionales, desapareciendo los silos o niveles que retienen el conocimiento como ejercicio de poder.

Cuadro 4

La transición de la organización racional a la organización que aprende

De la organización racional a la organización que aprende	
Organización racional	Organización que aprende
Taylorismo, fordismo y jerarquía	Inteligente, virtualidad en red
Producción en masa/largas corridas de producción	Producción de calidad/fabricación flexible
Descalificación del trabajo	Recalificación de equipos
Resistencia a la autoridad	Mejoramiento continuo
Cultura basada en la inspección	Cultura basada en la calidad
Control burocrático	Aprendizaje
Comunicación imperativa	Organización virtual

Fuente: Clarke y Clegg (1998) en Barba (2000:16)

En oposición a la visión optimista de Drucker (1992) y Zamagni (2015) hay corrientes de pensamiento pesimistas y críticas acerca del nuevo orden económico mundial posindustrial y sus consecuencias. Son sus principales expresiones la globofobia y el anticapitalismo, la precarización del trabajo por la automatización de procesos, el fin de la relación de dependencia y la seguridad para el futuro del trabajador, el excesivo consumismo y materialismo, y la "financierización" de la economía por el auge de fondos de inversión especulativa que atraviesan fronteras y transnacionalizan cambios accionarios de empresas con mínimas barreras. El sociólogo estadounidense Richard Sennet (2006) es escéptico acerca de la evolución de las instituciones y las formas del consumo que hacen fragmentar la vida humana individual y social. Se opone Sennet al progresismo casi automático del nuevo ecosistema y disocia el éxito personal y el progreso social, lo cual conduce a una deriva no progresista de la

cultura neocapitalista y neoliberal. Plantea tres grandes desafíos: la gestión del tiempo con permanentes mutaciones profesionales, la gestión del talento que ya no es tan valorado y busca desarrollar habilidades de corta vida y la ruptura y temor al pasado, rompiendo con la estabilidad que daban la burocracia y la continuidad laboral. Su obra posterior son tres libros bajo un único título general "Homo Faber". El académico canadiense Henry Mintzberg (1994) aporta una visión crítica de las conductas corporativas en cuanto a bondades de sus resultados para la sociedad, accionistas y directivos y ejecutivos e incluso cuestiona la conveniencia del planeamiento estratégico. Plantea Mintzberg que los optimistas parten de tres premisas falsas acerca de la previsibilidad del futuro pues resulta imposible predecir el comportamiento de los competidores (y en algunos casos también los consumidores) y los desvíos pueden ser muy importantes, así como el proceso de dirección es dinámico y no un momento formal periódico (fin de año) y los procesos formales de planificación son insuficientes para registrar los cambios del entorno. Con muchos años de investigación acerca de la estructura formal e informal de la organización, Mintzberg manifiesta que el flujo normal de la creatividad, innovación y emprendedorismo interno en la empresa (intrapreneurship) colisiona contra la organización piramidal y estructurada de la empresa clásica. Algo así como que la dimensión política triunfa sobre la administración del conocimiento e innovación e impide su desarrollo en forma virtuosa. La innovación disruptiva y virtuosa de Christensen (1997,2003) requiere para Mintzberg una organización flexible "adhoc", ajustada a las necesidades de los procesos para así romper con la burocracia corporativa y los obstáculos que representa. Castells (2001) opone una visión optimista pues la red internet es equivalente como revolución tecnológica a lo que originó la energía eléctrica y el motor en forma simultánea, por su habilidad para distribuir y democratizar el acceso al poder de la información, de muchos a muchos, bajo la nueva forma organizacional de la era de la información: la red de redes. Plantea Castells que la red internet redefine la distancia, pero no cancela la geografía. La "nueva geografía" de la era del conocimiento está hecha de nodos y redes de geometría variable alrededor de compañías exitosas (Castells 2001: cap.8). La democratización de la información y la educación tiene como ejemplo de alta innovación el "Proyecto EdX" liderado por el científico informático indio Anant Agarwal (2013). Con un presupuesto de u\$650 millones maneja el proyecto conjunto de dos universidades de primera línea (Harvard y MIT) para difundir educación universitaria gratuita en la web con un objetivo de 1.000 millones de alumnos en todo el mundo. En la misma línea está la Khan Academy, entidad sin fines de lucro con videos gratuitos online, para enseñar matemáticas bajo subsidio de la Fundación Bill Gates. El 60% de sus inscriptos son emprendedores de países como Brasil o China. El avance de la educación online es muy

importante. Según Agarwal (2013) en EEUU el 31% de los estudiantes secundarios están inscriptos en por lo menos un curso online por año, mientras en el año 2002 era sólo el 9,6%. A inicios del siglo XXI, la presencia a través de una página web o el envío de correos electrónicos eran la forma de estar en la última tecnología. Quince años después se han multiplicado las posibilidades: intranet (red interna en las empresas y organizaciones), redes sociales (para tener un espacio de comunicación o para hacer publicidad en ellas), email marketing (mensaje direccionado), aplicaciones para telefonía móvil (apps), micrositios (para promover un evento particular), blogs (espacios de opinión con ubicación preferencial), buscadores (search), venta electrónica (ecommerce), etc. La gestión de negocios en la nube (cloud computing) ha abierto una infinita gama de posibilidades gracias a una nueva herramienta de gestión en todo ámbito y en interrelación de todos los departamentos de una compañía o instituciones de la sociedad civil: relaciones con los clientes (CRM), gestión de la cadena de suministro (SCM), etc.

2.2 Economía del Conocimiento: ley de promoción de la EdC (Argentina 2019-2020).

El conocimiento y la innovación son los factores críticos de éxito para el logro simultáneo de sostenibilidad – autonomía de recursos - y sustentabilidad – impacto social y ambiental positivo. En la economía y sociedad del conocimiento el recurso clave es el saber, pero no un saber abstracto sino un saber-hacer (*know-how*) con sustento en virtudes básicas como la observación curiosa de la realidad, la ingenuidad sistemática y la gestión del talento y formación de capital humano (Clark y Clegg 2000: 16). La denominada "economía del conocimiento" es una disciplina en pleno desarrollo y reconocimiento por las ciencias económicas, políticas y sociales, así como por los gobiernos que reconocen el cambio de era y de ecosistema.

En la etapa final de esta investigación una comisión bicameral del Congreso de la Nación Argentina aprobó el "Régimen de Promoción de la Economía del Conocimiento" con vigencia desde el 01-01-20 en reemplazo de la ley de Promoción del Software del año 2004 cuya vigencia por 15 años caducaba el 31-12-19. Esta ley representa el reconocimiento formal del cambio de época y la vigencia de una nueva economía y ecosistema digital y confirma la conveniencia de mantener políticas de Estado independientemente de las ideología y gobierno de turno. Los objetivos cuantitativos para todos los sectores conectados (consultoría, producciones audiovisuales, biotecnología, robótica, impresión 3D, industria satelital, industria 4.0, etc.) son incrementar exportaciones de 2.000 millones de dólares a más de 6.000 millones, generando 200.000 nuevos empleos sobre 430.000 actuales, pasando a ser el segundo rubro industrial

exportador. El régimen promocional implica beneficios impositivos y menores costos laborales, estabilidad fiscal y fomento de nuevas firmas para aquellas actividades que se caracterizan por el uso intensivo de tecnología y que requieren de capital humano altamente calificado a fin de competir a nivel global. Los requisitos para calificar en este régimen son hitos para las empresas que caracterizan la nueva economía del conocimiento:

- a) Acreditar la realización de mejoras continuas en la calidad de sus servicios, productos y/o procesos, o mediante una norma de calidad reconocida.
- b) Acreditar la realización de erogaciones en actividades de Investigación y Desarrollo en las actividades promovidas en un mínimo del 3% de su facturación total y/o capacitación de los empleados afectados a dichas actividades en un mínimo del 8% de la masa salarial total de la facturación total correspondiente a esas actividades.

El amplio campo de actividades promovidas confirma la existencia de un ecosistema compatible con el "Ecosistema del Conocimiento e Innovación" (EDCI) que propone esta investigación: Software y servicios informáticos y digitales; producción y postproducción audiovisual; biotecnología, bioeconomía, biología, bioquímica, microbiología, bioinformática, biología molecular, neurotecnología e ingeniería genética, geoingeniería y sus ensayos y análisis; servicios geológicos y de prospección y servicios relacionados con la electrónica y las comunicaciones; servicios profesionales, nanotecnología y nanociencia, industria aeroespacial y satelital, tecnologías espaciales; fabricación, puesta a punto, mantenimiento e introducción de bienes y servicios orientados a soluciones, procesos digitales y de automatización en la producción, tales como inteligencia artificial, robótica e internet industrial, internet de las cosas, sensores, manufactura aditiva, realidad aumentada y virtual, etc. La tecnología hace aportes básicos a este ecosistema a través de los seis pilares de la Nueva Economía Digital (NED) según lo dictaminado por las Naciones Unidas (UNCTAD 2017):

- 1. Manufactura avanzada (industria 4.0).
- 2. Robótica y automatización (robots, cobots).
- 3. Nuevas fuentes de conectividad y data móvil (*Internet of things*).
- 4. Computación en la nube (*cloud computing*).
- 5. Ciencia de los datos (Big data).
- 6. Inteligencia artificial (Artificial intelligence).

2.3 Nuevas dimensiones de gestión en el ecosistema EDCI del siglo XXI.

El impacto del cambio de era en la gestión de empresas fue desarrollado por Drucker (1969) en su exposición en el Congreso Internacional de Organización Científica (Tokio) contraponiendo los cambios identificando seis nuevas realidades en la segunda mitad del siglo XX. Plantea Drucker que "la gerencia deberá ser considerada como ciencia y como humanismo, como punto de equilibrio entre un conjunto de descubrimientos que pueden ser objetivamente probados y evaluados, y un sistema de creencias y experiencias" (Drucker 1969 a :874). Para el autor "la función gerencial se ha transformado en un tema de interés general, que trasciende el entorno empresario por ser el recurso clave de los países exitosos y la principal necesidad de los países en desarrollo" (Drucker 1969 a) :876).

Contrapone y confronta Drucker las nuevas realidades profundas de la administración y la gerencia: de ser una cuestión económica pasa a ser una cuestión humana, de ser un resultado pasa a ser una causa, de ser una respuesta a las necesidades pasa a ser una generadora de oportunidades. La autocrítica de Drucker incluye la duda como método científico: "Me doy cuenta perfectamente de que he simplificado groseramente; pero no creo que mi descripción de nuestras hipótesis tradicionales no pueda estar equivocada" (Drucker 1969 a: 870).

El siguiente cuadro resalta el rol esencial de las organizaciones y la gerencia profesional como constructoras de valores sociales desarrollando conocimiento e innovación con disciplina y conceptos universales contribuyentes al progreso individual y social.

Cuadro 5 La función gerencial en el mundo moderno.

Las viejas hipótesis (últimos 50 años)

- La función gerencial se aplica a las empresas, las cuales constituyen un fenómeno peculiar dentro de la organización social
- Las responsabilidades sociales de la gerencia (las cuestiones que no pueden ser incluidas en un cálculo económico) constituyen restricciones y límites impuestos a dicha función, mas que objetivos y tareas propios de ella.
- La primera y quizás la única función de la gerencia es la de movilizar las energías de la empresa para la consecución de objetivos conocidos y definidos
- 4. La gerencia está en relación con el trabajador manual, especializado o no, considerado como recurso, centro de costo y problema social e individual.
- 5. La gerencia es una ciencia e por le menos una disciplina, es decir es tan independiente de los valores culturales y de las creencias individuales como pueden serlo las 4 operaciones aritméticas, las leyes de la fisica o las tablas del ingeniero.
- 6. La gerencia es el resultado del crecimiento económico

Las nuevas realidades (1970 en adelante)

- Toda tarea importante dentro de la sociedad desarrollada debe ser forzosamente cumplida por medio de una institución organizada, que requiere conducción gerencial
- Dado que nuestra sociedad se está transformando en una sociedad de organizaciones, todas estas (incluso las empresas) deben considerarse responsables de la forma de vida. Los valores sociales fundamentales son el principal objetivo de su actividad habitual, y no una responsabilidad social que impone restricciones por encima de su papel normal.
- La capacidad de innovación de la empresa será tan importante para la gerencia como para la dirección, tanto en países desarrollados como en vias de desarrollo
 - 4. Durante las próximas décadas, una de las primeras funciones de la gerencia en los países desarrollados será la de hacer productivo el conocimiento
 - 5. Existen ciertos conceptos y ciertos principios de gerencia. Existe tambien un lenguaje común de esta función. Y es posible que exista tambien una disciplina universal de la misma.
 - 6. La función gerencial es fuente de desarrollo económico y social, y éste el resultado de la función gerencial

Fuente: Drucker (1969 a) – Ponencia en el Congreso del Comité Internacional de Organización Científica, Tokio.

La UNESCO (2005), organismo para la educación de la ONU, reconoció la llegada de una nueva Era del Conocimiento y a Drucker su carácter de pionero por ser quien usó por

primera vez en 1969, la expresión "trabajador del conocimiento" (UNESCO 2005:21). Drucker confesó su actividad como "leer e interpretar un mundo con algunas certezas, ciertos riesgos y varios enigmas". Escribió más de 35 libros y contribuyó durante 20 años con artículos para periódicos y revistas de renombre. Este contacto permanente con la actualidad empresaria probablemente sea lo que hace que la comunidad científica no le haya dado la consideración que se merece por considerarlo más un agudo observador de una realidad (que cambia permanentemente) que un científico que investiga y valida sus afirmaciones con evidencias controladas. Drucker alternó en forma equilibrada lo social (interés por la sociedad y sus instituciones y las personas) y lo empresarial (interés por la administración, la empresa y la gerencia profesional) con visión amplia y fundamentada en la experiencia aunque no en la experimentación controlada. Su longevidad le permitió transitar el cambio de época con plenitud, aunque vivió en el futuro, pronosticándolo acertadamente. No como profeta, sino como "lector de las huellas del futuro en el presente", cómo él mismo se definía. Su frase "si quiere adivinar el futuro, planifíquelo" resume el poder que puede desarrollar una persona que se propone metas y camina hacia ellas con creencias, valores y compromiso firmes. Su propuesta explícita fue evitar y descartar la planificación como ejercicio de adivinación. En su reemplazo propone elaborar un futuro deseado y luego trazar la hoja de ruta para llegar a él.

Drucker (2002) encargó en sus últimos años de vida a su editor Atsuo Ueda que recopilara el pensamiento de más de cincuenta años de trabajo bajo el título "Escritos Fundamentales" cuyos tres tomos describen sus tres focos: el "individuo" como "trabajador del conocimiento", el "gerente" como profesión independiente y la "sociedad global" como nueva comunidad. El rol del gerente (manager) es transformar el saber en el verdadero capital de una economía" (Drucker 2002 TII: 22). El círculo virtuoso es convertir la información en conocimiento y el conocimiento en decisión y acción eficaz. Y el liderazgo se sustenta esencialmente en la capacidad de innovación. Sobre la sociedad globalizada del siglo XXI plantea que será tan diferente de la sociedad de la segunda mitad del siglo XXI, como lo fue esta sociedad de la primera mitad del siglo pasado. En el siglo XIX el trabajador industrial trabajaba para un dueño o patrón, a fines del siglo XX el amo fue reemplazado por el jefe al aparecer la gran empresa y las corporaciones y finalmente "en la sociedad del conocimiento el trabajador es dueño de la herramienta de producción (su conocimiento) y es colectivamente su propio empleado, ya que los fondos de pensión o mutuales son los grandes capitalistas" (Drucker 2002 T.III: 64).

2.3.1 La gestión del conocimiento y la organización que aprende.

La gestión del Conocimiento (GC) como un "proceso orientado a identificar, capturar, almacenar, diseminar y aplicar conocimiento a través de la organización como para que las transacciones se realicen en forma más eficiente (menor costo) y efectiva (reduciendo reprocesos)". (Mohapatra et.al 2016:22). Las evidencias más concretas en comparación con Drucker son:

- 1. Abundancia casi infinita de recursos (a mayor entrega, mayor disponibilidad).
- 2. Modelos de negocio abiertos (business clusters)
- 3. Menores barreras a la información y el conocimiento (geográficas, legislaciones e impuestos)
- 4. Demanda más consciente del valor (beneficio recibido) que el precio atado al costo (permite más productos premium).

La GC o "gestión del capital intelectual" (*intelectual capital management* ICM) o "capital intangible" admite múltiples aproximaciones e investigaciones según sea el foco de análisis: sistemas y tecnología, gente y organización que aprende, procesos-métodos-técnicas, gestión de activos del conocimiento, iniciativa holística a través de toda la organización o simplemente la parte integral de la tarea diaria de cada trabajador del conocimiento. Para North y Kumpta (2018) el conocimiento puede ser explícito o tácito. Explícito es el que se puede explicar con palabras (puede ser grabado y transmitido y esencialmente comprendido). Tácito es el conocimiento invisible (son los hábitos y habilidades). El objetivo principal suele ser convertir lo tácito en explícito con cuatro modos de conversión de conocimiento tácito en explícito:

1. Socialización (explicación verbal)

Se logra por interacción, trabajo en equipo, compartir experiencias, comunicación informal (pasillo), lugar de trabajo sin barreras físicas, mentoreo, retiros, convenciones.

2. Externalización (demostración física)

Se logra por demostraciones, notas escritas, tormenta de cerebros, medio ambiente de aprendizaje.

3. Combinación (se escriben y perfeccionan procedimientos)
Se ordenan lógicamente los procesos, se agregan o sacan elementos y se escriben manuales, base de datos. Es la educación formal y entrenamiento.

4. Internalización (práctica)

Crea know-how. Se logra por práctica y repetición (entrenamiento), experiencia y expertise.

La amplitud y heterogeneidad de formas que adopta el conocimiento indica la necesidad y conveniencia de identificar y almacenar el conocimiento de alguna forma para no correr el riesgo de perderlo con la rotación o retiro o contratación por la competencia de empleados propios. Para Clarke, T y Clegg S. (2000) hay tres cuestiones en juego: el conocimiento del individuo (creación de conocimiento), del grupo o comunidad (conocimiento compartido) y el reuso y valor agregado (para los grupos de interés de la organización). El objetivo principal es identificar el conocimiento entendido como saber -hacer (*know-how*) o mejor práctica asegurando que esté disponible más allá de las personas que lo generaron. La GC se logra con un flujo o proceso de actividades que comienza con el registro de mejores prácticas, lecciones aprendidas, capital intelectual o memoria organizativa. El proceso completo reconoce cuatro diferentes fases: recolección, organización, generalización y reuso. El cambio permanente es un gran obstáculo para la generación de conocimiento ya que éste tiene una vigencia limitada. Los autores ponen foco en el cambio discontinuo y su triple impacto en lo organizacional (formas de organización), gerencial (dimensiones de gestión) y nuevas competencias gerenciales listando cuatro cambios característicos (Clarke, T y Clegg, S. 2000):

- 1. Cambios discontinuos: Crisis y desorganización del capitalismo, posmodernismo, cambio intrapersonal y neo-humanismo.
- Cambios organizacionales: Organizaciones sin fronteras, redes, cultura de individualismo colaborativo, emprendedorismo, alianzas, aprendizaje por la acción, invención.
- Cambios gerenciales: Propósito, Visión y sistemas operativos con empoderamiento de la gente, gestión del significado especialmente en períodos de discontinuidad.
- Nuevas competencias gerenciales: competencias "suaves" como empatía, confianza, gestión de símbolos, etc. y competencias "duras": negociación, contratación.

El cambio de época impacta en la forma de administración clásica de épocas anteriores

más estables y previsibles por lo que la innovación, el conocimiento y la capacidad de aprendizaje son atributos necesarios para sostener liderazgo: "para competir se pone de manifiesto la necesidad de ser innovador, de reconsiderar el tema de la calidad y de asumir el grado de responsabilidad por las acciones que se concretan con miras a los objetivos organizacionales. El conocimiento se reposiciona como una herramienta útil para desarrollar la capacidad de aprendizaje y de cambio. (Genoud M.A 2007:88). La nueva forma de administrar o "nuevo management" alude a la gerencia de empresas del siglo XXI bajo la denominación genérica de "El próximo management" (Gore 2013). La planificación centralizada y la actuación de gerentes y empleados por obediencia más que por motivación, en base a organigramas verticales rígidos y estáticos (que crecían a medida que crecía la empresa y se transformaba en corporación) originaba una tensión permanente entre explotación e innovación. La innovación solo era posible cuando el propietario era obsesivo en bajar costos y/o competir exitosamente. (Gore 2013: 41). En circunstancias de cambio permanente como lo es el siglo XXI, la tradicional relación mando-obediencia parece no funcionar. Si la gente se limita a hacer lo que se les pide que hagan, el cambio y la innovación serán una utopía y el resultado será coherente con el sistema de organización y gobierno. Esta "congruencia organizativa" plantea dos modelos opuestos de empresa y administración:

- 1. Modelo clásico (s. XX): Ambiente estable, estrategia defensiva, tecnología lineal, cultura repetitiva, estructura mecanicista y *management* autoritario.
- Modelo moderno (s. XXI): Ambiente turbulento, estrategia proactiva, tecnología compleja, cultura de crecimiento, estructura orgánica y management democrático.

La resistencia al cambio y la alta eficiencia de internet nos hacen olvidar de diseñar y gestionar una nueva forma de organización, y "con más frecuencia de lo que imaginamos (el modelo de Henry Ford) sigue guiando nuestros modelos mentales" (Gore 2013:13). En la investigación se detectarán casos de empresas con alta innovación en las herramientas de gestión y poca modernidad en su forma de organización. La apertura al cambio, como actitud, es esencial para que este suceda. Puede darse naturalmente, pero será más virtuosa si es inducida con capacitación y planes evolutivos. Para Gore el aprendizaje es el punto en el que confluyen y se articulan trabajo e innovación mediante un proceso que ocurre (esté o no diseñado de antemano). En muchos casos sucede el encontrar sin buscar. La innovación tiene una dimensión técnica y una organizativa. La búsqueda del cambio a través de conocimiento e innovación

forma parte de la vida organizativa de las empresas innovadoras, y las relaciones entre las personas es lo que la hacen posible (Gore 2013:29). Para Gore el conocimiento es una construcción que incluye creencias y vínculos en un cierto contexto, tiempo y lugar. Conocimiento implica construir sentido y significado con otros, modificando los vínculos que nos ligan a alguien. El método que permite adquirir nuevos conocimientos es la aceptación de la duda y la perplejidad en hechos o cosas que considerábamos obvias. La condición necesaria para que la transferencia de conocimiento sea exitosa es la adaptación de los significados al contexto, es la comprensión situacional, cultural y contextuada con las diferentes comunidades. (Gore 2013: 84-94). Distingue Gore entre conocimiento (posesión) y conocer (verbo). El conocer es la interacción entre el que aprende y el mundo que lo rodea, lo cual origina la "indagación productiva" que es la búsqueda de la respuesta a través de la acción. Es indagación porque la guía una pregunta. Es productiva porque busca la resolución de un problema o el aprovechamiento de una oportunidad. (Gore 2013:111). Gore registra la importancia del cambio en la función o principio administrativo de control ante el cambio de paradigma. Para el enfoque tradicional de la administración el control ponía el foco en evitar que las áreas introduzcan conocimientos, opiniones o cambios eventualmente disruptivos durante los procesos actividades de la organización. "En el esquema tradicional, sólo ciertas áreas reciben autorización para buscar conocimiento nuevo, mientras que las demás deben sujetarse a las rutinas. Por suerte, eso casi nunca sucede, y el espacio de trabajo suele ser, para bien o para mal, un espacio de innovación" (Gore 2013:141). Concluye Gore que los mayores logros en conocimiento e innovación suelen provenir de haber creado puentes entre las fronteras y silos internos y externos, ligando diferentes redes y comunidades. Éste parece ser el mayor desafío de lo que él denomina "el próximo management". La gestión del conocimiento como factor creador de valor a través del aprendizaje organizacional reconoce fases históricas. Klaus North y Gita Kumpta (2018) plantean 4 fases:

- Fase 1 Conocimiento 1.0 (era de la razón. Siglo XVIII).
- Fase 2 Conocimiento 2.0 (era de la Sociedad Industrial. Siglo XIX).
- Fase 3 Conocimiento 3.0 (era de la gran empresa. Siglo XX).
- Fase 4 Conocimiento 4.0 (era del Conocimiento digital. Siglo XXI).

La era actual da origen a la Ciencia de Datos (*Big Data*). Nace así el capitalismo de datos debido a algoritmos que crean riqueza de acuerdo con Thornhill (2017). La verdadera creación de riqueza no está en el almacenamiento de información sino en su flujo. La

organización basada en el conocimiento es un "proceso de conocimiento". El «conocimiento» como recurso para crear riqueza está ganando cada vez más importancia a nivel de naciones, regiones, organizaciones, equipos e individuos. Las sociedades de conocimiento emergentes desarrollan sus capacidades para identificar, producir, procesar, transformar, diseminar y usar información para construir y aplicar conocimiento para el desarrollo humano. En las sociedades del conocimiento, los valores y prácticas de creatividad e innovación juegan un papel importante para mantener la ventaja competitiva. La creatividad y la innovación también conducen a promover nuevos tipos de procesos colaborativos (UNESCO 2005: 19), que están cada vez más habilitados digitalmente. Sin embargo, debemos tener en cuenta que cada sociedad tiene sus propios activos de conocimiento desarrollados a menudo durante siglos. Por lo tanto, es necesario trabajar para conectar las formas de conocimiento que las sociedades ya poseen y las nuevas formas de desarrollo, adquisición y difusión del conocimiento valorado por el modelo de economía del conocimiento (UNESCO 2005: 17). La creciente importancia del conocimiento como recurso se remonta a tres fuerzas impulsoras interdependientes: cambio estructural, globalización y tecnología de la información y comunicaciones (TIC). El valor de una empresa se determina cada vez más en función de sus activos intangibles. El conocimiento como recurso competitivo tiene características distintivas y concretas en comparación con los demás recursos productivos competitivos característicos del siglo XXI. Se trata de seis paradojas por sus aparentes contradicciones (Jorge Xavier 2008):

- Más que responder a los conceptos de escasez y limitación propios de los recursos económicos, responde al de la abundancia (el conocimiento es ilimitado).
- 2. Su uso no genera obsolescencia, sino que más bien se desarrolla y profundiza.
- 3. Su generación requiere un esfuerzo sostenido a lo largo del tiempo, donde el efecto experiencia tiene crecimiento exponencial.
- 4. Más que un recurso que pueda generarse con inversiones significativas, se requiere un aprendizaje continuo y sostenido.
- 5. Es una fuente de rendimientos crecientes, con significativa incidencia en el rendimiento de otros activos tangibles.
- 6. Su transferencia no provoca su pérdida, sino que se reproduce y crece al compartirse

Los investigadores encuentran que los productos inteligentes y conectados bajo la denominación de "Internet de las cosas" (sigla en inglés: IoT por "internet of things") cuentan con cuatro capacidades (monitoreo, control, optimización y autonomía) que determinan la competencia en la economía del conocimiento habilitada digitalmente (Porter y Heppelmann 2014). La experiencia profesional es cada vez más apalancada o "aumentada" por sistemas cognitivos y en red. En la "sociedad del conocimiento digitalizada" (Conocimiento 4.0), las estrategias de transformación digital toman una perspectiva diferente y persiguen objetivos diferentes. Desde una perspectiva centrada en el negocio, se centran en la transformación de productos, procesos, modelos de negocio y aspectos organizativos debido a las nuevas tecnologías como big data, análisis de negocios, computación en la nube, sistemas cognitivos, robots, software social e Internet de las cosas. Desde una perspectiva centrada en el ser humano, el enfoque de la gestión del conocimiento se ha ampliado para incluir conexiones entre personas y sus relaciones sociales a través de las denominadas "redes sociales". Los investigadores han asociado las capacidades de análisis de big data a un "capitalismo de datos" que se está "aprovechando nuestra privacidad" (Thornhill 2017). Desde este punto de vista, los datos se han convertido en una fuente importante de monetización, ya que permiten el análisis de las preferencias de los clientes y proporcionan publicidad, productos y servicios optimizados para el usuario, y para desarrollarlos aún más. Los algoritmos son cada vez más generalizados en muchos campos. Ya sea en los negocios o en la vida cotidiana, las estrategias de transformación digital convierten activos analógicos en digitales incluyendo cuatro dimensiones (uso de tecnologías, cambios en la creación de valor, cambios estructurales y aspectos financieros) que determinan nuevas formas de cognición.

2.3.1.1 Gestión del conocimiento.

La gerencia (*management*) del conocimiento es una cuestión crítica y compleja. La gerencia es una institución social importante e indispensable ya que es el órgano de la sociedad encargado de hacer productivos los recursos (Drucker 2002). El gerente es el agente de cambio que logra el progreso económico en base al conocimiento avanzado especializado empleando otras disciplinas (matemática, estadística, psicología, contabilidad, etc.) El gerente se vale de otras ciencias y disciplinas, para practicar la administración. No practica la economía, pero la usa como método. Todas estas disciplinas son instrumentos del gerente, pero él no practica la economía, del mismo modo que un médico no concentra su atención en los análisis de sangre. No practican las ciencias de la conducta, así como un biólogo no centraliza sus esfuerzos en un

microscopio. No practica la cuantificación tal como un abogado no limita sus pensamientos a las decisiones judiciales que forman jurisprudencia. El gerente ejerce la administración. Se trata de una práctica más que una ciencia. (Drucker 2002 T.II: 22). Drucker reconoce que la gestión se inventó hace miles de años, pero se descubre como concepto o palabra después de la Segunda Guerra Mundial y plantea que la capacidad de comprensión de los distintos saberes es crítica (Drucker 1999: 59). En cuanto a jerarquías, todos los saberes son igualmente valiosos en la sociedad del saber. No existe la reina de los saberes, ya que la clave está en su finalidad (Drucker 1999:68).

Defiende Drucker la originalidad de Taylor por haber visto lo que nadie pudo ver a través de la jerarquización: "lograr que los obreros fueran productivos más allá de sus cualidades (físicas) naturales..., y así ganaran un salario decente" (Drucker 1999: 48). Y llega mucho más allá su defensa afirmando que el gran incremento de productividad y salarios evitó la lucha de clases profetizada por Marx. La aparición de tareas y operarios calificados permitió mejores salarios y progreso por capacitación y ascenso a responsabilidades superiores (capataz, supervisor y jefe). El inconveniente operativo es que las sociedades socialista y capitalista eran "cristalinas" en su estructura, mientras que la sociedad poscapitalista es probable que se parezca a un "fluido" (Drucker 1999: 123). La sociedad se ha vuelto menos rígida, menos clasista. Estos conceptos están en línea con el concepto de "sociedad líquida" del filósofo polaco crítico del modernismo: Baumann (2005). Más allá del anticapitalismo pesimista y escéptico de Baumann, la Era del Conocimiento y Sociedad de Organizaciones de Drucker tiene el desafío de lograr poner en valor los beneficios del acceso a la intercomunicación libre (o con escasas barreras), masificada y democratizada. Drucker (1999) ve una sociedad globalizada, que ha reemplazado parcelas de conocimiento por conjuntos y cadenas de conocimientos, y los países o naciones están dejando su lugar a regiones con comunidad de intereses. Para "gestionar" el conocimiento se deben tener en cuenta tres dimensiones del término "conocimiento" (North y Kumta 2018:10):

- 1. Su naturaleza (¿Qué es el conocimiento? ¿Se considera un objeto, un resultado que puede compartirse, duplicarse y transportarse como «comida congelada» o es un proceso individual que es difícil de controlar?).
- Su disponibilidad (¿en qué formas el conocimiento se vuelve disponible y accesible en y entre las organizaciones? diferenciando entre conocimiento individual y conocimiento colectivo, y conocimiento tácito versus conocimiento explícito).

3. Su valor (¿Cuál es el valor del conocimiento? A menudo, el conocimiento también se identifica como componente de activos intangibles o como capital intelectual. El conocimiento es capital. La pregunta es ¿cómo se puede medir el conocimiento?).

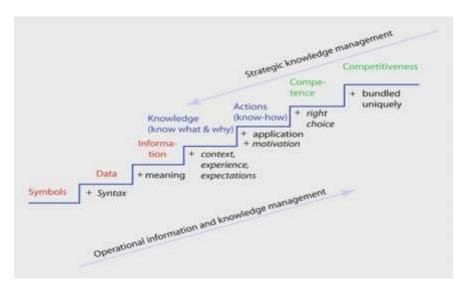
El conocimiento adopta muchas formas: las competencias y capacidades de los empleados, el conocimiento de una empresa sobre clientes y proveedores, los conocimientos para entregar procesos específicos, la propiedad intelectual en forma de patentes, licencias y derechos de autor, sistemas para aprovechar la fuerza innovadora de la empresa, etc. El conocimiento es producto del aprendizaje individual y colectivo y se materializa en productos, servicios y sistemas. El conocimiento está relacionado con las experiencias de las personas en las organizaciones y en la sociedad, pero solo una pequeña parte del conocimiento se hace explícito. El conocimiento tácito determina en gran medida cómo se comportan y actúan las personas. Para las empresas, el conocimiento es un recurso, un activo intangible y forma parte del llamado capital intelectual de una organización. El proceso del conocimiento tiene los siguientes niveles y etapas sucesivas (Hamel y Prahalad 1994: 17):

- Los datos son la materia prima para la creación de valor, pero antes están los símbolos (letras, números o signos que solo se pueden interpretar si existen reglas claras de comprensión).
- La información son los datos filtrados por su utilidad y veracidad, y luego organizados según el contexto, la experiencia y las expectativas de las personas.
- El conocimiento selecciona la información relevante y crea un "entendimiento como base para actuar" en cuatro niveles:
 - 1. Estratégico: el "saber qué" (*know what*) es el resultado de la organización de la información. El conocimiento se refiere a la comprensión tácita o explícita de las personas sobre las relaciones entre los fenómenos. Está incorporado en rutinas para el desempeño de actividades, en estructuras y procesos organizacionales y en creencias y comportamientos integrados.

- **2.** Operativo: el saber qué se transforma en "saber hacer "(*know how*) aplicando la información. Veremos cómo la transformación del conocimiento explícito en conocimiento tácito y viceversa es un proceso importante de creación y distribución de conocimiento.
- 3. Normativo: el saber que se transforma en "saber para qué" (*know why*). Es la acción correcta, el comportamiento deseado en el momento correcto. Las personas solo actuarán si están motivadas con valores alineados con los de la organización. La tarea de gestión importante para mejorar la creación de valor basada en el conocimiento es garantizar la configuración motivacional adecuada (propósito) para que los trabajadores del conocimiento desarrollen, compartan y apliquen sus conocimientos de acuerdo con el objetivo de la empresa. Von Krogh y Roos (1996) afirman que "la competencia es un evento, más que un activo. Existe solo cuando el conocimiento (y la habilidad) cumplen con la tarea". El término competencia de una persona o un grupo describe la relación entre las tareas asignadas o asumidas por la persona o el grupo y su capacidad y potencial para lograr el desempeño deseado. Las personas movilizan conocimientos, habilidades y comportamientos para «hacer lo correcto en el momento correcto».
- 4. Competitivo: la competitividad es el paquete de competencias de las personas y de la organización para la actuación con excelencia. Se trata de "poner en valor" las potencialidades como para que a otras organizaciones les cueste igualarlos. Las competencias centrales de una organización se consideran particularmente relevantes para lograr competitividad. Para Hamel y Prahalad las competencias centrales son una combinación de habilidades y tecnologías, explícitas y ocultas que entregan valor al cliente con estabilidad temporal e influencia en los productos, servicios y percepción de los clientes y consumidores finales. Como ejemplo, proporciona acceso potencial a una amplia variedad de mercados, contribuye significativamente a los beneficios percibidos para el cliente haciéndolos difíciles de imitar por los competidores.

Se genera así una "Escalera del Conocimiento" entendido como proceso individual y colectivo que se materializa en productos, servicios y sistemas creadores de valor para el cliente y consumidor o usuario final, y toda la cadena de valor (North y Kumpta 2018:13).

Cuadro Nro. 6 Escalera del Conocimiento.



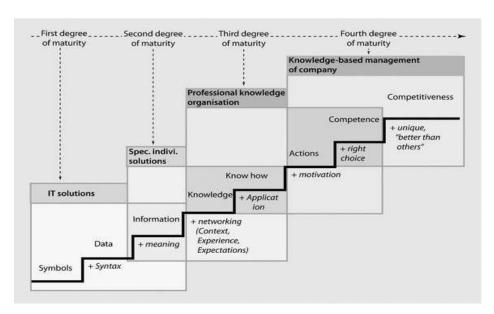
Fuente: North K. y Kumta G. (2018) "Knowledge Management" figura 2.1

Para lograr una gestión basada en el conocimiento, que luego sumado a la gestión del cambio permite la gestión de la innovación necesitamos construir cada paso de la escalera del conocimiento. Como en una escalera real no se puede decir que los niveles superiores sean más importantes que los inferiores. La vista de abajo hacia arriba refleja los procesos operativos de la gestión de la información y el conocimiento, mientras que la vista de arriba hacia abajo refleja la visión estratégica de definir las competencias de una organización y sus miembros que eventualmente conducirán a la competitividad. North y Kumpta (2018) establecen cuatro grados de madurez.

- 1. Primer grado de madurez en el que símbolos y datos son procesados por soluciones tecnológicas (*IT solutions*).
- 2. Segundo grado de madurez que se alcanza cuando se alcanzan soluciones específicas en base a información (datos seleccionados).
- 3. Tercer grado de madurez que se alcanza cuando el conocimiento profesional permite organizar el conocimiento y su aplicación (*know what + know how*).

4. Cuarto grado de madurez que se alcanza en una compañía basada en la Gestión del Conocimiento por la suma de competencias (elección acertada) y competitividad (mejor que los demás). El compromiso con un propósito conocido por todos determina alta motivación (*know why*)

Cuadro 7
Gestión del Conocimiento: Grados de madurez



Fuente: North K. y Kumta G. (2018) "Knowledge Management" figura 2.2

Poniendo foco en la gestión del conocimiento las etapas organizacionales son cuatro (Hamel G. y Prahalad 1994):

- 1. Primer nivel: simple "Gestión de la Información" consistente en una buena infraestructura de datos con cierta velocidad de trasferencia de transmisión.
- Segundo nivel: "Soluciones Isla" como ser la existencia de comunidades de práctica (podría ser una unidad de negocio) que funcionan con alto nivel de transferencia de conocimiento.
- Tercer nivel: "Organización del Conocimiento" con roles distribuidos masivamente en base a reglas y herramientas y medición concreta de beneficios.

4. Cuarto nivel: "Cultura del Conocimiento" corresponde al máximo nivel de madurez que se dá cuando hay valores compartidos, trabajo en equipo, intercambio de conocimientos, búsqueda activa de innovación, etc. Cumple el estándar de la guía práctica "Aprender a volar" (Collison y Parcel 2004).

El cuarto nivel se corresponde en nuestra investigación con las empresas con grado 4 de avance. Una gestión del Conocimiento exitosa debería disminuir al mínimo las brechas de conocimiento (entre el saber y el deber saber) y las brechas estratégicas (entre el hacer y el deber hacer). Esta mejora continua se logra con una permanente iteración entre el conocimiento que se hace explícito, y luego se hace implícito (cuando se transforma en una rutina automática) y luego vuelve a ser explícito cuando se capacita y entrena para volver a subir de nivel.

2.3.1.2 La organización que aprende.

La "organización que aprende" indica la necesidad de capacitación permanente. Incrementa los conocimientos de sus colaboradores y aumenta el capital humano al enseñar a aprender e innovar a la empresa. (Senge 2005:478-479). El facilitador de este proceso permanente es el "ecosistema digital" sobre plataforma internet. Los recursos humanos pueden irse de la empresa, pero queda en su cultura la búsqueda constante de nuevo conocimiento. El cambio de empleo es uno de los desafíos más grandes del futuro cercano. Drucker mantuvo un debate con Peter Senge, afirmando que un número muy grande de ejecutivos, probablemente la gran mayoría, no permanecerá con sus empleadores actuales, o en su línea de trabajo actual, hasta la tradicional edad de retiro. "Se irán mucho antes, pero seguirán trabajando, más o menos a tiempo completo hasta los 75 años. Mientras continúen trabajando, volverán de una manera u otra a las aulas, y no me refiero a leer un libro o asistir a un seminario, sino a las aulas universitarias". "Mi segunda carrera" y "la segunda mitad de mi vida" serán frases muy frecuentes en este siglo XXI. Drucker afirma que el hecho de que el conocimiento se haya convertido en el recurso central de la sociedad moderna está agregando una tercera función a las tareas tradicionales de la universidad. A las tareas tradicionales de "enseñar e investigar", se le suma la del "servicio a la comunidad". Convertir conocimiento en acción y resultados dentro de la comunidad es la nueva responsabilidad de la universidad y esto puede llevarnos un poco más lejos. Esta nueva realidad hace que se necesite diversidad de perfiles en los equipos de investigación, sumando conocimientos y habilidades, información y competencia. Para Drucker es necesaria la polifuncionalidad y lo multidisciplinario. Necesitamos, además, a la

persona que pueda, en su propio trabajo, unir conocimiento y habilidades de un gran número de disciplinas y las integre en una efectiva aplicación fuera de la universidad. Esa persona todavía no está oficialmente reconocida, pero ella es la verdadera "estrella" en la gran universidad de hoy en día" El entrenamiento en habilidades, la capacitación en conocimientos, la formación en principios y valores, etc. son los caminos a recorrer en forma permanente si se quiere mantener la competitividad y la innovación recomendando en forma general una inversión del orden del 10% del PBI. Las condiciones para el éxito en la difusión del conocimiento que plantea Drucker son cinco (Drucker 2002 T. III: 228-233):

- 1. Alfabetización universal (sin excepciones) y de orden superior
- Infundir motivación para aprender y seguir aprendiendo. "Cuanta más educación tenga una persona, con más frecuencia va a necesitar más educación"
- 3. Sistema abierto y accesible a todos, sin excepciones
- 4. Impartir conocimiento como sustancia y como proceso permanente
- 5. La escolarización debe atravesar toda la sociedad; no es monopolio de las escuelas y universidades.

2.3.2. La gestión de la innovación y la organización que crea valor.

Define el diccionario RAE el término "innovar" como "mudar o alterar algo, introduciendo novedades". Esta conceptualización es insuficiente para esta investigación ya que la mera novedad o creatividad o adelanto tecnológico no es garantía o sinónimo de creación de mayor valor para sus destinatarios. Drucker define la innovación como una práctica resultante del trabajo arduo y sistemático, y no del genio inspirado. Detalla asimismo características sobre lo que es y lo que no es. Sobre lo que debe hacerse: Ser conceptual y perceptiva (mirar, escuchar, preguntar, cuestionar), simple, bien enfocada y comenzar con pruebas pequeñas. Acerca de lo que no debe hacerse: No se trata de ser astuto sino inteligente, No diversificar perdiendo el foco, No innovar para el futuro sino para el presente con un período de maduración que lleva al futuro. El resultado natural de la innovación exitosa es el liderazgo. Detalla siete fuentes posibles de la innovación (Drucker 2002 TI:197-202):

- 1. Exitos inesperados o fracasos inexplicados (propios o de la competencia).
- 2. Incongruencias en un proceso o comportamiento del consumidor.

- 3. Necesidades del proceso.
- 4. Cambios en la estructura del mercado o la industria.
- 5. Cambios demográficos.
- 6. Cambios en los significados o percepciones.
- 7. Nuevos conocimientos.

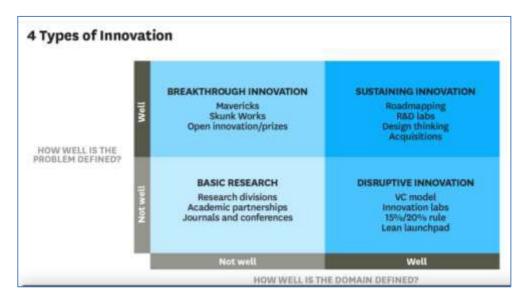
Joseph Schumpeter, economista austro estadounidense, fue pionero en considerar la innovación como factor de producción crítico del capitalismo y del emprendedor exitoso, contemplando cinco formas posibles de innovación (Schumpeter 1983: cap. 7):

- 1. La introducción de un nuevo bien.
- 2. La introducción de un nuevo método de producción o comercialización de bienes existentes.
- 3. La apertura de nuevos mercados.
- 4. La conquista de una nueva fuente de materias primas.
- 5. La creación de un nuevo monopolio o la destrucción de uno existente.

Acordamos a los efectos de esta investigación que la innovación es "creatividad aplicada a aumentar el valor percibido por sus destinatarios", ya sea por ser más efectiva en la satisfacción de necesidades o deseos, o más eficiente (menor costo y/o precio), o mayores prestaciones, o combinación de algunas de estas alternativas. La esencia de la innovación es resolver problemas contestando dos preguntas: cual es el problema y cuáles son las habilidades requeridas para resolverlo, reconociendo cuatro tipos de innovación (Satell G. 2017):

- 1. Investigación básica (dominio y problema indefinidos).
- 2. Descubrimiento (problema definido y dominio indefinido).
- 3. Sostenimiento: mejorar lo actual (dominio y problema definidos).
- 4. Disrupción (dominio definido y problema indefinido).

Cuadro 8
Los 4 tipos de innovación (Satell 2017)



Fuente: Satell G. (2017) *4 types of innovation and the problems they solve* https://hbr.org/2017/06/the-4-types-of-innovation-and-the-problems-they-solve

2.3.2.1 Gestión de la innovación

La introducción de la innovación como recurso productivo clave fue mérito de Joseph Schumpeter (1883-1950), economista austríaco-norteamericano y catedrático de la Universidad de Harvard. Fue pionero en introducir el factor innovación en la economía (como factor de producción tan importante como la tierra, el trabajo y el capital), en la empresa (como promotor del liderazgo y éxito en los negocios) y en los gobiernos (como propulsor del desarrollo económico y social). Fue ministro de Finanzas de Alemania y promovió políticas públicas basadas en la innovación social y empresarial, defendiendo al capitalismo como sistema económico más exitoso que el socialismo por los mayores incentivos positivos que representan las innovaciones para los emprendedores. Schumpeter denominó "vendaval creativo" cuando el empresario exitoso rompe el equilibrio de su mercado o industria para sostener su liderazgo. El proceso de "destrucción creadora" es el dato esencial del capitalismo. El "ininterrumpido vendaval" tiene como protagonista central el emprendedor innovador. A fines del siglo XX surge una nueva denominación: la innovación disruptiva. La que cambia radicalmente las reglas de juego de una determinada industria o sector de la economía. Clayton Christensen (1997) acuñó el término "innovación disruptiva" para aquella que crea un nuevo mercado

interrumpiendo un producto y /o mercado existente y creando un nuevo mercado y/o producto. La innovación en términos generales admite cuatro alternativas en términos de riesgos en cuanto a tecnología y mercados:

- 1. Incremental (evolutiva, de bajo riesgo) Ejemplo: Airbnb.
- 2. Diferencial (mejora del producto) Ejemplo: Alibaba.
- 3. Experimental (prueba en nuevo segmento de mercado) Ejemplo: Facebook.
- 4. Disruptiva (nuevo producto creando nuevos mercados) Ejemplo: Uber.

Las empresas que hacen todo bien pueden desaparecer cuando un competidor se apodera del mercado. El proceso de innovación disruptiva tiene para Christensen (1997) dos claves para que el disruptor tenga posibilidades de éxito:

- 1. La curva de desarrollo en forma de S: mejorar un producto requiere tiempo y muchas iteraciones. La primera de estas iteraciones proporciona un valor mínimo para el cliente, pero con el tiempo se crea la base y el valor aumenta exponencialmente. Una vez que se crea la base, cada iteración es drásticamente mejor que la anterior. En algún momento, las mejoras más valiosas están completas y el valor por iteración es mínimo nuevamente. Entonces, en el medio es el mayor valor, al principio y al final el valor es mínimo.
- 2. Pruebas piloto: el titular tiene el lujo de un gran conjunto de clientes con altas expectativas de ventas anuales pero los productos de nueva generación de nueva entrada encuentran nichos fuera del conjunto de clientes establecido para construir el nuevo producto. Por lo tanto, tienen más tiempo para concentrarse e innovar en esta empresa más pequeña.

La prueba piloto corrige errores, y luego se escala. Puede suceder que un gran conjunto de clientes no esté interesado en la nueva innovación y sigue exigiendo más innovación con el producto actual. Lamentablemente, esta innovación actual se limita al valor general del producto, ya que se encuentra en el extremo posterior de la curva en S. Mientras tanto, el nuevo participante está profundamente inmerso en la curva S y proporciona un valor significativo al nuevo producto. Cuando el nuevo producto se vuelve interesante para los clientes del titular, ya es demasiado tarde para que el titular reaccione al nuevo producto. En este punto, es

demasiado tarde para el titular para mantenerse al día con la tasa de mejora del nuevo participante, que para entonces se encuentra en la porción casi vertical de su trayectoria de curva en S.

Cuadro 9 Matriz de la Innovación



Fuente: Somos mente. Información, Ideas y Tips (2015) https://www.somosmente.com/blog/tipos-de-innovacion

El proceso común a toda innovación disruptiva es asignar recursos y luego hacer pruebas piloto en pequeños mercados. Los procesos y capacidades son tan importantes como los trabajadores, pero las tecnologías disruptivas pueden en principio no ser atractivas y tener mayor valor en los mercados emergentes. Para que ello no suceda y contribuir al éxito es recomendable elegir los clientes "correctos" (no necesariamente el conjunto de clientes actual), premiar con pequeñas recompensas a las unidades autónomas en que se experimenta, fallar temprano y usar los recursos de la compañía sin condicionarse (Christensen 1997). Juegan un rol esencial los incentivos: la innovación es exitosa en organizaciones que la alientan y promueven. Gore (2013) analiza porqué cambian las organizaciones y sintetiza en tres teorías acerca del origen del cambio:

 Teorías alogénicas (fuerzas externas como la modificación de las tecnologías, los mercados o los costos relativos)

- 2. Teorías ontogénicas (causas internas como la cultura, la estrategia, la gerencia (*management*), etc.)
- 3. Teorías evolutivas (interacción de fuerzas internas y externas que impulsan la variación y selección).

Es imprescindible diferenciar entre los innovadores deliberados y conscientes y los que lo logran por casualidad o hechos fortuitos. Gore cita a Mc Kelvey (1982) quien distingue el modelo racional o deliberado ("Teoría Alfa") en el cual el cambio es planificado; opuesto al modelo espontáneo o de mercado ("Teoría Sigma") donde el cambio se da como proceso no planeado e informal (Gore 2013: 50-53). Weick (1979) fue el pionero de la teoría "Sigma" al plantear desde el título de su libro "La psicología social del organizar" que las organizaciones son una sucesión de acciones humanas permanentemente orientadas a interpretar datos de la realidad a través de conductas interconectadas e interdependientes. Gore plantea que esta visión de la organización tiende a verla como una interacción de gente actuando (verbo) en lugar de ser una "cosa" (sustantivo) que simplifica la vida, pero no representa la realidad. El trabajo en equipo y la organización y comunicación informal se imponen al organigrama, estructuras y procesos formales. (Gore 2013: 58-59). El cliente y el consumidor final deben estar en el centro de la organización y las decisiones en un ecosistema relacional que permite y estimula el diálogo permanente entre todos los grupos de interés (stakeholders). El resultado de esta investigación coincide con Sastre (2011) al registrar el cambio de paradigma empresarial como un nuevo escenario, con nuevos actores con rol protagónico, y una nueva concepción de la finalidad de la empresa (redefinición del éxito) indicando la conveniencia y necesidad de ajuste competitivo permanente debido al entorno y las propias capacidades y competencias. (Sastre 2011:25-40).

Las nuevas realidades obligan a la dirección y gerencia de empresas a gestionar el cambio, la innovación y el aprendizaje como elementos imprescindibles para el éxito y la misma supervivencia tanto como desarrollar nuevos estilos de liderazgo y comunicación. Menciona Sastre como ejemplo la capacidad de negociación y su nueva doble dimensión: "distributiva" (reparto de partes) e "integradora" (integrando intereses para crear valor para luego distribuirlo) con el objetivo de dar estabilidad a sus resultados. Este enfoque resalta el componente humanista de esta nueva escuela de administración (2011:140-146). En línea con esta investigación podemos incluso agregar – en carácter de recomendación - una tercera dimensión adicional: la innovativa (creatividad que agrega valor antes de repartirlo). Es frecuente observar alta resistencia al cambio e innovación en cuanto a estructura organizacional (gobernanza,

organigrama piramidal, cultura y valores), mientras que en sus prácticas y dimensiones de gestión alientan la alta competitividad desarrollando alta creatividad y gestión del cambio e innovación. Las normas ISO estandarizan las buenas prácticas a escala global y han tomado nota de esta realidad incorporando la Gestión de la Innovación (ISO 56002:2019). A nivel local la norma IRAM 50520 "Gestión de la innovación. Sistema de vigilancia e inteligencia estratégica" plantea la generación y el procesamiento de la información obtenida a través de diferentes métodos de investigación, para lograr conocimientos estratégicos que permitan tomar decisiones y disminuir riesgos relacionados a la Investigación, Desarrollo e Innovación (I+D+I).

2.3.2.2. La creación de valor a través de la innovación

Los expertos y estudiosos de los casos reales de innovación realizan aportes significativos para comprender por qué razón algunos innovadores son exitosos y otros fracasan. Martin Reeves (2020), Director del Global del Instituto Henderson de la Innovación (División de la Consultora Boston Consulting Group (BCG) plantea que la innovación en una organización puede darse con dos alternativas de velocidad e intensidad:

- 1. Impaciente, rápida y no sostenible
- 2. Paciente, lenta y duradera.

Reeves (2020) recomienda el uso alternativo de ambas velocidades, siendo el aprendizaje, el ensayo y el error lo más importante del proceso de la innovación para que ésta sea realmente creadora de valor percibido por su destinatario final (clientes, consumidores y /o usuarios). La innovación incluye necesariamente el error, con aprendizaje, corrección y mejora posterior. Plantea en total siete formas de aumentar las posibilidades de éxito encuadradas dentro de tres categorías críticas para el éxito del cambio y la innovación, cada una con un peso ponderado: liderazgo (18%), estrategia (57%) y cultura (19%). El liderazgo permite evitar silos organizacionales, asignar recursos eficientemente y servir como modelos a seguir para los cambios culturales necesarios para que el cliente esté en el centro de la estrategia. La estrategia permite gestionar corto y largo plazo a la vez y la cultura debe transmitir propósito y sentido al cambio e innovación. Para Reeves los siete indicadores de actitud pro-innovación en orden de importancia son:

- 1. Priorizar exploración sobre explotación: 29%
- 2. Tomar la transformación como una capacidad permanente :23%

- 3. Ser una organización con propósito: 17%
- 4. Asegurar la continuidad del liderazgo una vez que comienza: 11%
- 5. Tener una mirada fresca sobre el negocio: 7%
- 6. Tener una perspectiva de largo plazo en la estrategia: 5%
- 7. Pensar biológicamente: 2%

Los tres primeros factores totalizan 69% de los factores de éxito. Tener una actitud exploratoria (curiosidad en las fronteras y alrededores — *boundaries*- del negocio), sumado a hacerlo en forma permanente (sistémica y sistemática) totaliza ya más de la mitad de la probabilidad de éxito de la transformación (#1 + #2). Combinar estos 7 factores en distintas proporciones es aumentar las probabilidades de éxito. Sin embargo, no hay una metodología universal válida para la innovación. Cada organización tiene una cultura según sus habilidades propias y entorno cultural. Reeves recomienda tres técnicas o herramientas son de uso común indiscutido (https://www.bcg.com/publications/2020/transforming-for-growth):

- 1. Utilización de prototipos
- 2. Desarrollo de producto mínimo viable (PMV) para testeo y posterior ajuste.
- 3. Técnica del embudo para la generación de ideas en base a convergencia y divergencia iterativa permanente.

2.3.3 Foco en el cliente y en el consumidor/usuario

En contraste con la orientación al accionista o dueño característica del siglo XX, buscando maximizar la rentabilidad a través de eficiencia (baja de costos) y el mayor precio posible, el ecosistema EDCI se caracteriza por una búsqueda de creación de valor a través de la aplicación del conocimiento e innovación para lograr beneficios percibidos por el cliente (cadena comercial) y consumidor o usuario (destinatario final), además de otros grupos de interés (*stakeholders*) de la cadena de valor de la empresa. El logro de lealtad a una empresa y sus marcas (idealmente fidelidad) ha estado siempre presente en los negocios y empresas, pero los avances y descubrimientos en materia de neurociencias, neuromarketing, economía del comportamiento o conductual permiten desarrollar estrategias de fidelización y captación de clientes con alta precisión o probabilidad de éxito. Prahalad y Krishnan (2009) proponen la conveniencia y necesidad de construir habilidades organizacionales que le permitan a la firma crear la capacidad de innovar en forma continua, destinando recursos y procesos para que esta creación de valor suceda. La creación de valor del siglo XXI (era digital interconectada a escala global) supone "cocreación de valor" en el proceso de intercambio e interconexión permanente

con el consumidor. Esto da lugar al denominado *prosumidor* (productor y consumidor conectados e intercomunicados) concepto que se desarrollará más adelante y es posible-recomendable en cualquier tipo de empresa sea ésta unipersonal (servicios profesionales) o de cualquier envergadura y composición social. Esta actitud de servicio y escucha permanente es la que define a la relación con el cliente (actual) o prospecto (potencial), como una experiencia programada y mejorable en forma continua. Algunos ejemplos exitosos de esta nueva tecnología de comunicación con los clientes y los consumidores son: la plataforma Google y sus múltiples productos basados en los gustos y preferencias de los usuarios y la venta personalizada por internet de las computadoras Dell, a medida de cada comprador en capacidad de disco rígido, velocidad de procesador, color de gabinete, etc. En todos los casos se evidencia la cocreación de experiencias únicas con cada consumidor. Esta transformación del negocio tiene para Prahalad tres importantes aceleradores: 1) La digitalización de los datos y la información 2) La conectividad ubicua (red internet de acceso ilimitado) 3) La globalización y llegada a todo rincón del planeta.

La forma en que se toman decisiones económicas a nivel personal u organizacional por parte de los actores económicos (inversor, cliente, consumidor, etc.) ha sido materia de cuatro Nobel de Economía asignados a quienes construyeron las bases de una economía conductual o del comportamiento, integrando la economía a otras disciplinas como la Psicología, Sociología, Neurociencias, etc. Fue pionero en esta línea Herbert Simon (1978), Nobel con su "Teoría de la racionalidad limitada". Luego le sucedieron Gary Becker (1998) con su teoría de la "Toma de decisiones contemplando factores humanos y sociales", Daniel Kahneman (2002) con el tema "Toma de decisiones bajo incertidumbre "y finalmente Richard Thaler (2017) con su contribución "Anomalías que rigen en los modelos económicos neoclásicos". El ecosistema EDCI le da mayor complejidad a esta cuestión pero también favorece la posibilidad de gestionar y controlar las decisiones racionales y emocionales que enfrentan el cliente y el consumidor a través de la "Ciencia de Datos "(big data) y la "Minería de datos" (data mining) que permiten aprovechar en beneficio propio la proliferación de conocimiento e innovación. Las necesidades confrontadas con los deseos, las expectativas con las posibilidades reales, la mayor o menor aversión al riesgo o pérdida comparada con la preferencia por la ganancia, etc. son algunos de los factores que los empresarios exitosos del siglo XXI gestionan en forma efectiva partiendo de la premisa fundamental que el cliente y los consumidores o usuarios finales de sus productos y servicios están en el centro del modelo de negocio conociendo y buscando su máxima satisfacción.

Las normas ISO cubren la focalización en la satisfacción del cliente a través del servicio (ISO 9001 Gestión de la Calidad en servicio al cliente) así como el logro y medición de la máxima satisfacción de los clientes (ISO 10002 Gestión de la Satisfacción de los Clientes). La norma ISO 9001 (2015) emitida al momento de comenzar esta investigación persigue como objetivo satisfacer el 100% de las necesidades y expectativas de clientes a través de la gestión de los recursos (recursos humanos, infraestructura y ambiente de trabajo). Para ello enumera una larga lista de acciones encaminadas a mitigar los efectos de una atención defectuosa cuando esta no se pudo prevenir: reembolsos; reemplazos; reparación / reprocesos; sustitutos; asistencia técnica; información; referencia; asistencia financiera; compensación; disculpas; regalos; muestras de buena voluntad; indicación de cambios en los productos, procesos, políticas ó procedimientos surgidos de las quejas. (ISO 9001: cap.6). La norma ISO 10002 (2018) prevé que la organización debería mejorar continuamente la eficacia y eficiencia del proceso de tratamiento de las quejas con el objetivo de eliminar las causas de problemas existentes y potenciales. Actuando en primer término para prevenir y luego mitigar/atenuar los efectos negativos, así como prevenir la recurrencia y ocurrencia. En cuanto a los requisitos de la atención de quejas y reclamos resulta esclarecedor las condiciones que deben reunir:

- a) Claridad.
- b) Imparcialidad.
- c) Confidencialidad.
- d) Accesibilidad.
- e) Exhaustividad.
- f) Equidad.
- g) Sensibilidad.

Las acciones recomendadas para la mejora continua son: investigar, identificar y aplicar las mejores prácticas en el tratamiento de las quejas; fomentar una visión de enfoque al cliente dentro de la organización; promover la innovación en el tratamiento de las quejas y reconocer comportamiento ejemplar en el tratamiento de las quejas. (Norma ISO 10002: punto 8.7). El denominado "foco en el cliente" implica una doble mirada: a) en los canales comerciales que atienden la demanda de productos y servicios (clientes) b) en los consumidores y usuarios que finalmente los compran y/o consumen o usan.

2.3.3.1 La experiencia del cliente: Marketing experiencial.

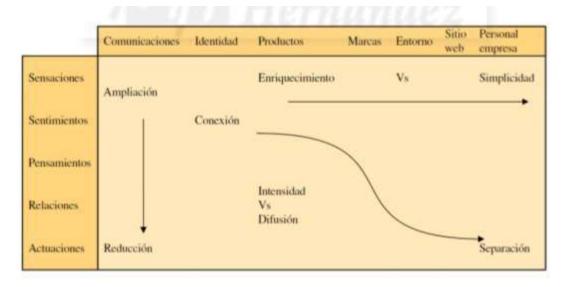
En el siglo XXI la administración ha avanzado con técnicas y herramientas bajo la denominación genérica de "Experiencia de Cliente" (*Customer Experience* con siglas Cx) que permiten un mapeo o diseño de las distintas etapas que tiene el denominado "viaje del cliente" (*customer journey*) buscando lograr una "experiencia memorable" positiva. Diseñar una gran experiencia de cliente, es comprender los aspectos medibles de nuestro modelo de negocio y comprender la percepción que tiene el cliente, entenderlo y empatizar con él. Teniendo en cuenta que lo que más recordamos son las emociones positivas o negativas (la visión subjetiva de cómo nos han hecho sentir) más que la parte objetiva – racional de la transacción. Bernd Schmitt (2000) desarrolló el "marketing experiencial" o "marketing relacional" inspirándose en Holbrock y Hirschman (1982) que proponían una "economía experiencial" (*experience economy*). Buscando la fidelización del cliente a las empresas y sus marcas propone Schmitt la creación de una experiencia multisensorial (holística) que comprenda cinco campos experienciales:

- 1. Sensaciones (belleza, entusiasmo)
- 2. Sentimientos (afecto, emociones)
- 3. Pensamientos (intriga, suspenso, provocación)
- 4. Actuaciones (conducta, estilo de vida)
- 5. Relaciones (contexto social, cultural y político).

Para Schmitt (2000) hay herramientas que incrementan la lealtad de los clientes. Cita como ejemplo: la vinculación por plataformas tecnológicas (que hoy tienen enorme difusión y costo prácticamente nulo), la circulación de información (por proliferación de redes, comunidades, etc.) y la comunicación interactiva y conversación entre oferentes y demandantes (en tiempos de omnicanalidad en que el comprador compra cuando, dónde y cómo quiere). Para focalizar la innovación como creación de valor (propuesta de valor diferenciada), es necesario conocer las necesidades y deseos - explícitos e implícitos - de los clientes y consumidores/usuarios finales de productos y servicios a lo largo de toda la cadena de valor.

Cuadro 10

Matriz de "Marketing Experiencial" (Schmitt 2000)



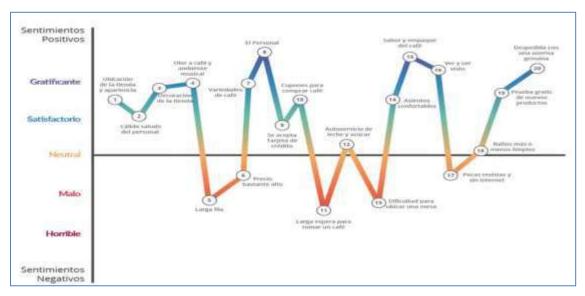
Fuente: Schmitt (2000) en Moral y Fernandez (2012)

Las neurociencias han hecho un gran aporte al conocimiento científico de los sentimientos y la conducta humana. Patrick Renvoise y Christophe Morin (2007) sostienen que los hallazgos de las neurociencias aplicadas al neuromarketing son de crucial importancia porque permiten diagnosticar y actuar preventivamente en los puntos de dolor y de satisfacción de la "experiencia de cliente" ("customer journey y user experience"). Sus hallazgos sientan las bases de un "marketing relacional" con el cual se busca crear valor a través de relaciones colaborativas proveedor-cliente conformando un verdadero ecosistema (Manuel Alfaro 2004). Hamel G. y Prahalad (2012) sostienen que la migración de un modelo económico y de negocios transaccional a uno relacional humaniza los negocios y las relaciones con los clientes planteando la conveniencia de focalizar en las "competencias" entendidas como habilidades humanas que la organización necesita para gestionar el conocimiento exitosamente. Para Alfaro (2004) hay un nuevo "marketing relacional" que se basa en la creación y distribución equitativa de valor a través de relaciones colaborativas facilitadas por el lenguaje digital y la plataforma internet. La venta electrónica y las redes sociales y comunidades digitales son aceleradores naturales de este proceso. Es necesario entender, atraer y retener al cliente mapeando el viaje del cliente y diferenciando el tipo de innovación requerida (Greg Satell 2017). Para mejor comprensión del viaje del cliente compartimos una ejemplificación del mapeo del viaje del cliente en el caso de una reconocida cafetería con presencia internacional, incluída Argentina.

Vemos sus distintas etapas de preventa, venta y posventa y los puntos de control (*touchpoints*) tanto de dolor como de gratificación.

Cuadro 11

Viaje del cliente. Caso Starbucks: Etapas y momentos de satisfacción o dolor.



Fuente: WOWCX. https://www.wowcx.com/los-profesionales-de-cx-son-prescindibles/

En tiempos de innovación frecuentemente disruptiva (con cambio de reglas de juego y de curvas de valor propias y ajenas) ya no cabe planificar proyectando el pasado al futuro. Vijay Govindarajan (2016) propone mapear el futuro recurriendo a la prospectiva, la nueva disciplina que invita a crear y diseñar el futuro deseado, gerenciando el presente desde el futuro, sin estar atado al pasado.

2.3.3.2. La fidelización del cliente: el Modelo Delta.

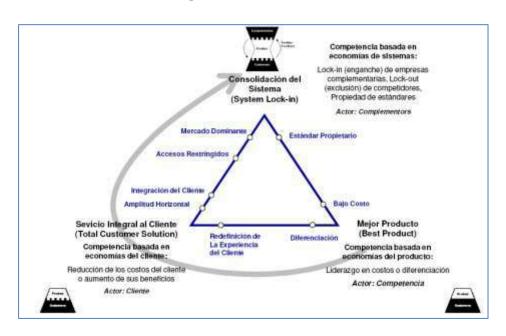
Los modelos de negocio contribuyen en mucho a comprender la dinámica, fijar prioridades y organizar el accionar de las empresas. En esta línea, Arnoldo Hax (2013) desarrolló el Modelo Delta de gran difusión global por su foco en lograr una relación privilegiada con los clientes. Esto es lograr una empresa "clientecéntrica". El modelo adopta la forma de un triángulo y recorre sistémicamente 8 posiciones. Los tres vértices (producto, relación con el cliente y sistema blindado) indican dónde se puede agregar valor para el cliente para así fidelizarlo todo lo posible.

1. Mejor Producto: incluye dos posiciones (precio/costo competitivo y producto/servicio diferenciado o distintivo.

- 2. Mejor relación con el cliente: incluye 3 posiciones (experiencia memorable, amplitud de línea e integración proveedor-cliente).
- 3. Funcionamiento sistémico prácticamente blindado con tres posiciones: barrera de entrada (de la competencia), sistema propietario (dominio tecnológico) y barreras de salida (mantener "cautivos" a los clientes).

La clave del éxito es para Hax el logro secuencial de las 8 posiciones con revisión periódica y constante de las competencias para lograrlo con presupuesto dinámico y flexible según resultados y necesidades.

Cuadro 12 El Modelo Delta: Estrategia centrada en el cliente (Hax 2013).



Fuente: https://labcalidad.files.wordpress.com/2017/10/modelo-delta.pdf

El Modelo Delta es aplicado por las empresas nacionales 2 y 14, y en forma implícita (intuitiva) por las empresas investigadas con mayor focalización en la satisfacción de los clientes y consumidores o usuarios. Buscando el liderazgo a través del logro de productos y servicios a valores competitivos y calidad diferenciada, logran la mejor relación con los clientes y funcionan sistémicamente buscando obtener además de un share de mercado alto, el mayor share de billetera posible cliente por cliente. Esto sucede si se logra capilarmente (en cada cliente) ser el proveedor privilegiado. La fidelización del cliente (o mayor lealtad posible) es el resultado de una gestión integral del cliente en todos los puntos críticos de control que pueden

ser puntos de satisfacción o de dolor (inconvenientes como espera en tiempo por largas colas, no disponer del surtido deseado, etc.)

2.3.3.3 Claves del éxito en el comercio digital: Momento cero de verdad.

La complejidad del comercio digital en el siglo XXI determina la conveniencia de diseñar las distintas etapas o momentos del viaje del cliente en las cuales se puede planificar en cada una de ellas los puntos de contacto en los cuales se puede interactuar y dialogar con el cliente / consumidor / usuario. Las herramientas tecnológicas en avance constante permiten un diálogo permanente entre todos los actores, pero su adecuada gestión requiere conocimiento e innovación permanente para captar la atención y lograr esa experiencia memorable mencionada con anterioridad.

La empresa Google, líder global como buscador en internet, a través de su departamento de ciencias de la conducta, denomina al momento más crítico de la compra el "momento cero de verdad "(*Zero moment of truth* con sus siglas ZMOT). Su Director Jim Lecincki (2011) así definió el momento en el cual se "googlea" o busca información o alternativas de acción luego de una investigación transversal en diversas industrias. Mas allá de la simplificación en beneficio propio y reconociendo que se ha popularizado transformar su marca en un verbo, podemos analizar el tema viaje del cliente reconociendo tres grandes momentos: 1. Preventa 2. Venta y 3. Posventa.

- 1. La preventa reconoce el momento 1 en que aparece el Estímulo que puede ser una necesidad (objetiva) o un deseo (subjetivo) y el momento 2, que es la Exploración de alternativas de acción
- 2. La venta implica el momento 3 que es la Exploración de alternativas de compra, el momento 4 en que se elige el canal (físico o digital) y el momento 5 en que se realiza la transacción de Compra.
- 3. La posventa implica el momento 6 que es el Uso o Consumo del producto o servicio, el momento 7 que es la Recomendación a terceros, el momento 8. que es la Reposición por consumo, rotura, desgaste o finde vida útil, el momento 9 que es la Recompra (puesta a prueba de la lealtad al producto y/o marca y el momento 10 que es la recomendación reiterada por alta satisfacción (o no recomendación por alta insatisfacción).

La transición de la empresa y negocio multicanal al formato omnicanal tuvo crecimiento exponencial debido al auge de las plataformas denominadas "marketplace" (Amazon, Mercado Libre, Despegar, Uber, Airbnb, etc.). Esto determina la necesidad de planificar los resultados deseados en tres planos:

- 4. 1. Estratégico (requiere Agilidad rapidez de respuesta)
- 5. 2. Operativo (requiere Flexibilidad adaptación a los cambios
- 6. 3. Cultural (requiere Resiliencia habilidad de supervivencia).

Etapas del viaje del cliente

Cuadro 13



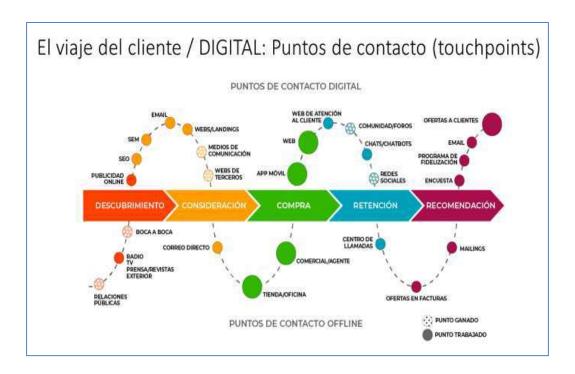
Fuente: Elaboración propia

El mapeo del viaje del cliente debe necesariamente contemplar todas las etapas de los momentos de preventa, venta y posventa las que suelen ser comprendidas en cinco etapas:

- 1. Descubrimiento (es el momento de la exploración con curiosidad)
- 2. Consideración (es el momento de determinación de compra: marca, lugar, precio)
- 3. Compra (es el momento de transacción: compra y pago)
- 4. Retención (es la consideración poscompra de la repetición de la compra)
- 5. Recomendación (es la verbalización de una experiencia satisfactoria

Cuadro 14

El viaje del cliente: Puntos de contacto



Fuente: Antevenio Consultores <u>www.antevenio/blog/2019/09/emailmarketing</u> para mejorar el viaje del cliente

La gestión y logro de la fidelidad del cliente no es una casualidad ni un hecho del azar. Debería ser una causalidad y el resultado del trabajo bien hecho. La lealtad es el comienzo de un camino virtuoso que no tiene fin, ya que las expectativas de los clientes son crecientes. A medida que se las satisface, se suelen tomar como un derecho adquirido y esto implica la conveniencia o necesidad de aumentar el grado de satisfacción de ellas a través de la innovación.

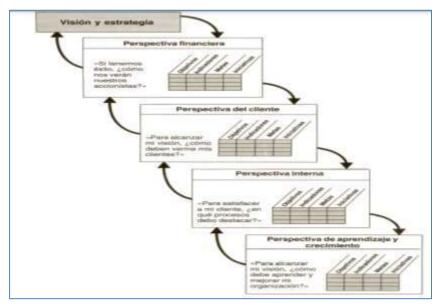
2.4 El Modelo integrador: Cuadro de Mando Integral (CMI)* (Norton y Kaplan 1992)

Un modelo dinámico e integrador de las tres variables investigadas y operacionalizadas es el denominado Cuadro de Mando Integral (CMI) muy difundido por su denominación en inglés "Balanced Scorecard" (BSC). Norton y Kaplan (1992) lo publicaron primero como artículo "Balanced Scorecard – measures that drive performance" en la revista Harvard Business Review, dando luego origen al libro "Cuadro de mando Integral – Traduciendo la estrategia en acción" (1996). La clave de su éxito es que, partiendo del foco financiero predominante en su época, agregó tres dimensiones adicionales para darle sostenibilidad y

sustentabilidad en el tiempo: foco en el cliente (satisfacción), foco en los procesos (de misión, gestión y soporte) y foco en el aprendizaje y crecimiento (innovación aplicada a crear valor). Construyeron un tablero de mando multidimensional denominándolo Cuadro de Mando Integral (*Balanced Scorecard BSC*) con el objetivo de gestionar el negocio actual y futuro con cuatro focos o perspectivas simultáneos, cada una con sus respectivas métricas (indicadores de performance):

- Finanzas (Utilidad, Valor agregado y Rendimientos)
- Procesos internos (Control de costos, Productividad y Nivel de inventarios)
- Clientes (Satisfacción, Fidelización, Compromiso)
- Conocimiento e Innovación (Capacitación, Innovación de mercado, Aprendizaje y mejora continua).

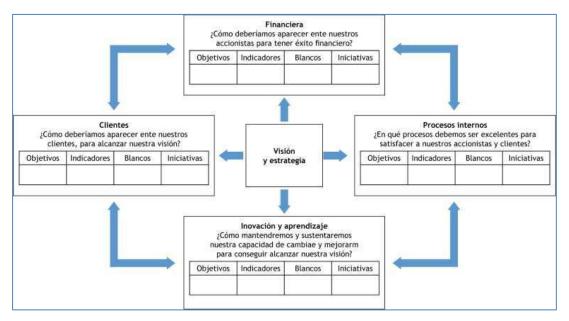
Cuadro 15
Cuadro de mando integral: Perspectivas (Norton y Kaplan 2000).



Fuente: Norton R. y Kaplan D. Como utilizar el cuadro de mando integral (2000:87)

En cada uno de estos cuadrantes se proponen objetivos, métricas (parámetros y valores específicos) e iniciativas que permitan mejorar continuamente la sinergia entre ellos con una permanente retroalimentación. La gestión de una empresa u organización con el CMI consiste en que cada perspectiva tenga 4 capítulos: Objetivos (qué quiero lograr), Indicadores o Medidas (parámetros observables), Metas o Blancos (valores específicos de cada objetivo) e Iniciativas (proyectos específicos para alcanzarlos).

Cuadro 16 Cuadro de Mando Integral: Operando la estrategia.



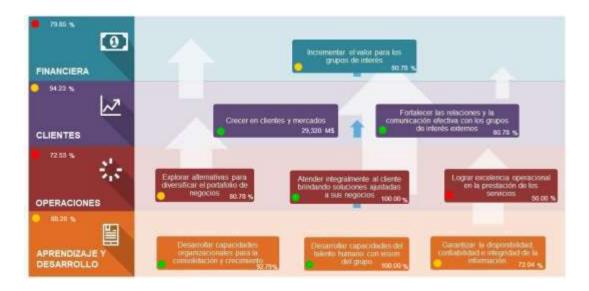
Fuente: Muñoz Maya C. y Villamizar O. (2014) www.researchgate.net https://www.researchgate.net/figure/El-Cuadro-de-Mando-Integral-proporciona-una-estructura-para-transformar-una-estrategia-en_fig1_275836782

El encadenamiento de los objetivos de la organización en un único cuadro de control y de situación permite monitorear y corregir sistémica y sistemáticamente los resultados y sus desvíos. El funcionamiento del modelo admite cuatro niveles de avance o madurez en cuanto a Gestión del Conocimiento.

- Nivel 1. Descriptivo (conocer cómo es y lo que ocurre)
- Nivel 2. Diagnóstico: (conocer porque ocurre y las relaciones causa-efecto)
- Nivel 3. Predictivo (conocer qué ocurrirá a través de algoritmos inteligentes)
- Nivel 4. Cognitivo (a través de prospectiva plantear preguntas aún no formuladas, yendo más allá del algoritmo, buscando diseñar un futuro posible, probable y deseado.

En el siguiente cuadro podemos ver en forma simplificada como se encadenan los objetivos partiendo de la premisa de incrementar el valor futuro de la organización a través de rentabilidad sostenible en el tiempo para sus accionistas (*shareholders*).

Cuadro 17 Tablero de Control del Cuadro de Mando Integral: Encadenamiento de Objetivos organizacionales.



Fuente: Orozco R. (2020) www.gestion.pensemos.com

https://gestion.pensemos.com/tableros-de-control-que-son-dise%C3%B1arlos-donde-usarlos?

Queda así planteado un marco teórico operacionalizado para gestionar en forma efectiva y sinérgica las dimensiones de gestión planteadas. Veamos ahora el cuadro de situación de las empresas investigadas cumpliendo nuestro objetivo de verificar y medir los cambios operados en el *management* de las empresas líderes en Argentina (2015-2019). El ecosistema "EDCI" está en pleno desarrollo, y cada empresa con su cultura, ritmo y estilo acusa el impacto y beneficios de incorporarse y adaptarse a las nuevas realidades.

Capítulo 3

Resultados de la investigación

La investigación alcanzó los objetivos propuestos. En cuanto a objetivo general se verificó que el cambio de era anunciado como "Sociedad del Conocimiento" ha impactado en las formas de administración y dimensiones de gestión de las empresas. Resultaron válidas para registrar el cambio de época las tres variables operacionalizadas (conocimiento, innovación y foco en el cliente). Asimismo, las subhipótesis quedaron validadas: el conocimiento y la innovación son las dos dimensiones distintivas del cambio de era, con paridad entre ellas (salvo algunas diferencias entre empresas que tienen avance mayor en una que en otra). El rol protagónico del conocimiento y la innovación como característicos del nuevo ecosistema ha sido validado. También se comprobó que las dimensiones de gestión tienen distintos grados de avance en cuanto a modernidad, siendo de mayor grado en las multinacionales que en las nacionales. Y en cuanto a métricas para controlar sus resultados se encontraron indicadores para gestionar dichas dimensiones y medir el logro de objetivos. La investigación tuvo carácter descriptivo con método mixto cualitativo y cuantitativo y se realizó en Argentina (2015-2019) considerando 14 empresas nacionales medianas y grandes según el nomenclador nacional AFIP 2020 (www.pymes.afip.gob.ar) y 14 empresas multinacionales. La muestra de empresas elegidas es no probabilística y de conveniencia (por contar acceso directo a un alto o máximo directivo) considerando empresas de distintas industrias, excluyendo las de alta tecnología en las cuales el cambio y la innovación no son una opción sino imprescindibles. Las empresas se seleccionaron de la lista del ranking "Las 1000 que más venden". elaborado anualmente por la revista Mercado (2015). La entrevista fue un cuestionario escrito y semiestructurado, dejando un espacio abierto para aclarar cuestiones específicas. Las respuestas dieron cuatro opciones (multiple choice) según grado de avance en el cambio, adoptando una escala de Lickert (1934). Para hacer cálculos estadísticos se buscó que cada pregunta - transformada en celda - tuviera autonomía semántica para evitar confusiones (independencia de las celdas vecinas), de acuerdo con las recomendaciones de Marradi et al. (2007:124). De tal forma la respuesta nro.1 representa un avance del 25% (escaso avance), la respuesta nro.2 un avance del 50% (mitad camino en modernidad), la respuesta nro.3 un avance del 75% (modernidad avanzada) y la respuesta nro.4 un avance del 100% lo que representa máxima modernidad.

Las dimensiones de gestión básicas seleccionadas y operacionalizadas de acuerdo con la hipótesis de la investigación son las que adoptamos para caracterizar el "Ecosistema del Conocimiento y la Innovación" (EDCI), cada una de ellas con su consecuencia resultante:

- Gestión del Conocimiento, y su resultado: la organización que aprende.
- Gestión de la Innovación, y su resultado: la organización que crea valor.
- Foco en el cliente y el consumidor y su resultado: la experiencia memorable (subvariable).

La investigación condujo a analizar e incorporar como tercera variable operacionalizada el Foco en el Cliente y Consumidor Final, por ser éstos los destinatarios de la innovación entendida como "aplicación de la creatividad para incrementar valor para los clientes (canales comerciales) y los consumidores o usuarios finales de los productos y servicios ofrecidos". El resultado buscado por la innovación es lograr una "experiencia memorable" (de producto y/o servicio) a lo largo de todo el "viaje del cliente" y en las distintas etapas de la venta (preventa, venta y posventa). El cambio de época evolucionó hacia un ecosistema que denominaremos "Ecosistema del Conocimiento y la Innovación" para el cual adoptaremos sus siglas: EDCI.

3.1 Impacto del ecosistema ECDI en la Gestión del Conocimiento

El conocimiento como dimensión de gestión en tiempos de ecosistema EDCI obtuvo un resultado promedio general de 2,9 /4 (avance 73%). Hay una brecha de ventaja del 16% a favor de las empresas multinacionales que obtuvieron en promedio 3,1 / 4 (avance 79%) por sobre las nacionales con 2,7 / 4 (68%). Una sola empresa alcanzó el nivel máximo 4 en el panel de nacionales mientras que tres empresas alcanzaron el nivel 4 en las multinacionales. El valor más frecuente (moda) es 3 en ambos paneles. Las empresas que acceden al nivel 3 ó 4 en gestión del conocimiento adoptan el modelo de "organización que aprende" cumpliendo con algunas de las cuatro características de madurez que la distinguen (Senge 1990):

- a) Diseño organizacional.
- b) Información compartida.
- c) Búsqueda del liderazgo.
- d) Cultura organizacional.

3.1.1. Gestión del Conocimiento: Empresas nacionales.

Los resultados de la investigación dieron que el promedio general de la Gestión del Conocimiento (GdC) en las empresas nacionales fue de 2,7 / 4 equivalente a un avance del 68%. El valor más frecuente (moda estadística) fue 3 en ocho casos. El único caso de empresa nacional con avance 4 en GdC es la nro. 6. Su captura, desarrollo y aplicación de conocimiento se debe a su gabinete de diseño propio, así como la adopción de las últimas novedades con presencia en ferias y exposiciones internacionales. Se trata de una empresa líder en calzado para niños con más de 30 años de trayectoria y presencia en los principales shoppings y zapaterías de barrio del país y algunos países limítrofes. Su propietario y Gerente General es un contador con personalidad y estilo de gestión muy abierto a registrar y adoptar las novedades de su industria a escala global.

Cuadro 18
Investigación: Gestión del Conocimiento - Empresas nacionales (calificación 1-4).

		Gestión del
Número	Empresa / Industria	Conocimiento
1	Lácteos	2
2	Ingenieria & Construcciones.	3,0
3	Consultoria, Contabilidad	3,0
4	Textil, calzado	3,0
5	Golosinas, galletas, panificado	2,0
6	Calzado niños	4,0
7	Supermercados	2,0
8	Servicios Financieros	2,0
9	Agroindustria	3,0
10	Alim.Regionales	2,0
11	Ingredientes alimentarios	3,0
12	Laboratorio Medicinal	3,0
13	Alimentos	3,0
14	Alimentos y Agroindustria	3,0
	Total	38
	Promedio nacionales	2,7
	Avance promedio	68%

Fuente: Investigación propia (2015-2020)

En un gráfico radial podemos ver las asimetrías que presenta la Gestión del Conocimiento en las 14 empresas investigadas:

Cuadro 19
Investigación: Gestión del Conocimiento – Empresas nacionales.



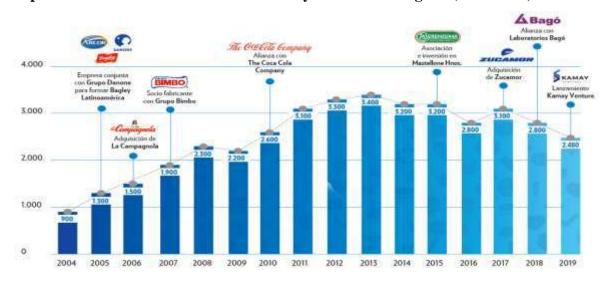
Fuente: Investigación propia - Empresas nacionales (2015-2019)

Recurre asimismo a alianzas y asociaciones con fabricantes del exterior buscando lanzar modelos con las últimas tecnologías en calzado para niños con alta flexibilidad en cuanto a aprovisionamiento de partes o producto terminado en forma global. Las restricciones y obstáculos al comercio exterior (generalmente control de importaciones y atrasos o maxidevaluaciones en el tipo de cambio) conspiran contra la continuidad de sus estrategias, lo cual ha motivado una caída importante en sus negocios de exportación y mercado interno (cierre de locales propios en los principales shoppings). Las empresas nacionales nro. 2 y 14, que son las empresas nacionales con más alta globalización de sus negocios (siendo ambas líderes y número uno del mundo en sus respectivos negocios principales) alcanzaron un avance con grado 3 / 4 en GdC. Ambas han implementado universidades propias para la generación de su propia capacitación y conocimientos. Aplican estímulos a la innovación dentro y fuera de su organización en toda su cadena de valor de proveedores y empresas vinculadas, asumiendo un rol proactivo en la gestión del conocimiento y la innovación. Su calificación 3 / 4, que equivale a avance del 75% denota un alto nivel de autoexigencia ya que contar con universidad y desarrollo de conocimiento e innovación con patentes propias podría considerarse la máxima meta a alcanzar lo cual permitiría una calificación 4 / 4 (100%), no obstante, se ha respetado en todos los casos la autocalificación expresada. La empresa Nro.2 es líder global en la industria de tuberías y conexiones para extracción y transporte de elementos líquidos y gaseosos. La red de empresas asociadas en su cadena de valor participa todos los años de concursos de desarrollos de productos y servicios y les dan una participación muy activa en el desarrollo permanente de conocimiento e innovaciones para sostener su liderazgo a escala global. Entrevistando a un empresario de su cadena de valor comprobamos que se inició noventa años atrás como pequeño taller metalúrgico fabricando cortinas metálicas de comercios en un barrio de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires y hoy es líder mundial en válvulas y cabezas de pozo de petróleo bajo cualquier condición extrema de trabajo (frío de Alaska o calor de Arabia) con más de 500 empleados y más de 50 ingenieros de desarrollo.

La empresa Nro. 14 tiene un modelo de negocio abierto a la incorporación de conocimiento desde finales de la década de los 90's. La empresa cuenta con plantas en Brasil, Chile y Mexico, y tiene alto foco en la globalización. Define su mercado como el mundo. Las ventas totales del grupo en el año 2015 fueron A\$ 27.500 millones (aproximadamente usd \$ 3.000 millones) de los cuales 75% fueron en Argentina y 25% en el exterior. Su foco en la globalización es explícito. Así lo manifiesta en su Reporte de Sustentabilidad (2016): "El grupo fomenta el desarrollo y la expansión internacional de los negocios de consumo masivo como estrategia de crecimiento, una política establecida y sostenida durante años que posibilitó su expansión en los mercados internacionales de consumo masivo y el posicionamiento como el grupo argentino con la mayor cantidad de mercados abiertos en todo el mundo, gracias a la globalización de sus negocios y al desarrollo de acuerdos de asociación estratégica". Las unidades de negocio se agrupan según clientes y usuarios en tres alternativas: productos de consumo masivo (con 5 divisiones: golosinas de base azúcar, chocolates, helados, galletitas y alimentos en general), agronegocios (compuesto por 5 unidades de producción, siete plantas modelo de producción de leche y una planta de energía por biomasa) y envases (18 plantas industriales, 3.000 empleados, líder en la producción de papel, cartón corrugado y envases flexibles). "Entre los años 1994 y 1997, contratamos una consultora especializada en el diseño de nuestras unidades de negocios y servicios funcionales. La cuestión más importante de ese cambio fue la redefinición estratégica de nuestros negocios y la incorporación de varios ejecutivos que venían de otras empresas" (CEO 2021). Su modelo de negocio es desde el origen de una alta integración vertical. Su doble foco siempre fue productivo y de cercanía con el cliente (red de distribuidores exclusivos) y el consumidor (línea directa de comunicación). El fundador de la empresa, padre del actual CEO (desde 1993) fue muy industrialista: su obsesión era la integración vertical y compra de maquinaria más que la construcción de marca

(marketing). Buscaba obtener ventajas comparativas y competitivas a través del logro de grandes volúmenes que permitieran lograr costos bajos y tener cautiva toda la cadena de valor en forma integrada: productiva (materias primas como azúcar, saborizantes y colorantes, envases flexibles y rígidos, maquinas envasadoras, etc.), comercial (distribuidores exclusivos con zonas cada vez más acotadas pero con línea de productos más amplia por las sucesivas compras de empresas líderes en chocolates, mermeladas y salsas y galletitas y la ampliación de líneas de producto, con lo cual la magnitud de ganancia se mantenía relativamente constante. Hay un momento en 1997 en que un importante fabricante de chocolates y golosinas de Chile pone en venta en 200 millones de dólares su negocio. El dilema era comprarla o invertir en expansión desde sus plantas en Argentina, Paraguay (1976), Uruguay (1979) y Brasil (1981). Luego siguieron asociaciones estratégicas con empresas líderes en múltiples países. En Mexico se asocia con el grupo Bimbo para producir su producto estrella Bon o Bon. En EEUU y China sella alianzas estratégicas con importantes distribuidores. En el año 2016 al momento de realizar esta investigación sorprendió esta empresa el mercado de consumo masivo comprando la mayoría accionaria de la empresa líder láctea con lo cual ingresa a su portafolio marcas de alto prestigio y la llave tecnológica para producir golosinas y alimentos de alto valor nutricional. Al líder global lácteo de origen francés Danone (de alto expertise en lácteos de alto valor agregado como postres, y yogures, y galletitas) sumó un fuerte jugador local y regional con una red de clientes y marcas de alto valor estratégico. Ampliando el espectro de sus unidades de negocio, su alianza estratégica con un laboratorio nacional con presencia global (nro. 12 de esta investigación) lo llevó a lanzar productos de características "nutracéuticas" (que hacen bien a la salud por su perfil de ingredientes y nutrientes) con un perfil de productos que proporcionan placer y disfrute, además de hacer bien. Su crecimiento en facturación (señalados en dólares corrientes de cada año) es facilitado por alianzas estratégicas con empresas líderes regionales y globales lo cual la lleva a gestionar una gran amplitud y variedad de conocimiento en distintas áreas de la alimentación, bebidas, agronegocios e industria de envases. Su modelo de negocio basado en distribuidores directos exclusivos asegura la llegada directa a 1.000.000 clientes / puntos de venta en forma semanal. Esto es un activo estratégico fundamental a lo largo de toda su historia de crecimiento y alianzas estratégicas para lograr alta cobertura geográfica local, regional y global, así como cercanía al cliente con alto nivel de servicio. Los grandes hitos en este camino de crecimiento y alianzas se pueden ver en el siguiente cuadro:

Cuadro 20 Empresa nro. 14: Evolución de facturación y alianza estratégicas (2003-2019).



Fuente: Empresa nro.14 Reporte de Sustentabilidad (2019)

La empresa nacional Nro. 3 es una organización en red integrada por firmas profesionales independientes de Auditoria, Consultoría y Contabilidad, que comparten tecnología de avanzada para prestar los mejores servicios profesionales a sus clientes. Se trata de un buen ejemplo de modelo de negocio con funcionamiento en red y socios estratégicos en todas las principales ciudades capitales de Latinoamérica. Autodefinidos como "red de firmas independientes de alta excelencia profesional para servir a las empresas del mundo que radiquen sus operaciones en la región o quieran extender sus operaciones a cualquier otro punto del país" cuenta con un programa de entrenamiento continuo en normas internacionales y regulaciones locales (www.smslatam.com). Se trata de una empresa que desarrolla conocimiento global con aplicación local ("glocalizado"), con innovación permanente y foco en el cliente y usuario final de sus servicios. Su autocalificación es alta en conocimiento (3) e innovación (3) pero intermedia (sólo 2) en cercanía del cliente, lo cual tiene su origen en su alta exigencia en mejora contínua. Su CEO lo expresó explícitamente: "estamos implementando un proceso de mejora del viaje del cliente (customer journey) en la firma. No nos sentimos satisfechos con lo hecho hasta el momento".

Un ejemplo de empresa que hace del conocimiento una cuestión estratégica es la nro. 11, líder en ingredientes para alimentos y bebidas Sostiene a la ONG EMPUJAR (Iniciativa Empresas Argentinas por Jóvenes Argentinos). El programa Empujar guía e impulsa a jóvenes de bajos recursos hacia la cultura del trabajo, brindándoles capacitaciones y herramientas que

les permitan mejorar sus condiciones de empleabilidad o logro del primer empleo. La red de empresarios empresa nro.28 de esta investigación incentiva a los empresarios miembros a adherir a este programa, con singular éxito. Sus participantes reciben capacitación para su desarrollo personal y entrenamiento en diversos temas técnicos como Logística, Calidad, Laboratorio y Seguridad e Higiene. Los contenidos son dictados por las empresas fundadoras y colaboradoras del programa a través de voluntarios expertos en las distintas temáticas. Recibió el premio anual 2015 como *empresa B* otorgado por la Revista Mercado. La empresa nacional Nro. 7, líder regional en supermercados cuenta con una agenda social y cultural permanente, que incluye acciones en más de 8 comunidades locales en las que cuentan con sucursales. Realiza acciones institucionales con fundaciones culturales y el portal-web "400 clases" para dar soporte escolar permanente. El principal foco es la cultura y la educación a escala regional y local, con programas específicos para mejora de contenidos y fomento de la lectura en escuelas y bibliotecas.

Una empresa nacional que desarrolla y aplica conocimiento en forma intensiva con el foco puesto en la sustentabilidad es la nro. 13. Lo hace a través de un Comité de Sustentabilidad integrado por gerentes y directores de: Industriales, SHyMA, Compras, Investigación, Desarrollo y Calidad, Sistemas, Recursos Humanos, Packaging, Legales, Logística, Auditoría Interna, Marketing, Mejora Continua, Administración y Finanzas, quienes lideran en cada una de sus áreas iniciativas que promueven mejoras y participan de talleres sobre tendencias en materia de Sustentabilidad. La sustentabilidad está basada en tres pilares: la promoción de hábitos de vida saludable mediante la elaboración de productos que promueven una alimentación sana, el estímulo y desarrollo de capital humano, proveedores y comunidad y la responsabilidad y el cuidado del medioambiente mitigando el impacto ambiental de nuestra producción. En línea con estos objetivos su Reporte de Sustentabilidad (2019) indica los siguientes logros:

Reformulación de productos: Reducción de azúcares (iniciada en 2018)
 Durante 2019 aporte al mercado de 10 millones de kg menos. Reducción de sodio (iniciada en 2010) Durante 2019 aporte al mercado 197.000 kg menos.
 Lanzamiento de 107 productos libres de gluten con una línea completa de hamburguesas 100% vegetales y ricas en fibras y proteínas y sin conservantes (Lentejas y Arroz yamaní - Calabaza y Garbanzo, Arroz y Cebolla caramelizada - Quinua y Espinaca)

- 2. Academia de nutrición 2019: Se establecieron vínculos con profesionales de la nutrición contratando a 38 nutricionistas para una constante formación y actualización con 4 módulos presenciales y 1 taller de aplicación. Participaron 3004 profesionales de la salud y 2.725.000 consumidores a través de 2 seminarios virtuales (webinars) que recibieron alta calificación por parte del 95% de los profesionales, por recibir información relacionada a nutrición con sustento científico y por ello de alto valor para su profesión.
- 3. Junto con el Ministerio de Salud de la Nación (2016) se colaboró en la redacción de las Guías Alimentarias para la Población Argentina. (GAPA) (2016) Desarrollando un Sistema de Perfil Nutricional junto al Centro de Estudios sobre Políticas y Economía de la Alimentación (CEPEA) lo cual permite realizar el monitoreo constante de la calidad nutricional de los productos de las marcas de la empresa.
- 4. Publicidad dirigida a niños: Como miembros de la asociación empresarial de tercer grado de las empresas de alimentos y bebidas (COPAL) se dió cumplimento a la autorregulación publicitaria de alimentos y bebidas dirigida a niños (2019). En ella se establece, que en canales cuya audiencia supere el 35% de menores de 12 años, sólo podrán publicitarse productos que cumplan con criterios nutricionales estandarizados y prestablecidos a nivel internacional. Esta es una acción voluntaria encarada con otras 20 empresas líderes en línea con su preocupación por desarrollar sustentabilidad ética en sus negocios.
- 5. En cuanto a desarrollar conocimiento y asegurar su traslado al personal (asegurando ser una "organización que aprende") se destaca el "Plan de Formación Integral 2025 + Saber" que incluyó 5.440 horas en talleres de comportamientos, más de 14.000 horas en capacitaciones funcionales y 2.800 horas en "Desarrollo de talentos". Se conformó el Comité de Inclusión y Diversidad.
- 6. La Política de Seguridad, Higiene y Medio Ambiente (SHyMA) establece la evaluación de todas las actividades y su impacto sobre la seguridad, la higiene

y el medio ambiente buscando: Ecoeficiencia medioambiental, Cuidado y Uso Racional de Materiales e Insumos Consumo Eficiente de Recursos Optimización ambiental del Transporte Gestión de los Residuos, Optimización ambiental del transporte e Impactos ambientales del empaque a lo largo del ciclo de vida de los productos. Algunos ejemplos de logros (2019): Aplicación de la "economía circular (regla de las 3 R: Reducir, Reciclar y Reutilizar) a través de 95% de materiales fácilmente reciclables, 64 proyectos de reducción (290 toneladas de ahorro de materiales), 40% de reducción de hojas impresas (papel), 8% de reducción de consumo energético (ahorro de 318 megawatts), 18% de ahorro en consumo de agua en las bodegas del grupo, 14,5% de ahorro en emisiones de CO2 totales, 29,2% en reducción de residuos y 7,3% en reducción de efluentes líquidos. (Empresa Nro.13 - Informe de Sustentabilidad (2019)

3.1.2 Gestión del Conocimiento: Empresas multinacionales

En el panel de empresas multinacionales el promedio general es 3,1 / 4 (avance 73%) lo cual representa un nivel 15% superior al promedio de las empresas nacionales, registrándose en los extremos un solo caso en nivel 2 y tres casos de máximo nivel 4. Hay una alta concientización no solamente de la importancia de gestionar el conocimiento, sino de hacerlo alineado con la gestión de la innovación. En ambas dimensiones el nivel de avance es 3,1 lo cual demuestra correlación a alineación entre ambas dimensiones. La generación de conocimiento propio, así como la importancia de contar con reservorios en los que esté a disposición de quienes lo requieran en las afiliadas de todo el mundo es considerado una ventaja competitiva sostenible y como tal se busca protegerlo con todos los medios posibles. La confidencialidad de la investigación y desarrollo de tecnología y productos de lanzamiento regional o global es un factor muy importante a tener en cuenta.

Un ejemplo de alta prioridad a la gestión del conocimiento es la empresa multinacional Nro.18, líder global en ingredientes para alimentos y fragancias. Su venta global supera los 5 billones de francos suizos, con más de 11.000 empleados en más de 100 locaciones. Su permanente investigación, desarrollo e innovación (I+D+i) la posicionan como socio estratégico privilegiado más que proveedor de las empresas y marcas líderes globales en alimentos, bebidas y fragancias. Su filosofía empresarial es estar siempre uno o dos pasos adelante en las tendencias

de los mercados actuales y futuros, a través de la investigación, desarrollo y aplicación de innovación en forma permanente. Su visión 2020 se resume en "Crecimiento responsable. Éxito compartido". Una innovación muy relevante para desarrollar conocimiento en forma interactiva con otras empresas líderes es la Plataforma MISTA, un ecosistema de socios y aliados estratégicos para la generación de conocimiento e innovación para la industria de la alimentación. Lanzada y construida en 2018 en el nodo (hub) tecnológico de la bahía de la ciudad de San Francisco (EEUU), su planta de I+D+i contará con equipamiento para elaboración, pasteurización, fermentación y todo proceso útil para la industria culinaria y científicos de la alimentación. Desde crear proteínas alternativas hasta biotecnología para el bienestar y la salud, MISTA tiene el propósito de contribuir a que sus empresas miembros (Danone, Mars, Ingredion y socios estratégicos) así como industrias grandes y PyME del mundo lo usen como una plataforma de innovación.

Cuadro 21 Investigación: Gestión del Conocimiento - Empresas multinacionales (escala 1-4).

		Gestión del
Número	Empresa / Industria	Conocimiento
15	Golosinas, Galletas, Alimentos	4,0
16	Cosmética, Higiene, Tocador	3,0
17	Medios de pago	3,0
18	Ingredientes alimentarios	4,0
19	Papas fritas/veget. congelados	3,0
20	Bebidas s/alcohol	4,0
21	Cosmeticos	3,0
22	Agroindustria	3,0
23	Información corporativa	3,0
24	Seguridad empresaria	3,0
25	Electrodomesticos grandes	3,0
26	laboratorio farmaceutico	3,0
27	Banco	2,0
28	Red de empresarios	3,0
		44,0
	Promedio Multinacionales	3,1
	Avance promedio	79%

Fuente: Investigación propia (2015-2020)

En un gráfico radial podemos ver las asimetrías que presenta la Gestión del Conocimiento en las 14 empresas investigadas:

Cuadro 22 Investigación: Gestión del Conocimiento – Empresas multinacionales.



Fuente: Investigación propia Empresas multinacionales (2015-2019)

Entre las multinacionales que calificaron con 4 (avance 100%) se destaca la empresa líder global en bebidas sin alcohol (empresa Nro.20) con un consistente liderazgo desde su origen en 1880 en Atlanta (EEUU). Su fortaleza se ha construido en base a un posicionamiento de marca con un doble eje familiar y deportivo con una permanente "modernización y ajuste a las tendencias y demandas de la sociedad". Al año 2019 y en respuesta a las demandas de una alimentación más saludable su portafolio de bebidas está compuesto en más de un 50% por bebidas sin azúcar o de bajo contenido calórico. Esto fue el resultado de un cambio de visión y misión estratégica de la corporación por parte de su CEO Roberto Goizueta. En 1998, resolvió cambiar la visión y misión de la corporación ante los inconvenientes que presentaban las críticas al alto consumo de bebidas carbonatadas con alto contenido de azúcar como causa principal de enfermedades no transmisibles (ENT) como obesidad y diabetes. Su liderazgo alcanzaba una participación del 30% del consumo mundial de bebidas carbonatadas y Goizueta lo transformó en su equivalente del 2% de la hidratación global (sobre la base de 2 litros diarios de cada habitante del planeta). Al plantear como meta para el año 2020 alcanzar el 3% de la hidratación global esto representaba crecer un 50% en volumen, además del crecimiento vegetativo de la población de 4.000 millones de habitantes (1998) a 7.500 millones (2020). El solo anuncio de este cambio estratégico en la visión y misión y modelo de negocio (incorporando todo tipo de bebidas no alcohólicas como aguas, jugos, isotónicas, té y café, etc.) le aportó un gran crecimiento de la cotización de sus acciones por la sostenibilidad a largo plazo de los nuevos objetivos planteados. En el caso del grupo agroindustrial de origen nacional transformado en multinacional durante esta investigación (empresa nro. 22) se puede ver gran flexibilidad para incorporar flujos de información, conocimiento y dinero para de esta forma atraer y retener talentos dentro de la compañía, así como en los aliados y socios estratégicos. Bell D. y Scott C. (2010) investigaron para el centro de Investigaciones para América latina del Harvard Business School el caso de su modelo de negocio. Su CEO Gustavo discutió a inicios del año 2003 con su padre Adolfo el cambio del modelo de propiedad de la tierra (4500 hectáreas propias) con el modelo de arrendamiento de más de 250.000 hectáreas en base a un modelo de negocio abierto y de conocimiento e innovación compartidas. En los primeros 15 años de la compañía, Adolfo exigía que las ganancias se reinvirtieran en comprar tierras. La tierra era comúnmente considerada como un lugar seguro para invertir. En contraposición Gustavo creía firmemente que la inversión en los activos "blandos" – talento, capacitación y tecnología de vanguardia – era una mejor inversión para el crecimiento futuro en el siglo veinte. Afirma Gustavo: "Yo pienso que mi fortaleza radica en trabajar con las personas para convencerlas de nuevas ideas que son para mejor... Luego de 15 años de trabajo teníamos tierras por un valor de \$50 millones [cerca del año 2000].... Y ahora somos uno de los principales productores de granos de América Latina, lo cual vale mucho más" Bell y Scott (2010: 5). El crecimiento y cambio de modelo de negocio de empresa familiar a red de socios y aliados estratégicos se puede ver en la evolución de cinco indicadores clave en 25 años (1984 - 2010):

- 1. Empleados: de 4 miembros de la familia a 900 empleados, 5000 productores y 4.100 proveedores de bienes y servicios
- 2. Área de producción: de 3.500 hectáreas cercanas a Carlos Casares a 255.000 hectáreas en Argentina, Brasil, Paraguay y Uruguay.
- 3. Plantas de almacenaje: de 1 silo a 44 silos propios y alquilados
- 4. Granos acopiados: de 1.000 toneladas a 2,6 millones de toneladas

El grupo invirtió (2003) en una nueva sede corporativa en Carlos Casares (Argentina) que incluía conectividad segura, de alta velocidad (lo cual era raro en la Argentina rural) y un gran auditorio de multimedios para presentaciones y cursos de capacitación para su personal. El conocimiento tiene un acceso 100% abierto en todos los niveles a través de capacitación y

actualización permanente de conocimientos científicos lo cual garantiza creación de valor a través de innovación incremental y disruptiva. Su CEO se autodefine como "una mezcla de esfuerzo (muchas horas diarias) y conocimiento (ciencia y academia)" y describe muy gráficamente el proceso: "la convergencia tecnológica es acumulativa (se va apilando) y es exponencial por lo que no queda otra que estar adelante siempre, ya que la realidad te lleva siempre por delante". El agregado de valor a través de innovación disruptiva y tecnología aplicada tiene ejemplos como robots y drones para agricultura de precisión, uberización de camiones para lograr eficiencia logística - el 70% de los viajes de camiones son sin carga, y la uberización lo reduce al 50% - maquinaria agrícola con operación computarizada, etc.

La empresa multinacional líder en cosmética y limpieza (Nro. 16) es una de las empresas que más desarrollo - histórico - hace de los programas de incorporación de conocimiento e innovación con foco en el factor humano. Su vicepresidente de Recursos Humanos expresó que el cambio de era es evidente en el "choque entre modelos y valores sociolaborales". Las jerarquías del puesto o cargo han perdido valor cediéndoselo a la autoridad que emana de la persona que ocupa un cargo. Para las generaciones pasadas el trabajo era algo central, el centro de la vida. Para los jóvenes es algo más, compartido con gimnasio, estudio, viajes, compartir la vida con amigos, etc. Es clave conocer bien los nuevos valores ya que no es fácil despertar interés en la empresa en los más inteligentes, innovadores y creativos. Quien es "el jefe" resulta de alta importancia. El jefe es el que le da sentido a mi trabajo, y para ganar su respeto deberá demostrar la autenticidad de su liderazgo (nuevo estilo: humildad, balance adecuado y personalizado vida-trabajo, transparencia, contención, tolerancia, diversidad, colaboración). La adaptación y la velocidad del cambio son dos factores clave para motivar el talento y así construir capital humano. En línea con las nuevas realidades planteadas esta empresa ha conformado un ecosistema con más de 2000 empresas PyME proveedoras de bienes y servicios denominándolo UniPyme. Un resultado tangible es que el 93% de lo que vende localmente es fabricado en el país y celebrando los 95 años de su fundación lanzó el programa #UniPyME 2020 (https://unipyme.com.ar/home) para impulsarlas y ofrecerles herramientas que las preparen para el futuro con un enfoque integral y útil para su día a día. Las actividades a desarrollar incluyen la capacitación y generación de conocimiento en forma permanente con acceso a una plataforma de e-learning y acuerdos con universidades. Así como la conformación de plataformas de innovación, así como facilidades de acceso a crédito y financiación de proyectos con líneas a plazos y tasas inaccesibles para empresas PyME. Una empresa con alta especialización en gestión del conocimiento es la multinacional Nro. 23 cuyo negocio es

precisamente la venta y transferencia de conocimiento transformado en información para la toma de decisiones en el ámbito jurídico nacional e internacional. Se autocalificó en grado 3 (75% de avance), destacando su plataforma "Legal One" que combina inteligencia y colaboración para el mundo judicial integrando doctrina, legislación, jurisprudencia y libros digitales relativos a los expedientes y documentos en gestión jurídica. Esta plataforma permite la casi completa digitalización de los estudios jurídicos a través de herramientas como reportes personalizados, acceso a notificaciones y movimientos desde una pantalla unificada, buscador global de contenido, integración con calendario "Outlook", gestor de documentación física integrada, alertas electrónicas a los expedientes judiciales, almacenamiento en la nube ("cloud") accesible desde cualquier computadora con acceso a internet, trackeo de movimientos de los expedientes automatizado – integración de mesas virtuales, control de gastos, tablero de control personalizado, etc.

3.2 Impacto del ecosistema EDCI en la Gestión de la Innovación.

El nivel general de avance en la Gestión de la Innovación fue del 69%, siendo 78% para las multinacionales y 58% para las nacionales. La moda ó calificación más frecuente fue 3 (alto avance), debiendo aclararse que el escenario macroeconómico y clima de negocios de la profunda crisis económica 2001-2006, así como los años siguientes de recuperación económica en base al fomento del mercado interno (2007-2015), no tuvo en el entorno macro y microeconómico incentivo explícito para la investigación desarrollo e innovación (I+D+i). Las políticas públicas restrictivas del comercio interior y la falta de estímulos al comercio exterior desalientan el espíritu emprendedor y fomentan la economía mercado-internista, desalentando la búsqueda de nuevos mercados y nuevas tecnologías.

3.2.1 Gestión de la innovación: Empresas nacionales

Como hemos mencionado en el inicio de esta sección, el contexto de alta inflación y volatilidad macroeconómica, condicionan la inversión en Investigación, Desarrollo e Innovación (I+D+i). La Gestión de la Innovación como dimensión de gestión en tiempos de ecosistema EDCI obtuvo un resultado promedio general de 2,7 /4 (avance 68%), con una brecha de ventaja del 16% a favor de las empresas multinacionales que obtuvieron en promedio 3,1 / 4 (avance 79%) por sobre las nacionales con 2,7 / 4 (68%).

Ninguna empresa alcanzó el nivel máximo 4 en el panel de nacionales mientras que solo dos empresas alcanzaron el nivel 4 en las multinacionales. El valor más frecuente (moda) es 3 en ambos paneles. Las empresas que alcanzan el nivel 3 en gestión de la innovación se caracterizan por una búsqueda permanente de creatividad aplicada a crear valor para los clientes y consumidores finales.

Cuadro Nro. 23

Investigación: Gestión de la Innovación - Empresas nacionales (escala 1 – 4).

		Gestión de la
	Empresa / Industria	Innovación
1	Lácteos	2
2	Ingenieria & Construcciones.	3,0
3	Consultoria, Contabilidad	3,0
4	Textil, calzado	3,0
5	Golosinas, galletas, panificados	2,0
6	Calzado niños	3,0
7	Supermercados	3,0
8	Servicios Financieros	2,0
9	Agroindustria	3,0
10	Alim.Regionales	2,0
11	Ingredientes alimentarios	3,0
12	Laboratorio Medicinal	3,0
13	Alimentos	3,0
14	Alimentos	3,0
		38
	Promedio nacionales	2,7
	Avance promedio	68%

Fuente: Investigación propia (2015-2020)

En un gráfico radial podemos ver las asimetrías que presenta la Gestión de la Innovación en las 14 empresas investigadas:

Cuadro 24
Investigación: Gestión de la Innovación – Empresas nacionales.



Fuente: Investigación propia Empresas multinacionales (2015-2019)

Dentro de las empresas grandes nacionales investigadas se destaca la empresa Nro. 14, líder global en golosinas con permanente lanzamiento de novedades a escala global. Con calificación 3 / 4 (avance 75%), la innovación está en su ADN desde su origen, pero en forma muy acelerada desde el inicio del milenio, tanto ampliando su portfolio de líneas de productos como de marcas y compra de empresas. En este camino están las asociaciones con empresas líderes en el exterior (Bimbo de Mexico, Dos en Uno en Chile, Nechar en Brasil) y lanzamientos de nuevas líneas de productos como cereales, snacks salados y dulces, golosinas saludables y alimentos nutraceúticos son algunos de los éxitos de los años 2013-2019. Esta empresa no solamente tiene un equipo de gente altamente calificada y dedicada a la innovación, sino que además ha establecido a través de su fundación un Premio Anual a la Innovación (aplicada a alimentos) el cual se otorga en conjunto con la Agencia Nacional de Promoción Científica y Tecnológica dependiente del Ministerio de Ciencia y Tecnología de la Nación través de un jurado que expresa la articulación público-privada que caracteriza el nuevo ecosistema del conocimiento y la innovación. El trabajo de investigación ganador se hizo acreedor de \$150.000 (usd 10.000 aproximados) que deberán ser destinados a la ejecución del proyecto. La Mención Especial consta de un premio de \$65.000 para la ejecución y/o implementación del proyecto. En el acto de entrega de los Premios a la Innovación 2015 el CEO destacó que "la innovación es el motor de crecimiento sustentable de nuestra empresa, transformando ideas en valor

económico y social. Nuestro diferencial debe estar en hacer el mejor uso del conocimiento para crear nuevos productos o servicios. La Biotecnología, la Informática y las Ciencias de la Salud deben ser las ciencias en las que apoyemos el crecimiento de nuestro grupo. Y este premio es un ejemplo de esta convicción". Un ejemplo de la nueva forma de modelizar negocios en forma holística y resiliente buscando favorecer el desarrollo de conocimiento e innovación para emprendedores es la alianza estratégica establecida entre las empresas Nro. 14 (nacional) y nro.20 (multinacional). En mayo de 2020 consolidaron Kamay Ventures, el primer fondo de capital de riesgo en Argentina para financiar emprendimientos innovadores en el mundo digital. En su presentación pública el Gerente General de negocios de Materias Primas indicó cuales son las nuevas competencias requeridas por el ecosistema digital (Kamay Ventures Presentación pública - mayo 2020)

- 1. Sensibilidad para percibir los cambios y registrarlos.
- 2. Pragmatismo para resolver los problemas.
- 3. Agilidad para competir darwinianamente.
- 4. Adaptabilidad cambiar y disfrutar el cambio (clave).
- 5. Responsabilidad, evaluar, interpretar y no ocultar las necesidades físicas, mentales y emocionales.
- 6. Sobriedad. Volver a lo básico Vivir con menos.
- 7. Autogestión Empoderar y confiar en lo que hago y delego.

La metodología recomendada para poder detectar oportunidades y crear valor es en primer término ver qué paradigmas se caen y ahí detectar la oportunidad. Si bien todo pasa hay cosas que quedan - agudizar la mirada en qué queda. En segundo lugar: recolectar y asociar datos – recurriendo al *mindmapping* y focalizando en "desarrollos colaborativos" (modelo uber). Mencionaba ejemplos de asociaciones creativas para desarrollar productos innovadores:

- Crisis + vida saludable: bicicleta (alimentos para ciclistas).
- Cuarentena + angustia: psicólogos online (no cara a cara -diván).
- Cuarentena + salud: ejercicios en casa.

En su presentación el Gerente General habla de un nuevo paradigma post pandemia en un mundo hiperconectado. "Estamos viviendo un cambio de paradigma donde dejamos atrás la modalidad del pez más grande se come al más chico, para dar paso a un contexto donde el pez más ágil se come al más lento. La reinvención es una habilidad clave en estos tiempos y los emprendedores tienen que tomar esto a su favor". Señala que lo más notable es la aceleración a ritmo exponencial de las tendencias que ya estaban en evolución poniéndole números a la disrupción: "Lo más visible y evidente es el crecimiento disruptivo y exponencial del comercio electrónico en EEUU. Entre 2009 – 2019: venia creciendo un 1% anual: del 6% hasta alcanzar el 16%. En 2020 de marzo a mayo alcanzó el 27%. Creció un 69% en apenas 8 semanas. Le tomó 2 meses crecer lo que le hubiera tomado 11 años al ritmo anterior". En el reporte de sustentabilidad 2019 la empresa nro.14 detalla los logros en el área innovación buscando una mayor sustentabilidad:

- En las operaciones industriales, se destinaron más de 4 millones de dólares a inversiones vinculadas con el impulso de una gestión sustentable. Se logró la reducción del 9,4% del consumo de agua por cada tonelada de producto producido; más del 50% de la energía eléctrica utilizada proviene de fuente renovable; y la reutilización o el reciclaje de más del 90% de los residuos de operaciones propias a través del impulso a una economía circular y la extensión de su vida útil.
- A través de los 22 Comités locales de Relaciones con la Comunidad, se impulsó una estrategia de gestión de impactos comunitarios; y con el Programa Corporativo de Donaciones se entregaron 2.830 toneladas de productos, que permitieron que más de 3.200 organizaciones comunitarias faciliten el acceso a la alimentación a 370.000 personas. También, se destacan los más de 48 millones de pesos destinados a inversión social regional en infancia.
- En relación con los empaques de sus productos, la empresa logró que el 53% de los materiales sean de origen renovable y redujo el 8,5% de la cantidad utilizada por cada kilogramo de producto comercializado. Además, en 2019, lanzó su Estrategia de Plásticos con lineamientos de reducción y reemplazo.
- En el marco de la Estrategia de Alimentación y Hábitos de Vida Saludable la empresa continuó con la mejora de los perfiles nutricionales de sus productos (reducciones del contenido de azúcares en 69 presentaciones, de sodio en 254 presentaciones y de grasas saturadas en 226 presentaciones), ingresó a nuevas categorías y amplió su oferta de

productos en porciones individuales (Programa Tu Porción Justa). En este sentido, cabe destacar que el 30% de su facturación provino de productos con beneficios nutricionales.

- La empresa continuó consolidándose como una de las empresas de consumo masivo con mayor cantidad de productos libres de gluten de Argentina, sumando a su portfolio la línea de premezclas sin TACC.
- Vinculado a su compromiso con el respeto y protección de los derechos humanos y laborales, se destacan su Programa de Inclusión con la incorporación de 250 personas con discapacidad, la continuidad del Programa de Equidad de Género, en el marco del cual se logró que el 20% de las posiciones de liderazgo y conducción de la empresa estén ocupadas por mujeres, y se brindaron oportunidades a los más jóvenes por medio de diferentes programas que promueven la empleabilidad.

La empresa nacional Nro. 13 tambien con calificación 3 / 4 (avance 75%) destaca el éxito de los años 2014-2016 al comprar la firma que elaboraba un novedoso alfajor marca Chocoarroz (libre de gluten y ultraliviano en peso) lo cual le sirvió de plataforma para buscar agregado de valor a todos los productos salados o dulces posibles de elaborar con arroz (alfajores, barras bañadas, snacks, milanesas, etc.) bajo la extensión de la marca paraguas Gallo. Ha sido exitosa su búsqueda de alto valor agregado en productos de base soja bajo la marca Luchetti (milanesas con distintos rellenos). También resultó innovadora la compra de la empresa elaboradora de pastas premium (Delverde) contando así con abastecimiento nacional e internacional del mismo producto, lo cual le permitió sortear la prohibición de importación del gobierno 2009-2015 optando por elaborar pasta tipo italiano de grano de trigo "durum" en la Argentina. Esta empresa fue vendida en el año 2019. Durante el año 2014 una estrategia innovadora en cuanto a modelo de negocio fue "poner foco" en sus negocios de pastas. Lo hizo a través del trueque de negocios de fideos por golosinas con la multinacional nro. 15. Pagó 135 millones de dólares en un truque de activos: cedió su negocio de golosinas a cambio de adquirir marcas reconocidas para consolidar su liderazgo en la fabricación de pastas secas.

La empresa nacional global (multilatina) Nro. 2 es líder mundial en la industria petrolera debido a su permanente innovación en tecnología para la industria petrolera (tecnología tubular, conexiones premium y válvulas especiales para climas extremos, etc.). Tiene la innovación en su ADN no solamente hacia adentro de la empresa como también en toda su cadena de valor.

Su calificación 3 / 4 (avance 75%) resulta modesta o denota una alta auto exigencia frente a todos los proyectos que permanentemente sostiene. En conjunto con la Agencia Nacional de Investigación Científica y Tecnológica (ANPCyT) otorga una vez al año los Premios al Desarrollo Tecnológico Argentino* en los que busca premiar el emprendedorismo de especialmente por parte pymes argentinas (http://www.tenaris.com/premiotenaris/sec_bases.asp). El desarrollo de su red de empresas asociadas PROPYMES institucionaliza la cooperación entre todas las empresas del grupo vinculadas al acero en chapas y tubos, extracción de petróleo y construcciones. Con el objetivo de brindar soluciones a medida de las necesidades estimulándolas en forma permanente a la mejora continua y la innovación. Ejemplo de ellos es la firma MMA Argentina SA, empresa que nació en 1930 como taller metalúrgico en el barrio de Flores (Buenos Aires) y en 2020 es la empresa líder global en válvulas y cabezas de pozo petrolero y gasífero con 400 empleados, incluyendo 50 ingenieros de desarrollo de productos y servicios con foco permanente en la innovación para clientes de todo el mundo.

El laboratorio nacional líder en especialidades medicinales (empresa nro. 12) tuvo una declaración de nivel 3 / 4 (avance 75%). Su modelo de negocio extendido a escala global está focalizado en especialidades medicinales humanas que suman más de 480 productos presentes en 55 países, con 11 plantas elaboradoras. Asimismo, tiene una alta diversificación ya que debemos sumarle una unidad de negocio para especialidades veterinarias, una línea de especialidades alimentarias para niños, 3 empresas de distribución, 2 empresas farmoquímicas (Argentina y México) y una empresa de seguros. Además de estas líneas de productos propios cuenta con alianzas estratégicas y más de 25 licencias con los principales laboratorios del mundo:AstraZeneca, BoehringerIngelheim, Ferrer, Ferozsons, Fidia, GedeonRichter, IBSA, MSD, Novartis, Pfizer, Synthon, UCB y United Therapeutics entre otros.

En el año 2001 la empresa puso la mira estratégica en el mercado chino de medicamentos. En 2018 la empresa logró el puesto nº 1 en ventas en China en el mercado de antibióticos, mediante su producto Trifamox IBL (*Tefumeng en chino*) del cual vende 20.000.000 unidades en Argentina y más de 4.000.000 de unidades en China alcanzando 385 hospitales sobre más de 10.000 existentes en ese país. Bagó lo elabora con materias primas importadas de China y procesadas en su planta de la provincia de La Rioja. Un modelo de negocio abierto y globalizado en sociedad y con alianzas estratégicas desarrolladas al máximo.

La empresa nro.3 constituye la red líder latinoamericana de consultoras empresarias. Obtuvo calificación 3/4 (avance 75%). Con origen en Argentina busca y desarrolla como aliado o socio estratégico en cada país de Latinoamérica al mejor estudio de cada país, intercambiando conocimiento, innovación y clientes en forma transversal en toda la red de estudios contables y de consultoría. Es un ejemplo de gestión de la innovación en forma global, sistemática (permanente) y sistémica (transversal y multifuncional). En palabras de su CEO para esta investigación: "Coordinamos talleres de gestión de la innovación desde hace más de una década en los que participa toda la organización (socios, staff profesional y administrativo, y hasta maestranza y limpieza)". El foco en gestión de la innovación en forma transversal también tiene un elemento de integración de los jóvenes a través de un "comité joven" integrado por miembros menores de 30 años "que mantiene reuniones cada 45 días, y uno de ellos participa en todas las reuniones del Comité Ejecutivo de la empresa".

3.2.2 Gestión de la Innovación: Empresas multinacionales.

En las empresas multinacionales investigadas el promedio de Gestión de la innovación dio 3,1 (78% de avance), similar al de gestión del Conocimiento. Esto no significa iguales resultados por cada empresa. En dos casos fue superior la Gestión del Conocimiento y en dos casos la Gestión de la Innovación. En dos casos dio avance 4 (máximo: 100%). En ambos casos están dentro de una de las cuatro actividades con mayor inversión en I+D (sustancias químicas) de acuerdo con la fuente externa consultada. La encuesta MinCyT (2015) señala la alta concentración de inversión en innovación en las empresas multinacionales: el 24% de la cantidad de empresas representan el 47% de la inversión (capítulo 4.1.2 de esta investigación).

Una empresa con avance máximo en gestión de la innovación es la Nro. 18, líder global en sabores y fragancias, una empresa de altísimo nivel tecnológico y proveedor preferido de empresas y marcas líderes. La clave de su liderazgo es la correcta lectura de las tendencias del mercado y la innovación en sabores y fragancias siendo la innovación permanente la clave de su supervivencia y de su éxito. En el capítulo 3.3 se darán detalles de una innovación disruptiva en el campo de innovación con cercanía del consumidor a escala global.

Cuadro 25
Investigación: Gestión de la innovación - Empresas multinacionales (escala 1-4)

		Gestión de la
Número	Empresa / Industria	Innovación
15	Golosinas, Galletas, Alimentos	3,0
16	Cosmética, Higiene, Tocador	4,0
17	Medios de pago	3,0
18	Ingredientes alimentarios	4,0
19	Papas fritas/veget. congelados	3,0
20	Bebidas s/alcohol	3,0
21	Cosmeticos	3,0
22	Agroindustria	3,0
23	Información corporativa	3,0
24	Seguridad empresaria	3,0
25	Electrodomesticos grandes	3,0
26	laboratorio farmaceutico	3,0
27	Banco	3,0
28	Red de empresarios	3,0
		44,0
	Promedio Multinacionales	3,1
	Avance promedio	79%

Fuente: Investigación propia (2015-2020)

En un gráfico radial podemos ver las asimetrías que presenta la Gestión de la Innovación en las 14 empresas investigadas.

Cuadro 26
Investigación: Gestión de la Innovación — Empresas multinacionales.



Fuente: Investigación propia Empresas multinacionales (2015-2019)

La empresa Nro. 16, líder global en cosmética, tocador y limpieza obtuvo la calificación 4 / 4 (avance 100%) ya que tanto en todos sus negocios (cosmética-tocador y limpieza como alimentos) está permanentemente buscando mejorar el valor percibido y beneficios de sus productos, creando también nuevos mercados inexistentes (denominados "océanos azules"). Ejemplo de ello: el lanzamiento de bolsas para hornear con sabores incorporados (para cocinar todo tipo de carnes), así como las nuevas tecnologías en detergentes para lavar ropa con suavizante y quita mancha incorporados. A raíz de la pandemia COVID19 desatada a inicios del año 2020 desarrolló en tan solo 90 días una línea completa de alcohol en gel y vaporizadores, lo cual indica también alta velocidad en innovación reactiva a los mercados empleando metodologías ágiles. Su construcción de marcas y cercanía con el cliente y consumidor es reforzada por productos que marcan tendencia con innovación tecnológica constante. Esto le permite también crear nichos y segmentos de mercado inexistentes en las industrias en que se desempeña. Su CEO global lanzó en el año 2010 el plan "Vida Sustentable", con tres objetivos: "beneficiar la salud de las personas, reducir el impacto ambiental, y mejorar los medios de vida de las personas que trabajan en la cadena de valor". La meta propuesta fue reducir un 50% el impacto ambiental para el año 2020 poniendo foco en la economía circular del plástico en sus envases, así como reducir al máximo el componente metálico de sus aerosoles sin reducir su contenido.

La multinacional norteamericana líder en artefactos electrodomésticos (empresa Nro. 25) calificó 3 / 4 (avance 75%). Su CEO afirmó en el cuestionario la conveniencia de "acelerar los procesos y animarse a cambios más disruptivos", indicando esto algun reproche de lentitud o falta de audacia característica de las grandes corporaciones. Su presentación en el Congreso anual de Excelencia en Calidad en gestión de la innovación (2018) permite ver su nivel de excelencia en gestión de la innovación (Empresa nro.25 Presentación Congreso Anual de Excelencia en Calidad de Gestión Argentina 2018)

- Propósito de la empresa
 - Mejorar la calidad de vida de las personas brindando soluciones para comprar, conservar, elaborar y disponer de los alimentos
- Cultura de Gestión de la Innovación: basada en 6 pilares que expresan con claridad los valores cultivados:
 - Motivación para innovar como propósito (ambición, desesperación)

- Alineación en el proceso de planificación.
- Tecnología e innovación al servicio del consumidor.
- Cultura de experimentación: celebrar el error.
- Desarrollo de un ecosistema de colaboración.
- Retroalimentación constante.

Las principales iniciativas en Innovación las agrupan en 5 objetivos obtenidos en la captura de pantalla de la exposición mencionada:

- Facilitar la compra y reposición de alimentos y bebidas (Google home, Alexa, ecommerce, acuerdos con cerveceras, etc.)
- 2. Colaborar en la elaboración de platos de comida (recetas sugeridas en función de alimentos disponibles en el interior de la heladera, hornos inteligentes, etc.)
- 3. Mejorar la calidad de vida de las personas (soluciones para comprar, conservar, elaborar y disponer de alimentos)
- 4. Brindar placer de preparar lo que nos gusta en casa
- 5. Sustentabilidad en la disposición final de alimentos (productos para disposición separada y orgánica)

La empresa Nro. 23 es líder global en noticias e información para todo tipo de empresas y operadores en medios informativos y cuenta con tres áreas de negocio: Financiero & Riesgo, Legal e Impositivo y Contable). Obtuvo calificación 3 / 4 (avance 75%) en innovación por desarrollo de nuevos productos y servicios. En Argentina creció a través de la compra sucesiva de empresas locales exitosas en sus respectivos nichos (editoriales La Ley y Abeledo Perrot especializadas en temas judiciales y empresas de sistemas como Softway y Bejerman entre otras). Estas acciones le dieron conexión directa y on-line (digital) con corporaciones, estudios contables y jurídicos y medios de comunicación y prensa que necesitan estar permanentemente actualizados de acuerdo con las nuevas demandas sociales como lo es su unidad de negocio de cumplimiento jurídico. Un ejemplo de su innovación buscando posmodernidad y eficiencia es su plataforma para estudios jurídicos. Se trata de una actividad que a pesar de su alta tradicionalidad y personalismo admite un "modelo de negocio" al que le implementan 6 principios básicos para que se transforme en "una organización próspera dirigida por un

abogado que puede pasar la mayor parte de su tiempo ejerciendo la abogacía". Lo hace a través de 6 pilares:

- Controla todo tu tiempo, no solo las horas facturables: Para comprender dónde estás desperdiciando valiosas horas (o bien días), registra cómo pasas todo tu tiempo, incluso si solo lo haces durante una semana. Es un ejercicio simple que te mostrará exactamente dónde estás perdiendo el tiempo.
- 2. Prioriza cada día: una vez que el teléfono comienza a sonar y tu bandeja de entrada comienza a llenarse, no es difícil perder de vista lo que te propusiste lograr ese día. Prueba lo siguiente: tan pronto como te sientes en tu escritorio, tómate unos minutos para anotar tus principales prioridades. Esto te ayudará a priorizar inconscientemente estas tareas, y lograr mayor eficiencia.
- 3. Delega a los especialistas: los clientes te contactan porque comprendés las leyes y ellos no. Pero en tu caso, ¿cuánto tiempo en un día o en una semana lo dedicas a cosas que realmente no entiendes y no te importa? El marketing es la fuerza vital de tu firma, pero muchos abogados tienen poco entusiasmo por esa actividad. Considera contratar ayuda externa para resolver las actividades de marketing de tu estudio. Puede resultar difícil contratar servicios externos, pero piensa en las valiosas horas que puedes recuperar.
- 4. Compara rutinas: Si tienes un colega de confianza, comparar sus días puede resultar instructivo (esto es especialmente útil si realizaste un seguimiento de todo tu tiempo durante una semana determinada como se recomienda anteriormente). Hay partes de la jornada laboral que pueden parecer costos irrecuperables. Sin embargo, es posible que solo los veas de esa manera porque no ves una alternativa. Tener una idea de cómo alguien en una posición similar asigna su tiempo puede ser muy revelador.
- 5. Simplifica los caminos sinuosos: Los clientes activos no aparecen de la nada. Se necesita tiempo y esfuerzo para que las personas te contraten. No hay atajos aquí, pero hay formas de acortar el tiempo y la energía que gastas en el desarrollo de nuevos negocios y otros procesos de varias etapas. Ya sea contratando un servicio de atención o entregando tu marketing digital a un especialista, aún podés recoger frutos sin gastar tu capital propio.

6. Experimenta un modelo de trabajo monotarea: La multitarea se ha convertido en la norma, no en la excepción. Sin embargo, algunos empresarios exitosos insisten en que logran más al concentrarse en una tarea a la vez.

La empresa agroindustrial nacional nro.22 ya mencionada ha sido desde el origen una empresa con alta innovación, que aprendió a los golpes y a prueba de ensayo y error permanente. Obtuvo calificación 3 / 4 (avance 75%) que también podría haber sido la nota más alta. Fue pionera en Argentina y en el mundo en siembra directa (novedad científica que permite conservar el suelo) y en la gestión de "pools de siembra", un modelo de negocio que permitió disociar la propiedad del campo con la explotación agropecuaria, así como cuestionar paradigmas en vigencia como que el hijo de un buen productor es necesariamente un buen productor. Fue pionera en lograr una norma ISO específica para los agronegocios. Como lo expresa su CEO "es la universidad la que va al lugar de trabajo". En la actual bioeconomía seguirá buscando innovación incremental y disruptiva en base a conocimiento de base científica para lograr eficiencia y profesionalizar sus operaciones. La innovación está encriptada en el ADN de este grupo agroindustrial Nro.22 transformado en multinacional durante esta investigación. En su séptimo reporte usando la metodología GRI en su versión 3, se ha fijado los mayores estándares internacionales en cuanto a indicadores y metas. En el año 2016 el grupo empresario familiar cedió el control de la empresa (aproximadamente 70%) al fondo de inversión argentino-brasilero Victoria Capital Partners como cabeza de un grupo de inversión constituído también por la Corporación Financiera Internacional (brazo corporativo del Banco Mundial), el Banco de Desarrollo de Holanda (FMO) - especializado en emprendedorismo y de propiedad 51% público y 49% privado - y el fondo de inversión UTIMCO de la Universidad de Texas (especializado en agronegocios). La ampliación de capital se realizó para mejorar su estructura financiera y financiar el crecimiento, y puso en minoría a su accionista principal, quien seguirá siendo su presidente. Se retiran todos los demás miembros de la familia excepto una hermana. Este es un buen ejemplo de integración al mundo globalizado, con apertura a socios y aliados estratégicos necesarios para consolidar el liderazgo con permanente gestión del cambio e innovación. Su visión del mundo y del cambio de paradigma está en línea con esta investigación. Rescatamos un párrafo del mensaje de su CEO: "Los emprendedores globales tenemos esta profunda y secreta misión: crear un sistema detrás de un propósito, transformar una sociedad del temor en una sociedad de la esperanza. "La sociedad de la esperanza" tiene una de sus bases en nuevos procesos industriales, más limpios, más integradores. Los puntos sobresalientes del Reporte de Sustentabilidad (2015) son: "Los vegetales son las nuevas fábricas

de la revolución industrial verde" (2015: 1). En su identidad corporativa (visión, misión y valores) podemos ver su modernidad: Pasión por hacer, Inteligencia para darnos cuenta y Generosidad para compartir. Se pudo verificar alta consistencia y alineamiento entre la cultura y los logros obtenidos en el ejercicio 2013-2014. Puesto en números: 255 millones de dólares de facturación, 203 personas en relación de dependencia, 2.500 empresas proveedoras de bienes y servicios (insumos, siembras, cosechas, pulverizaciones, embolsado, extracción de bolsas, transportistas), 2.100 Productores /Clientes que comercializan con nosotros, 770.000 toneladas de granos originadas, 53.000 Hectáreas sembradas, 8 Plantas de Acopio estratégicamente dispuestas y 19 Oficinas Comerciales en las comunidades donde opera. (Balance IFRS al 30/06/2014: 11).

Otras innovaciones destacables dentro de este panel de empresas multinacionales son la empresa Nro. 15 (calificación 3 /4 avance 75%) empresa líder global en alimentos y golosinas desarrolló snacks dulces y salados cuya porción de consumo por debajo de las 100 calorías por porción busca captar consumidores conscientes de buscar una vida saludable. También la empresa Nro. 17 (calificación 3 / 4 avance 75%) empresa líder global en tarjetas de crédito adoptó servicios online sobre plataforma de telefonía móvil para posibilitar la omnicanalidad, que significa que el cliente compra donde, cuando y como quiere, compartiendo a la vez múltiples canales. Por último, es destacable la empresa Nro. 24 (calificación 3 / 4 avance 75%), líder global en seguridad de personas y edificios implementó alta tecnología en materia de seguridad en cámaras y transmisión online sobre plataforma internet para control remoto desde telefonía celular las 24 horas del día.

3.3 Impacto del ecosistema EDCI en el foco en el Cliente y Consumidor final.

El Foco en el cliente y el consumidor final (o usuario final en caso de servicios intangibles) obtuvo un resultado promedio general de 3,2 /4 (grado de avance 80 %). Es la dimensión de gestión operacionalizada con mayor grado de avance. Distinguimos una brecha de ventaja del 23 % a favor de las empresas multinacionales que obtuvieron en promedio 3,5 / 4 (avance 88 %) por sobre las nacionales con 2,9 / 4 (71 %).

Cuatro empresas alcanzaron el nivel máximo 4 en el panel de nacionales mientras que ocho empresas alcanzaron el nivel 4 en las multinacionales. El valor más frecuente (moda) es 3 en las empresas nacionales con 5 casos y el máximo nivel (4) en las multinacionales con 8 casos.

Hubo consenso tanto en los empresarios nacionales como multinacionales en la gran importancia de la construcción de marca – con el objetivo de lograr ser la marca mencionada en primer término (*top of mind*)- como un factor crítico para consolidar el liderazgo a través de la confianza y repetición de compra (clientes fieles, o por lo menos de alta lealtad). También contar con una red de distribución fidelizada representa una ventaja competitiva significativa. La creación de valor requiere contar con una cadena comercial eficiente para el éxito. Son activos intangibles necesarios para consolidar liderazgo y contar con preferencia de los clientes y consumidores. La buena reputación es tan crítica como el renombre de la marca.

La mayoría de las empresas encuestadas hacen inversiones significativas tanto en publicidad masiva (consumer marketing) como en marketing de canales (trade marketing) para sostener su liderazgo o posición competitiva. Es este uno de los factores de tensión más fuertes en la gestión: ¿Cuánto del presupuesto comercial alocar en los canales comerciales (descuentos, bonificaciones, actividad conjunta, etc.) y cuánto en los medios masivos de comunicación (online y off-line)? La cultura competitiva de cada empresa es la que define la estrategia comercial en ambos planos.

3.3.1 Foco en el cliente y el consumidor / usuario: Empresas nacionales

En las empresas nacionales encontramos pocas empresas con muy baja calificación en la focalización en clientes y consumidores. Hay un caso en nivel 1 (mínimo posible) y cuatro casos en el nivel 2 / 4 (50% de avance). En el otro extremo hubo cuatro casos con la máxima calificación 4 / 4 (100% de avance).

Cuadro 27
Investigación: Foco en el cliente y el consumidor/cliente - Empresas nacionales.

		Foco en el Cliente
	Empresa / Industria	y Consumidor
1	Lácteos	2
2	Ingenieria & Construcciones.	2,0
3	Consultoria, Contabilidad	2,0
4	Textil, calzado	4,0
5	Golosinas, galletas, panificados	3,0
6	Calzado niños	2,0
7	Supermercados	4,0
8	Servicios Financieros	1,0
9	Agroindustria	3,0
10	Alim.Regionales	3,0
11	Ingredientes alimentarios	3,0
12	Laboratorio Medicinal	4,0
13	Alimentos	3,0
14	Alimentos	4,0
		40
	Promedio nacionales	2,9
	Avance promedio	71%

Fuente: Investigación propia

En un gráfico radial podemos ver las asimetrías que se dan en el Foco en el Cliente en las 14 empresas investigadas:

Cuadro 28

Investigación: Dimensión Foco en el cliente – Empresas nacionales.



Fuente: Investigación propia Empresas Nacionales (2015-2019)

Considerando los casos particulares, en el extremo más bajo de la muestra de empresas nacionales está la empresa Nro. 8, que obtuvo 1 / 4 (avance 25%). Se trata de una entidad financiera que al momento de esta investigación cumplió 72 años de vida. Se transformó en banco en 1992 por la fusión de una casa de cambio - fundada en 1944 - y una compañía financiera en funcionamiento desde 1990 por absorción de otra compañía financiera. Su gestión del cliente final es calificada con el mínimo avance en nivel 1 definido como un nivel de atención básico con muy poca tecnología. Largas colas de espera presencial en sus sucursales confirman el bajo nivel de servicio. Ello se debe a que sus principales clientes son jubilados y pensionados con poca sofisticación tecnológica y baja o nula bancarización. El alto nivel de economía informal de Argentina conduce a casos de pensionados o jubilados que, debido a su bancarización forzada para poder cobrar sus prestaciones, "comparten o prestan su potencial línea de crédito" (normal o subsidiada) con parientes que por su informalidad no cuentan con cuenta bancaria y se originan largas filas de espera para gestionar trámites y efectivizar cobros. Su trato personalizado marca una cultura basada en una relación de confianza mutua con sus clientes, pero su modelo de negocio es bastante cerrado. Y su alta focalización en el desarrollo de pago de pensiones y jubilaciones lo ha llevado a desarrollar un software de gestión en cajeros como en la web para personas con discapacidades visuales. La familia fundadora está en la gestión diaria y el trato es personalizado a través de gente entrenada para puestos clave, pero con escasa digitalización o automatización de su plataforma de negocios.

Un caso de alto avance en el relacionamiento con los clientes y consumidores es la empresa nro.13 que califica con 3 / 4 (75%) su grado de avance. Se trata de una empresa líder en alimentación de propiedad familiar y cotización en el Mercado de Valores de Buenos Aires En su Código de Conducta (item 05) tiene establecido "Fijamos nuestros propios estándares de calidad y seguridad sobre la base de estándares internacionales, más allá del cumplimiento de las normas establecidas por las leyes locales vigentes. Los requerimientos y opiniones que los consumidores formulan a nuestra compañía sobre los productos que elaboramos constituyen importantes fuentes de información para nuestro desarrollo". Por tener en su portafolio de productos de consumo masivo productos bajo 22 marcas líderes con llegada a todos los hogares y servicios de alimentación se plantean una mejora continua en la especificación y calidad: "por ese motivo, innovamos y mejoramos el perfil nutricional de nuestros productos, promovemos hábitos de vida saludables y comunicamos responsablemente a través de nuestro etiquetado. Entendemos que las necesidades de nuestros consumidores cambian constantemente y por eso creemos que anticipar y acompañar este cambio para satisfacerlos constituye uno de nuestros

principales desafíos. Tenemos la firme convicción de que la confianza y fidelidad del consumidor hacia nuestras marcas y productos se logra y se mantiene en el tiempo a través de vías de comunicación efectivas, consistentes y sensibles frente a sus necesidades. La salud, la seguridad y el bienestar de nuestros consumidores son nuestra máxima preocupación". En el Servicio de Atención al Consumidor (2018) se recibieron 23.356 llamadas, que fueron contestadas y cerradas con un índice de satisfacción del 91%. Ya vimos que la gestión del conocimiento su búsqueda de productos más saludables a través de la mejora del perfil nutricional de todos sus productos. En su relacionamiento directo con la comunidad y consumidores invirtió 15 millones de pesos (2019) en el Programa "Comer Rico - Comer Sano" el cual promueve alimentación sana y vida saludable. Lo hizo en 55 escuelas, con 3.974 alumnos y 147 docentes capacitados con 69 voluntarios propios participantes. Es el donante #1 al Banco de Alimentos (536.000 kg de productos con fecha corta). También pone foco en la relación directa con el consumidor: en su línea directa 0800 tiene una calificación promedio de 9,65 / 10 para todo el ejercicio 2019 (Reporte de sustentabilidad 2019).

La empresa nro.14 alcanzó el máximo nivel 4 / 4 (100%) en el relacionamiento con clientes y consumidores. Desde el origen la cercanía con los clientes está en su ADN. "Arcor es una empresa en la que, desde su origen, fue clave el área comercial. Cuando mi padre tuvo a los 18 años la idea de construir la empresa, tanto sus hermanos como los socios ya eran vendedores o representantes, entonces el origen comercial fue importante desde los inicios" (Pagani 2021). Está en contacto permanente con más de un millón de puntos de venta en Latinoamérica. El modelo de distribución original se basó en el de British American Tobacco, que complementaba los cigarrillos con la distribución de las pilas de Eveready y hojas de afeitar Gillette. La empresa nro. 14 aportó el complemento de las golosinas. Eran todos productos de alta rotación y necesarios para el comerciante, con un buen margen de ganancia". Su cercanía de los clientes es máxima ya que cuenta con una red de distribuidores exclusivos zonificados por área geográfica para atención intensiva de todos los comercios del área. Esta cercanía de los clientes actuales y potenciales se verifica a escala global: "Hay cuatro ferias en las que siempre participé y que me parecen relevantes: la ISM, que se desarrolla en Colonia, Alemania; Anuga Food Fair, en el mismo país; la Sial en París, y la feria Sweets & Snacks Expo, que se organiza en Chicago, y surgieron ferias regionales que tomaron un peso importante, como la feria de la alimentación en Dubai" (CEO 2021).

Una etapa de aproximación al consumidor mayor se dio con motivo de la pandemia COVID19 (2020) ya que implementaron la venta directa al consumidor final a través de internet ("XXX en tu casa"). La línea directa con el cliente y consumidor final tiene un alto índice de contactos y de satisfacción de sus usuarios. Con respecto al consumidor final de sus productos, la cercanía e innovación es permanente, con el objetivo de mejorar el perfil nutricional de los productos. El Sistema de Perfiles Nutricionales (SPNA), lanzado en 2017, estableció un estándar nutricional propio que fija límites máximos de nutrientes sensibles (azúcares, grasas saturadas y sodio) y también de energía (kcal) por categoría de productos. Este estándar continuó vigente durante 2019, orientando la creación y reformulación de nuestros productos, a partir de los 7 vectores que lo integran:

- 1. Modificación de recetas: menos azúcar, sodio, grasas saturadas y ácidos grasos trans.
- 2. Aumento del valor nutricional: vitaminas, minerales, grano entero, frutas y lácteos.
- 3. Ampliación del portafolio: alimentos con funcionalidades específicas.
- 4. Ingesta de calorías controladas: fórmulas menos densas en energía, envases individuales y comunicación de la porción justa.
- 5. Gratificación y vínculos cotidianos: productos indulgentes para compartir.
- 6. Garantía de calidad: ingredientes seguros y procesos controlados.
- 7. Gestión sustentable: insumos y procesos de fabricación responsables.

Al trabajo de reducción de nutrientes sensibles a partir de la mejora continua de los productos, se suma también el desarrollo de productos que proporcionen un beneficio nutricional extra –reducidos o sin azúcares, fortificados en vitaminas y minerales, ricos en fibras, bajos en grasas saturadas– y de productos que proporcionen bienestar, como balsámicos e inhalantes y orientados a grupos culturales con requerimientos especiales. En 2019, el 30% de la facturación proviene de productos con beneficios nutricionales destacados (contenido de azúcares modificado, libres de gluten, fuente de vitaminas y minerales, reducidos en grasas saturadas, con aporte de omega 9 o de fibra) y el 9,6% de productos que proporcionan bienestar (alimentos inhalantes y productos kosher). Se establecieron metas específicas para cada uno de los negocios definiendo un indicador cuantitativo -que abarca al 100% de nuestros productos-, que permite medir las mejoras y avances que vamos logrando desde el lanzamiento del sistema

siendo el objetivo llegar a que más de la mitad del portfolio se encuentre dentro del SPNA para 2020.

La empresa nacional nro. 7 cadena de supermercados líder regional en Patagonia y ciudades importantes del país, obtuvo calificación 4 / 4 (avance 100%). Lo confirma poniendo al cliente en el centro de su identidad: "Nuestra Misión consiste en superar permanentemente las expectativas de nuestros clientes ofreciéndoles calidad, surtido, servicio y el mejor precio posible". Al mencionar los seis principios clave para cumplir esa misión, en el primero menciona "honestidad y respeto con nuestros clientes" agregando luego al "..., personal, proveedores y accionistas". Su preocupación por el buen relacionamiento con los proveedores queda refrendado por el tercer año consecutivo (2018-2019-2020) logrando el primer puesto a nivel nacional en el ranking de relacionamiento con sus proveedores elaborado por la organización canadiense Advantage Group International líder en estas mediciones de colaboración entre empresas. En cuanto a política de calidad ratifica en su visión, misión y vsu preferencia excluyente por asegurar seguridad e inocuidad para el cliente y consumidor en una industria que está muy expuesta a eventos de riesgo para la salud de los consumidores. Su amplia cobertura de una gran extensión geográfica la obliga a una cadena de reposición y logística muy aceitada desde varios centros de distribución. No se trata de un modelo de negocio abierto en cuanto a bocas de venta (no tiene franquiciados) pero sí lo es en cuanto a búsqueda de excelencia en cobertura geográfica y logística de abastecimiento en sus más de 100 años de vida. Haciendo historia, en 1929 contaba con 29 sucursales y 4 barcos, y desde 1942 presentó oferta pública de acciones en el Mercado de Valores de Buenos Aires, lo que se mantiene hasta la actualidad en que cuenta con 159 sucursales en 80 ciudades, con 9 centros de distribución. La transparencia que exige la cotización de sus acciones en mercados públicos de valores le permite acceder a condiciones de financiación y crédito de proveedores más ventajosos que los de otros competidores, aún que los de mayor tamaño. Su alto valor estratégico es que llegan adonde muy pocos grandes jugadores llegan. En su modelo de negocio han puesto foco en la integración vertical a través de la compra de dos frigoríficos y en el fomento de la economía regional comprando a los proveedores locales de alimentos industrializados por encima de su participación normal de mercado. Hasta el año 2010 exploró nuevos formatos de negocio en la ciudad de Buenos Aires con una cadena de proximidad que luego vendió (9 locales) a la cadena Carrefour, que comenzó así a acelerar su estrategia de locales de proximidad (Carrefour Express) para dar batalla a los autoservicios chinos.

Esta estrategia implicó desinvertir en los formatos no rentables o en mercados de alta competencia, y como contrapartida realizó varias adquisiciones de cadenas de supermercados locales o regionales en marcha, como la cadena santafesina El Quijote, la neuquina Topsy y su subsidiaria Bomba (2014). Se trata de ciudades donde la competencia es intermedia en cuanto a cantidad de jugadores. Un dato relevante de su ocupación en poner al cliente y consumidor en el centro de sus estrategias es el inicio de su certificación como "empresa B" o de Triple Balance (Económico, Social y Ambiental) puesto como meta para el ejercicio 2021.

Alineada con mejorar y asegurar un diseño y control del viaje del cliente buscando brindar la mejor "experiencia de cliente" posible, la empresa nro.24, que obtuvo un nivel 4 (100%) en su focalización del cliente, inauguró un "Experience Center" donde en tiempo real puede mostrar y experimentar todos los servicios que presta en materia de seguridad de las personas y edificios: Videovigilancia; Control de Acceso; Intrusión; Detección y Extinción de fuego; BMS (Building Managment System, que es el manejo inteligente de un edificio), y todo lo relacionado con el seguimiento satelital y logística (Track and Trace).

3.3.2 Foco en el cliente y el consumidor: Empresas multinacionales

En las empresas multinacionales más de la mitad del panel consultado tuvo calificación 4 / 4 (avance 100%) lo cual indica la alta prioridad que tiene el conocer y atender los requerimientos del cliente / consumidor / usuario. La mayor frecuencia (moda) se dio en este nivel, y todo el resto tuvo nivel 3. No registrándose ningún 1 o 2.

Cuadro Nro. 29

Investigación: Foco en el cliente y el consumidor - Empresas multinacionales

		Foco en Cliente
Número	Empresa / Industria	y Consumidor
15	Golosinas, Galletas, Alimentos	4,0
16	Cosmética, Higiene, Tocador	4,0
17	Medios de pago	3,0
18	Ingredientes alimentarios	4,0
19	Papas fritas/veget. congelados	3,0
20	Bebidas s/alcohol	4,0
21	Cosmeticos	3,0
22	Agroindustria	4,0
23	Información corporativa	4,0
24	Seguridad empresaria	4,0
25	Electrodomesticos grandes	2,0
26	laboratorio farmaceutico	3,0
27	Banco	3,0
28	Red de empresarios	4,0
		49,0
	Promedio Multinacionales	3,5
	Avance promedio	88%

Fuente: Investigación propia (2015-2019)

En un gráfico radial podemos ver las asimetrías que se presentan las 14 empresas investigadas:

Cuadro 30
Investigación: Dimensión Foco en el cliente – Empresas multinacionales



Fuente: Investigación propia Empresas multinacionales (2015-2019)

Uno de los casos de mayor avance en cuanto a modernidad en relaciones con los clientes (avance 4 / 4 equivalente al 100%) es el grupo agroindustrial Nro. 22 - transformado en corporación multinacional durante el trabajo de investigación. Cuenta con un entramado de relaciones que configura un verdadero ecosistema de relaciones horizontales y verticales. En línea con nuestra investigación, su CEO definió la función de su organización como un verdadero ecosistema: "nuestro rol es ser facilitador de flujos de información y conocimiento hacia mi organización". Su modelo de economía colaborativa y virtualmente cooperativa (sin tener esa forma legal) determina que el centro del negocio es su cliente que a su vez es el productor que elabora el producto que vende el grupo. El productor y cliente cumple un doble rol ya que los campos arrendados cumplen la doble función de fábrica y destino de las ventas, a su vez mercado de consumo de insumos y préstamos financieros. Un modelo de negocio de alta complejidad e integración, imposible de encuadrar con criterios propios del capitalismo del siglo XX. Mas bien se trata de un ecosistema de economía colaborativa y compartida, con aliados y socios estratégicos en diferentes escalas y niveles, con acuerdos preestablecidos que fijan límites éticos conocidos por todas las partes, y con mecanismos de resolución de conflictos éticos preestablecidos. Hasta el trueque está presente en todos los niveles (exportación, molinos harineros, fabricantes de pastas, etc) con una integración radial y redial en todos los sentidos posibles. Se logró vencer la resistencia al cambio y los prejuicios clásicos en el mundo agropecuario en base a demostración consistente de resultados más ventajosos que emprender en forma solitaria y un modelo de negocio en mejora continua (manifestación del CEO: "somos un avión que se está construyendo en el aire"). Uno de sus clientes - con más de 10 años de vinculación - manifestó haber pasado de la resistencia al modelo a la confianza, para transformarse en un socio productivo compartiendo agricultura, gerenciamiento, financiación, y ganancias o pérdidas.

La empresa nro 23, líder global en gestión de la información y el conocimiento calificó 4 / 4 (avance 100%). Su innovación para lograr cercanía con los clientes consiste en haber generado una unidad de negocio "Compliance" focalizada en el asesoramiento para el cumplimiento de toda la normativa legal: fiscal, transparencia, normas de lavado de dinero, etc. Su objetivo es relevar y brindar información y asesoramiento a todos los directores y funcionarios con impacto en "Compliance", de manera que la conducta de las organizaciones y sus funcionarios se ajuste a las disposiciones locales y globales vigentes. La sanción en Argentina de la ley 27.401 / 17 denominada "Ley de Responsabilidad penal económica" endureció la obligatoriedad ética y jurídica del cumplimiento obligatorio de conductas alineadas

con valores sociales reconocidos. Representa un cambio de paradigma ya que extiende la responsabilidad penal a las personas jurídicas y sus funcionarios, que hasta el momento de su sanción solo estaban alcanzados por delitos federales (contrabando y evasión tributaria). La nueva legislación incluye como delitos la corrupción, cohecho y tráfico de influencias, negociaciones incompatibles con la función pública, enriquecimiento ilícito y la realización de balances apócrifos en las empresas. En el mismo sentido en Brasil (octubre 2017) el denominado "lava jato" saco a la luz una matriz de corrupción público-empresaria sumando cincuenta funcionarios de dieciseis empresas y un partido político acusados de improbidad e ilegalidad (Octubre 2017). El tema de la corrupción empresaria ha tomado estado legislativo y de opinión pública a escala global, con consecuencias imprevisibles. En el reporte de buenas prácticas bajo el formato de "libro blanco" esta misma empresa multinacional nro. 23 propone la robotización de la atención de quejas y reclamos en la empresas con alto contacto con múltiples clientes. Cita el caso de la empresa líder de latinoamérica en plataformas de ecommerce denominada "Mercado Libre" que atiende aproximadamente 50.000 quejas y reclamos por año. Con la robotización de la atención primaria al cliente (cobot) pudo bajar el tiempo de la atención de 12 minutos (atención personal) a 2 minutos. (Thompson Reuters 2020:5)

La empresa nro.25 obtuvo un 2/4 (avance 50%). El mensaje de cierre de la presentación de la CEO de la empresa multinacional en el Congreso Nacional de Excelencia en gestión de la Innovación (2018) resume las condiciones para el éxito en innovación por focalización en el cliente y el consumidor. Su baja calificación con nivel 2 se debe a un alto nivel de autoexigencia expresado en sus objetivos y metas. En opinión del C: "en esencia la innovación no se trata de un tema tecnológico, sino de buscar soluciones que mejoren la vida de la gente." La percepción de los consumidores y usuarios finales de sus beneficios (valor) es la clave del éxito o fracaso de la innovación: "El éxito no depende de la creación de nuevas tecnologías, sino de la capacidad para comprender la naturaleza humana y crear valor para otras personas. El futuro no pertenece a los tecnólogos sino a los humanólogos". Coincide con la concepción de que la innovación constante con foco en el consumidor consiste en una "cultura de experimentación" apoyada en herramientas como las metodologías ágiles y six sigma sobre una plataforma definida como un "ecosistema de innovación abierta y retroalimentación constante" con jugadores clave como: la red corporativa, universidades, consumidores, emprendedores, solucionadores, red de servicio técnico, instituciones y red proveedores. En el largo proceso que es la "experiencia memorable" o "viaje del cliente" la empresa tiene detectados (a través de un

proceso que denominan "inmersión profunda") más de 130 puntos de dolor en los cuales la innovación debería actuar buscando prevenir, atenuar o morigerar los efectos negativos que se pueden presentar en los siguientes agrupamientos de temas: uso y mantenimiento (reparaciones) (74), proceso exploratorio de compra (28), recepción e instalación (25) y uso y mantenimiento normal (6). El objetivo final es el crecimiento (vender más) y la lealtad a la marca (fidelidad) a través de innovación en productos y procesos brindando la mejor experiencia en un viaje sobre plataforma digital con cuatro estaciones: el viaje, la tecnología, la cultura y los procesos.

Cuadro 31
Ganar el viaje de decisión del cliente (inmersión profunda)



Fuente: Fundación EXCELENCIA Congreso anual de la Innovación (2018) http://www.excelencia.org.ar/files/dia1/4.a%20Paula%20Altavilla.pdf

3.4 Resumen de los resultados de la investigación.

Los resultados de la investigación confirmaron el alto impacto del ecosistema EDCI en el mundo empresario nacional e internacional, manifestado en grandes cambios en la forma de organizar y gestionar los negocios. Las tres dimensiones seleccionadas y operacionalizadas para medir dicho impacto en términos de grado de adaptación a las nuevas realidades (expresado

como grado de avance en modernización) resultaron sensibles a dichos cambios. La magnitud de dichos cambios se da según el perfil cultural y valores de cada empresa.

Resulta notorio que el promedio de las dimensiones Gestión del Conocimiento y Gestión de la Innovación coincidió en un doble empate tanto para las empresas nacionales (68%) como para las multinacionales (79%). Lo cual demuestra que ambas variables tienen correlación total. La ventaja en cuanto a grado de avance es de un 16% en favor de las multinacionales, en ambas variables. En el Foco en el Cliente y el Consumidor se dio una mayor ventaja en favor de las empresas multinacionales: 71% para las nacionales y 88% para las multinacionales (23% mayor avance). Hay multilatinas argentinas con grandes avances en este campo pero las casas matrices de las corporaciones multinacionales focalizan con mayor intensidad esta modernización y así lo transmiten y exigen a sus filiales. Las empresas nacionales tienen una mayor autonomía decisoria, pero dificultad de acceder a conocimiento, innovación y financiamiento conveniente. La inestabilidad del escenario macro y microeconómico argentino, obliga a estar en permanente alerta y cambios en las políticas comerciales y financieras. Esta alta variación de condiciones dificulta la gestión del conocimiento y la innovación y sus planes de inversiones ya que la imprevisibilidad sumada al alto costo del financiamiento originado en la alta inflación obliga a buscar una alta tasa de retorno o período de repago más corto que el habitual en términos internacionales. Sólo una empresa nacional tuvo avance en el mayor grado (4/4) en cuanto a conocimiento y ninguna lo tuvo en innovación, mientras que en el foco en el cliente y el consumidor se registraron cuatro casos con 4/4. Las empresas multinacionales tienen pautas culturales originadas en su casa matriz, las que en algunos casos dan flexibilidad relativa para su adaptación a la realidad local.

La gestión del conocimiento y de la innovación tienen una fuerte impronta del país de origen, mientras que el foco en el cliente y el consumidor cuenta en general con una mayor autonomía buscando la adaptación a la realidad local. El foco en el cliente y el consumidor por parte de las multinacionales dio el máximo nivel promedio (3,5 / 4) lo cual equivale a un avance del 88%, con ocho empresas sobre catorce en el máximo nivel y sólo un caso en bajo nivel 2. Se trata de una empresa líder mundial en electrodomésticos cuyo gerente general califica estar a mitad camino de lo que deberían hacer de acuerdo con los exigentes estándares corporativos globales. El siguiente cuadro resume la investigación:

Cuadro 32
Resumen / Investigación en grandes empresas (Argentina 2015-2019)
Cambios en la Gestión del Conocimiento, Innovación y Foco en el Cliente y el Consumidor.

		Gestión del	Gestión de la	Foco en el Cliente		
	Empresa / Industria	Conocimiento	Innovación	y Consumidor	Promedio	
1	Lácteos	2	2	2	2,0	
2	Ingenieria & Construcciones.	3,0	3,0	2,0	2,7	
3	Consultoria, Contabilidad	3,0	3,0	2,0	2,7 3,3 2,3 3,0 3,0	
4	Textil, calzado	3,0	3,0	4,0		
5	Golosinas, galletas, panificados	2,0	2,0	3,0		
6	Calzado niños	4,0	3,0	2,0		
7	Supermercados	2,0	3,0	4,0		
8	Servicios Financieros	2,0	2,0	1,0	1,7	
9	Agroindustria	3,0	3,0	3,0	3,0	
10	Alim.Regionales	2,0	2,0	3,0	2,3	
11	Ingredientes alimentarios	3,0	3,0	3,0	3,0	
12	Laboratorio Medicinal	3,0	3,0	4,0	3,3	
13	Alimentos	3,0	3,0	3,0	3,0	
14	Alimentos	3,0	3,0	4,0	3,3	
		38	38	40	38,7	
	Promedio nacionales	2,7	2,7	2,9	2,8	
	Avance promedio	68%	68%	71%	69%	
	Investigación empresas gra	11000 1110111111				
		Gestión del	Gestión de la	Foco en Cliente		
Número	Empresa / Industria	Gestión del Conocimiento	Gestión de la Innovación	Foco en Cliente y Consumidor	Promedio	
15	Golosinas, Galletas, Alimentos	Conocimiento 4,0	Innovación 3,0	y Consumidor 4,0	3,7	
15 16	Golosinas, Galletas, Alimentos Cosmética, Higiene, Tocador	Conocimiento 4,0 3,0	Innovación 3,0 4,0	y Consumidor 4,0 4,0	3,7 3,7	
15 16 17	Golosinas, Galletas, Alimentos Cosmética, Higiene, Tocador Medios de pago	4,0 3,0 3,0	Innovación 3,0	y Consumidor 4,0	3,7	
15 16 17 18	Golosinas, Galletas, Alimentos Cosmética, Higiene, Tocador Medios de pago Ingredientes alimentarios	4,0 3,0 3,0 4,0	3,0 4,0 3,0 4,0	y Consumidor 4,0 4,0 3,0 4,0	3,7 3,7 3,0 4,0	
15 16 17 18 19	Golosinas, Galletas, Alimentos Cosmética, Higiene, Tocador Medios de pago Ingredientes alimentarios Papas fritas/veget. congelados	4,0 3,0 3,0 4,0 3,0	3,0 4,0 3,0 4,0 3,0 4,0 3,0	y Consumidor 4,0 4,0 3,0 4,0 3,0	3,7 3,7 3,0 4,0 3,0	
15 16 17 18 19 20	Golosinas,Galletas,Alimentos Cosmética,Higiene,Tocador Medios de pago Ingredientes alimentarios Papas fritas/veget. congelados Bebidas s/alcohol	4,0 3,0 3,0 4,0 3,0 4,0 4,0	3,0 4,0 3,0 4,0 3,0 4,0 3,0 3,0	y Consumidor 4,0 4,0 3,0 4,0 3,0 4,0 3,0 4,0	3,7 3,7 3,0 4,0 3,0 3,7	
15 16 17 18 19 20 21	Golosinas,Galletas,Alimentos Cosmética,Higiene,Tocador Medios de pago Ingredientes alimentarios Papas fritas/veget. congelados Bebidas s/alcohol Cosmeticos	4,0 3,0 3,0 4,0 3,0 4,0 3,0 4,0 3,0	3,0 4,0 3,0 4,0 3,0 4,0 3,0 3,0 3,0	y Consumidor 4,0 4,0 3,0 4,0 3,0 4,0 3,0 4,0 3,0	3,7 3,7 3,0 4,0 3,0 3,7 3,0	
15 16 17 18 19 20 21 22	Golosinas,Galletas,Alimentos Cosmética,Higiene,Tocador Medios de pago Ingredientes alimentarios Papas fritas/veget. congelados Bebidas s/alcohol Cosmeticos Agroindustria	3,0 3,0 3,0 4,0 3,0 4,0 3,0 4,0 3,0 3,0	Innovación 3,0 4,0 3,0 4,0 3,0 4,0 3,0 3,0 3,0 3,0 3,0	y Consumidor 4,0 4,0 3,0 4,0 3,0 4,0 3,0 4,0 3,0 4,0 3,0 4,0	3,7 3,7 3,0 4,0 3,0 3,7 3,0 3,3	
15 16 17 18 19 20 21 22 23	Golosinas,Galletas,Alimentos Cosmética,Higiene,Tocador Medios de pago Ingredientes alimentarios Papas fritas/veget. congelados Bebidas s/alcohol Cosmeticos Agroindustria Información corporativa	3,0 3,0 3,0 4,0 3,0 4,0 3,0 4,0 3,0 3,0 3,0 3,0	Innovación 3,0 4,0 3,0 4,0 3,0 3,0 3,0 3,0	y Consumidor 4,0 4,0 3,0 4,0 3,0 4,0 3,0 4,0 4	3,7 3,7 3,0 4,0 3,0 3,7 3,0 3,3 3,3	
15 16 17 18 19 20 21 22 23 24	Golosinas,Galletas,Alimentos Cosmética,Higiene,Tocador Medios de pago Ingredientes alimentarios Papas fritas/veget. congelados Bebidas s/alcohol Cosmeticos Agroindustria Información corporativa Seguridad empresaria	3,0 3,0 4,0 3,0 4,0 3,0 4,0 3,0 3,0 3,0 3,0 3,0 3,0	Innovación 3,0 4,0 3,0 4,0 3,0 3,0 3,0 3,0	y Consumidor 4,0 4,0 3,0 4,0 3,0 4,0 3,0 4,0 4	3,7 3,7 3,0 4,0 3,0 3,7 3,0 3,3 3,3 3,3	
15 16 17 18 19 20 21 22 23 24 25	Golosinas,Galletas,Alimentos Cosmética,Higiene,Tocador Medios de pago Ingredientes alimentarios Papas fritas/veget. congelados Bebidas s/alcohol Cosmeticos Agroindustria Información corporativa Seguridad empresaria Electrodomesticos grandes	4,0 3,0 3,0 4,0 3,0 4,0 3,0 4,0 3,0 3,0 3,0 3,0 3,0 3,0 3,0 3,0	Innovación 3,0 4,0 3,0 4,0 3,0 3,0 3,0 3,0	y Consumidor 4,0 4,0 3,0 4,0 3,0 4,0 3,0 4,0 4	3,7 3,7 3,0 4,0 3,0 3,7 3,0 3,3 3,3 3,3 2,7	
15 16 17 18 19 20 21 22 23 24 25 26	Golosinas,Galletas,Alimentos Cosmética,Higiene,Tocador Medios de pago Ingredientes alimentarios Papas fritas/veget. congelados Bebidas s/alcohol Cosmeticos Agroindustria Información corporativa Seguridad empresaria Electrodomesticos grandes laboratorio farmaceutico	Conocimiento 4,0 3,0 3,0 4,0 3,0 4,0 3,0 3,0 3,0 3,0 3,0 3,0 3,0 3,0 3,0 3,0 3,0 3,0 3,0 3,0	Innovación 3,0 4,0 3,0 4,0 3,0 3,0 3,0 3,0	y Consumidor 4,0 4,0 3,0 4,0 3,0 4,0 3,0 4,0 4	3,7 3,7 3,0 4,0 3,0 3,7 3,0 3,3 3,3 3,3 2,7 3,0	
15 16 17 18 19 20 21 22 23 24 25 26 27	Golosinas,Galletas,Alimentos Cosmética,Higiene,Tocador Medios de pago Ingredientes alimentarios Papas fritas/veget. congelados Bebidas s/alcohol Cosmeticos Agroindustria Información corporativa Seguridad empresaria Electrodomesticos grandes laboratorio farmaceutico Banco	Conocimiento 4,0 3,0 3,0 4,0 3,0 4,0 3,0 3,0 3,0 3,0 3,0 3,0 3,0 3,0 3,0 2,0	Innovación 3,0 4,0 3,0 4,0 3,0 3,0 3,0 3,0	y Consumidor 4,0 4,0 3,0 4,0 3,0 4,0 3,0 4,0 4	3,7 3,7 3,0 4,0 3,0 3,7 3,0 3,3 3,3 2,7 3,0 2,7	
15 16 17 18 19 20 21 22 23 24 25 26	Golosinas,Galletas,Alimentos Cosmética,Higiene,Tocador Medios de pago Ingredientes alimentarios Papas fritas/veget. congelados Bebidas s/alcohol Cosmeticos Agroindustria Información corporativa Seguridad empresaria Electrodomesticos grandes laboratorio farmaceutico	Conocimiento 4,0 3,0 3,0 4,0 3,0 4,0 3,0 3,0 3,0 3,0 3,0 3,0 3,0 3,0 3,0 3	Innovación 3,0 4,0 3,0 4,0 3,0 3,0 3,0 3,0	y Consumidor 4,0 4,0 3,0 4,0 3,0 4,0 3,0 4,0 3,0 4,0 3,0 4,0 3,0 4,0 4	3,7 3,7 3,0 4,0 3,0 3,7 3,0 3,3 3,3 2,7 3,0 2,7 3,3	
15 16 17 18 19 20 21 22 23 24 25 26 27	Golosinas,Galletas,Alimentos Cosmética,Higiene,Tocador Medios de pago Ingredientes alimentarios Papas fritas/veget. congelados Bebidas s/alcohol Cosmeticos Agroindustria Información corporativa Seguridad empresaria Electrodomesticos grandes laboratorio farmaceutico Banco Red de empresarios	Conocimiento 4,0 3,0 3,0 4,0 3,0 4,0 3,0 3,0 3,0 3,0 3,0 3,0 3,0 3,0 3,0 3	Innovación 3,0 4,0 3,0 4,0 3,0 3,0 3,0 3,0	y Consumidor 4,0 4,0 3,0 4,0 3,0 4,0 3,0 4,0 3,0 4,0 3,0 4,0 4	3,7 3,7 3,0 4,0 3,0 3,7 3,0 3,3 3,3 3,3 2,7 3,0 2,7 3,0 45,7	
15 16 17 18 19 20 21 22 23 24 25 26 27	Golosinas,Galletas,Alimentos Cosmética,Higiene,Tocador Medios de pago Ingredientes alimentarios Papas fritas/veget. congelados Bebidas s/alcohol Cosmeticos Agroindustria Información corporativa Seguridad empresaria Electrodomesticos grandes laboratorio farmaceutico Banco Red de empresarios Promedio Multinacionales	Conocimiento 4,0 3,0 3,0 4,0 3,0 4,0 3,0 3,0 3,0 3,0 3,0 3,0 3,0 3,0 3,0 4,0 3,0 3,0 3,0 3,0 3,0 3,0 3,0 3,0 3,0 3	Innovación 3,0 4,0 3,0 4,0 3,0 3,0 3,0 3,0	y Consumidor 4,0 4,0 3,0 4,0 3,0 4,0 3,0 4,0 4	3,7 3,0 4,0 3,0 3,7 3,0 3,3 3,3 3,3 2,7 3,0 2,7 3,3 45,7 3,3	
15 16 17 18 19 20 21 22 23 24 25 26 27	Golosinas,Galletas,Alimentos Cosmética,Higiene,Tocador Medios de pago Ingredientes alimentarios Papas fritas/veget. congelados Bebidas s/alcohol Cosmeticos Agroindustria Información corporativa Seguridad empresaria Electrodomesticos grandes laboratorio farmaceutico Banco Red de empresarios	Conocimiento 4,0 3,0 3,0 4,0 3,0 4,0 3,0 3,0 3,0 3,0 3,0 3,0 3,0 3,0 3,0 3	Innovación 3,0 4,0 3,0 4,0 3,0 3,0 3,0 3,0	y Consumidor 4,0 4,0 3,0 4,0 3,0 4,0 3,0 4,0 3,0 4,0 3,0 4,0 4	3,7 3,7 3,0 4,0 3,0 3,7 3,0 3,3 3,3 3,3 2,7 3,0 2,7 3,0 45,7	

Fuente: Investigación propia (2015-2019)

Capítulo 4. Discusión de resultados

En nuestro trabajo de investigación encontramos una doble coincidencia en cuanto avance en la gestión del conocimiento y la gestión de la innovación, tanto entre las empresas nacionales como en las multinacionales. La correlación entre ambas dimensiones avala considerar ambas como caracterización del nuevo ecosistema EDCI. El mayor avance de las empresas multinacionales por sobre las nacionales se confirmó en los tres ejes temáticos. Tomamos la recomendación de la organización Excelencia en cuanto al uso de indicadores para medir la gestión en cada dimensión seleccionada por esta organización. Conformada por tres organizaciones (Fundación Nacional Premio a la Calidad, Fundación Empresaria para la Calidad y la Excelencia y el Instituto Profesional Argentino para la Calidad y la Excelencia) esta organización recomienda un listado mínimo de indicadores para cada una. Son ellos:

1. Gestión del Conocimiento.

- a. Modelo de negocio y fuentes de rentabilidad.
- b. Redes de Innovación (networking).
- c. Diseño organizacional.

2. Gestión de la Innovación.

- a. Los procesos y flujos de información y personas.
- b. La plataforma tecnológica.
- c. El portafolio de productos y servicios (con menos de dos años de lanzamiento).

3. Foco en el cliente y el consumidor.

- a. El sistema complementario e integrado de productos y servicios.
- b. Desarrollo de la cadena de valor en preventa, venta y posventa.
- c. Desarrollo de marca: preferencia, confianza e imagen.
- d. Compromiso con la satisfacción del cliente en todo su viaje y experiencia memorable (Encuesta anual de satisfacción con objetivos y métricas adecuadas).

Nuestra investigación mostró que el ecosistema EDCI ha impactado en distintos grados y a distintas velocidades, según su cultura y recursos, en todas las empresas grandes nacionales

y multinacionales, las que están desarrollando su propio ecosistema de conocimiento e innovación, alineándose con las nuevas realidades. El concepto de ecosistema EDCI considerado como "entramado de relaciones" (Rottemberg 2016) ha impactado en general en la administración entendida como disciplina social cuya evolución puede avalarse por Sastre (2016) así como en las dimensiones de gestión que hemos operacionalizado (Barba 2000). Podemos visualizar así la llegada de una nueva fase del capitalismo a la que Zamagni (2013) denomina genéricamente "economía del bien común" o "economía relacional" (en oposición a su antecesora de carácter transaccional. Nuestra investigación focaliza en el cambio cultural (acelerado por la tecnología como herramienta), con intensidad y velocidad determinadas por la actitud frente a el cambio, en función de la cultura y valores de cada empresa. El mayor avance se da en el Foco en el Cliente y Consumidor/Usuario al ponerse la mayor prioridad en conocer y satisfacer sus necesidades y deseos. El denominado "marketing experiencial" (Schmitt 1999 [2000]) busca focalizar en la experiencia del cliente y el consumidor logrando "experiencias memorables" a lo largo de todo el viaje del cliente y en nuestra investigación tuvo el mayor grado de avance tanto en empresas nacionales como multinacionales. El siguiente cuadro lo demuestra:

Cuadro 33
Investigación. Cuadro general - Promedios por panel y general

Investigación empresas grandes Argentina (2015-2019) Dimensiones de gestión - Promedios generales (1 - 4)								
	Nacionales	Multinacionales	General					
Gestión del Conocimiento	2,7	3,1	2,9					
Gestión de la Innovacion	2,7	3,1	2,9					
Foco en el cliente / consumidor	2,9	3,5	3,2					
Promedio General	2,8 (70%)	3,3 (82%)	3					
Fuente : Investigación propia	a 2015-2019	-						

Fuente: Investigación propia – 28 empresas – 14 nacionales y 14 multinacionales (2015-2019)

Las empresas nacionales registran un avance promedio de las tres variables de un 70% con un empate en la Gestión del Conocimiento y la Gestión de la Innovación (avance del 68%).

El mayor avance se da en el foco en el cliente y el consumidor (73%). En las empresas multinacionales se registra un promedio general de las tres variables del 83% con un empate en la Gestión del Conocimiento y la Gestión de la Innovación (avance del 78%). El mayor avance se da en el foco en el cliente/ consumidor (88%). Los resultados de la investigación mostraron que existe una ventaja general del 17% en favor de las multinacionales (82% vs. 70%). Debemos tener presente que algunas de las empresas nacionales se han internacionalizado y aún globalizado transformándose en "multilatinas", siendo en algunos casos líderes regionales (como las nro. 12 y 13) ó globales (nro. 2 y 14)

Cuadro 34

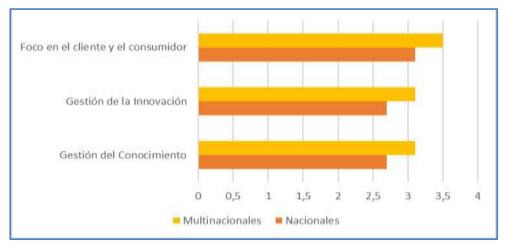
Investigación. Gráfico de avance en las dimensiones de gestión (promedio nacionales y multinacionales) Escala 1 - 4



Fuente: Investigación propia empresas Argentina (2015-2019)

Los gráficos de barras expresan que el foco en el cliente y/o consumidor es la variable con mayor desarrollo en ambos paneles de empresas. Las otras dos variables operacionalizadas registran un empate en sus respectivos paneles, lo cual permite inferir que ambas dimensiones (Conocimiento e Innovación) son determinantes por igual de la nueva era o época a la que denominamos "Ecosistema del Conocimiento y la Innovación". Las ventajas competitivas en las tres variables son notorias a favor de las empresas multinacionales: 15% de mayor avance en Gestión del Conocimiento y Gestión de la Innovación, y un 21% en el Foco en el Cliente y el Consumidor.

Cuadro nro. 35
Investigación. Gráfico de ventajas competitivas Multinacionales vs. Nacionales (escala 1-4)

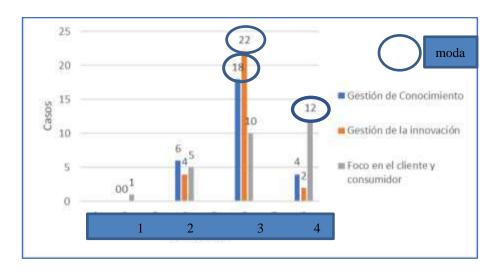


Fuente: Elaboración propia en base a resultados de la investigación (2015-2019)

La moda es la variable estadística que registra la mayor frecuencia de una distribución de datos y podemos ver que las tres variables obtuvieron en nuestra investigación una distribución unimodal. El Foco en el Cliente y Consumidor no solamente obtiene el mayor promedio de avance en ambos grupos, sino que además presenta la moda (valor más frecuente) con el máximo valor posible (4/4) en 12 casos (8 casos en las empresas multinacionales y 4 casos en las empresas nacionales). Esto muestra la prioridad puesta en la satisfacción de los clientes, consumidores y usuarios finales de los productos y servicios a lo largo de todo el "viaje del cliente" en sus distintos momentos (preventa, venta y posventa) buscando diseñar y ofrecer una "experiencia memorable".

Las otras dos variables investigadas tienen moda de menor valor pero con performance alta, ya que ambas coinciden en la moda con valor 3, el cual es obtenido en 22 casos en el caso de la Gestión de la Innovación (10 casos en las empresas nacionales y 12 casos en las empresas multinacionales), y en 18 casos en el caso de la Gestión del Conocimiento (8 casos en las empresas nacionales y 10 casos en las empresas multinacionales). Este pequeño diferencial a favor de la innovación seguramente se debe a que el conocimiento tiene una comprensión y posicionamiento con mayor abstracción o lejanía que la innovación, sin llegarse a comprender claramente que la universidad y la academia son el camino que habilita el conocimiento con evidencia científica y experimentación como puerta de acceso a la innovación.

Cuadro 36
Investigación. Gráfico de la moda de las variables investigadas



Fuente: Elaboración propia en base a resultados de la investigación (2015-2019)

En nuestra investigación encontramos tres casos de corporaciones representativas en cuanto a ecosistema focalizado en la generación simultánea de conocimiento, innovación y satisfacción de clientes y consumidores. La empresa nro.20, líder global en bebidas sin alcohol carbonatadas reorientó su estrategia de productos a nuevas líneas sin azúcar y no carbonatadas y jugos de frutas saludables con una visión estratégica transicional "glocalizada" (visión global con adaptación local), mientras que la empresa nro. 22 se transnacionalizó durante esta investigación con lo cual su ecosistema de innovación y conocimientos compartidos y cocreativos se expandió a escala global. Se trata de un caso exitoso de multilatina de origen argentino. Por otra parte el grupo nro.16 es una de las cinco empresas más grandes del mundo en consumo masivo y líder en alimentos, cosmética, tocador y limpieza. Hacen de la innovación y la fidelización de clientes y consumidores el foco principal de todas sus estrategias (calificación 4 en ambas dimensiones), a las que han sumado desde inicio del siglo XXI provocar el menor impacto ambiental posible en toda su cadena de valor, desde materias primas y materiales a la disposición final de sus productos. Prácticamente en todos sus productos de consumo masivo han aplicado política de reducción y reciclado de envases. Un caso representativo del impacto de las nuevas realidades en las empresas grandes argentinas internacionalizadas y caracterizadas como "multilatinas" es la empresa nacional nro. 14, de propiedad familiar y líder latinoamericana en alimentos y golosinas y líder global en golosinas de base azúcar. Con motivo del cumplimiento de 75 años de su fundación (2016) fue revisada y actualizada su identidad frente a las nuevas realidades del ecosistema EDCI. La empresa resolvió actualizar su declaración de Visión y Misión y Valores cambiando su cultura originariamente "eficientista" que buscaba posicionarse con precios bajos logrados con costos competitivos como resultado de un fuerte proceso de integración vertical. El cambio cultural se apoyó en desarrollar alta innovación con productos de calidad media-alta, con atributo de ricos y saludables para compartir "momentos mágicos de disfrute" con emprendedorismo por parte de sus recursos humanos y distribuidores. La misión incorpora la sustentabilidad y la capacidad de incorporar nuevos negocios. En cuanto a valores solamente mantienen la integridad, apareciendo nuevos valores característicos del cambio de época como diversidad, vínculos humanos, cercanía y compromiso con la cadena de valor y cultura interna de emprendedores (Arcor. Reporte de sustentabilidad 2016):

• Visión:

- o **Anterior** (hasta 2015)
 - "Dar a las personas de todo el mundo la oportunidad de gratificarse con productos de calidad a un precio justo creando valor para nuestros accionistas, colaboradores, clientes, comunidad, proveedores y medio ambiente a través de una gestión basada en procesos sostenibles".

o Nueva (desde 2016)

 "Ser la empresa número uno de golosinas y galletas de Latinoamérica y reconocida en el mercado internacional destacándonos por nuestras prácticas sustentables y por nuestra capacidad de ingresar en nuevos negocios".

• Misión:

o **Anterior** (hasta 2015)

- "Ser la empresa número uno de golosinas y galletas de Latinoamérica y consolidar nuestra participación en el mercado internacional".
- o Nueva (desde 2016)

 "Brindar a las personas en todo el mundo la oportunidad de disfrutar alimentos y golosinas de calidad, ricos y saludables, transformando así sus vínculos cotidianos en momentos mágicos de encuentro y celebración.

• Valores:

- o **Anteriores** (hasta 2015)
 - "Confianza, Respeto, Integridad, Compromiso, Liderazgo."
- o **Nuevos** (desde 2016)
 - "Diversidad, Vínculos humanos, Integridad, Cercanía y compromiso con la cadena de valor, Cultura interna de emprendedores".

La reorganización de la empresa incluyó la formación de unidades de negocio según mercados, conocimientos e innovaciones requeridas, manteniéndose unificadas las áreas de distribución para aprovechar las sinergias con foco centralizado en la cercanía de los clientes a los que abastece en forma por lo menos semanal (más de un millón de puntos de venta en la región Latinoamérica) con una red de más de 500 distribuidores exclusivos. Su nueva identidad es definirse como grupo líder multinacional manteniendo uno de sus valores culturales: las raíces emprendedoras de los que tienen sueños y los hacen realidad como lo fueron sus fundadores en el año 1951. Esta empresa se caracteriza por una alta generación de conocimiento e innovación en materia de productos y servicios. Durante esta investigación la empresa desarrolló cuatro muestras de alianzas estratégicas de alta innovación: asociándose (joint venture) para el lanzamiento de productos de nueva generación con la empresa Nro. 7, lanzando un programa de fomento del emprendedorismo con la empresa nro.20 (líder mundial en bebidas sin alcohol), adquiriendo el paquete mayoritario de la empresa láctea líder de Argentina (con alta innovación posterior a la compra) y por último asociándose con el 49% a una firma líder global en ingredientes alimentarios. En materia organizacional se puede caracterizar con un mayor tradicionalismo ya que realizó dos experiencias de búsqueda externa a la familia de un Director General (CEO) pero los resultados no se prolongaron en el tiempo. En ambos casos su principal accionista e hijo del fundador volvió a ocupar dicho cargo, además de la Presidencia de todo el grupo, a quien reportan más de diez gerentes generales divisionales. En otro sentido se destaca que durante esta investigación fueron nombrados por primera vez en esta empresa dos miembros no familiares del Directorio (uno de ellos ex Gerente Divisional del

grupo y el otro contratado como Director externo independiente). Este relativo conservadorismo organizacional no impide la transición a la tercera generación familiar en base a un protocolo de familia que impone condiciones de cumplimiento estricto (estudios terciarios y posgrados, trabajo en empresas fuera del grupo, etc.) tal como lo planteó su CEO en el discurso cumpliéndose los 70 años de la compañía (2021). Se trata de un conglomerado empresario altamente innovador en su portfolio de productos y asociaciones estratégicas a escala global. Al momento de cierre de esta investigación se encontraba terminando la construcción de una planta de elaboración de alimentos y golosinas en Angola.

Las nuevas realidades del ecosistema EDCI produjeron un cambio relevante y profundo como el emprendido por la empresa nacional de alimentos Nro. 13. Una corporación argentina con presencia en múltiples mercados y los 5 continentes, que asumió en el curso de esta investigación (julio 2016) su división societaria en dos empresas independientes: Agro (productos a granel genéricamente denominados "commodities"), que representan 2/3 partes de la facturación y Río (22 marcas líderes activas en más de cuarenta categorías de productos) que suman 1/3 de la facturación con foco en el consumidor a través de productos con marca para el consumidor final. El objetivo es dar mayor independencia y foco a ambos negocios, con mayor precisión en los objetivos y estrategias de cada una, mientras la familia propietaria mantiene la mayoría accionaria a través de un directorio unificado. Ambas empresas de alimentos son del tipo denominado "multilatinas" (la primera con foco global, la segunda regional) con liderazgo en varias categorías de productos en base a fuertes marcas e innovación constante, así como reputación e imagen en alto nivel. Cada empresa tiene una forma de organización que es un "traje a medida" acorde con su origen, cultura, territorialidad, marcas, etc. La mayor modernidad en las empresas nacionales (grado 3 o más) se da en empresas cuyos propietarios y/o CEO tienen una fuerte impronta de búsqueda de modernidad e innovación.

El impacto del ecosistema EDCI se puede apreciar plenamente en el grupo empresario agroindustrial nro. 22. Se trata de un caso de globalización de su modelo de negocio con profundización y apertura a la gestión sinérgica de las tres dimensiones de gestión enfocadas por esta investigación. Al momento de escribir esta investigación sus accionistas principales vendieron su participación mayoritaria a un holding del extranjero. Este caso de "extranjerización voluntaria" demuestra la transición de un modelo transaccional familiar - basado en la propiedad de los medios de producción - a un modelo relacional basado en la generación y transmisión de conocimiento e innovación, con alta cercanía del cliente y

consumidor final. El modelo de organización y de creación de valor basado en el concepto denominado "todos los servicios en un solo lugar" (one stop shop) fue adoptado en forma similar por el principal grupo competidor "El Tejar" (que superó el millón de hectáreas en producción en cuatro países: Argentina, Bolivia, Brasil, y Uruguay) así como por otros jugadores del negocio como Cresud, SLC y MSU entre otros grandes "pool de siembra". Como negocio principal, la empresa no sólo manejaba la producción agrícola – actividad principal de alto margen y alto riesgo, sino también casi toda la cadena de valor (proveía insumos, manejaba granos, y ofrecía los respectivos servicios logísticos y financieros, con lo cual diversificaba sus flujos de ingresos). La producción agrícola representaba el 30% de los ingresos de la empresa y el 50% del EBITDA, mientras que los insumos (ventas de semillas, fertilizantes y otras sustancias químicas) representaban el 10% de los ingresos y el 15% del EBITDA. Mientras tanto, la comercialización de granos representaba el 60% de los ingresos y el 35% del EBITDA. El grupo expandió sus negocios hacia las herramientas de gestión de riesgos (ofreciéndoles a los productores instrumentos de cobertura) y plantas de producción "downstream" como la molienda de granos para la obtención de harinas y una fábrica de pastas listas para el consumo con el objeto de mitigar los riesgos climáticos y agregar más valor en la cadena productiva.

Nuestro trabajo de investigación detectó que empresas como las nro. 2, 3,11,12,13 y 14 se han internacionalizado como primera etapa, para luego globalizarse buscando socios y aliados estratégicos en el exterior. Esto permite crecer eludiendo o sorteando con mayor facilidad los obstáculos debidos a intervencionismo por parte del gobierno nacional a través de controles de precios y del tipo de cambio, precios congelados o "cuidados", cupos o permisos discrecionales de exportación e importación, tipo de cambio diferencial vía retenciones o penalizaciones aduaneras, etc. y múltiples tipos de control discrecional de los mercados, sumados a un contexto de alta inflación crónica en la Argentina. Para otras la imprevisibilidad y complejidad de los escenarios macro y microeconómico han constituido una seria dificultad para encarar exitosamente la modernidad que las nuevas realidades imponen. Hay amenazas y peligros que implican asumir riesgos. Uno de esos riesgos es el de la seguridad informática. Cada vez que un objeto físico se nutre de conectividad, se habilita un flujo de datos y se potencian las capacidades de un tercero de confianza. En este momento es evidente una nueva realidad de seguridad y control que responde a los retos de los ciber-riesgos (Sieber & Zamora, 2018). Los episodios de hackeo son cada vez más frecuentes, sobre todo con plataformas que funcionan sobre la nube, lo cual obliga a estar listos para mitigar la crisis cuando ésta ocurre.

Cano (2020) afirma que hay 11 tendencias emergentes que determinan vulnerabilidades del ecosistema digital en pleno desarrollo:

- 1. Ecosistemas digitales: se desdibujan las fronteras entre competidores y colaboradores.
- 2. Tensiones geopolíticas: mayores efectos adversos de los conflictos comerciales y la desinformación (*fake news*)
- 3. Naturaleza del trabajo: la tecnología repiensa la relación entre empresa, individuo y cliente.
- 4. Dinero digital: aumenta la tensión social y comercial por el uso de criptoactivos.
- 5. Convergencia tecnológica: basada en inteligencia artificial, computación en la nube y analítica de datos.
- Ciberconflictos, cibercrimen y ciberataques: crearán mayor desestabilización e impacto en una sociedad digital.
- 7. Descarbonización de la economía: se acelera el uso de energías alternativas y menos dependencia de los hidrocarburos.
- 8. Inteligencia colectiva: mayor colaboración e innovación empresarial para el desarrollo de capacidades conjuntas.
- 9. Educación 4.0: reivindicación del error como fundamento del aprendizaje y la innovación.
- 10. Riesgos líquidos: tensiones cambiantes y emergentes que retan los estándares y las buenas prácticas.
- 11. Liderazgo resiliente: actuar, desaprender, priorizar y despertar. El reto no es competir, sino conectar, compartir, construir y colaborar.

Pudimos ver que en estas tendencias hay aspectos positivos, así como situaciones de riesgo que pueden potenciar debilidades internas y amenazas externas que afecten la seguridad, confiabilidad e integridad de la circulación de información, conocimiento e innovación. Este es el lado oscuro de la gestión del conocimiento democratizada y con acceso abierto. Buscando empoderar a los empleados con mayor información así como lograr cercanía y satisfacción de los clientes puede haber una creciente amenaza de quedar expuesto a pérdida de confidencialidad de la información sensible de una compañía (listado de clientes y su historial de compras, estadísticas de ventas, presupuestos financieros, gestión con entidades financieras,

etc.) así como ciberataques (*hackeo*) con afán destructivo o extorsivo en caso de exigir pago con criptomonedas para cancelar el daño. El estudio de Cano (2020) complementa su visión con la recomendación de Accenture (2019) sobre seis características clave de las soluciones tecnológicas:

- 1. Estarán basadas en computación en la nube, inteligencia artificial y analítica de datos.
- 2. Tendrán un componente aumentado para enriquecer la experiencia y expectativas del cliente.
- 3. Representarán sus activos reales en libros mayores distribuidos (*"tokenización"*) para conceptualizar su valor y registro en el tiempo.
- 4. Articularán y desarrollarán capacidades basadas en terceros de confianza para crear múltiples ecosistemas conectados.
- 5. Demandarán mayor capacidad de procesamiento en menor tiempo, para responder a los retos del mercado.
- 6. Buscarán apoyarse en las nuevas fronteras que revela la computación cuántica

Los ciber riesgos están y crecerán hasta el año 2030 y por ello deben ser afrontados preparando a especialistas con manuales y protocolos que prevengan todo lo posible y actúen con rapidez y eficiencia si la crisis resulta inevitable (Cano 2020). Coincidente con este enfoque, en nuestra investigación tuvimos contacto con empresas que son usuarias intensivas de la nube en todas sus variantes. Es muy grande el perjuicio que les provocaría un incidente grave de hackeo de redes (captura de datos o robo de clientes vulnerando la privacidad o intimidad de los clientes, maniobras extorsivas para lograr pago de dinero a cambio de protección o anulación de atentado, etc.). Por ello hacen grandes inversiones para proteger por prevención o mitigación la información y conocimiento depositado en los equipos propios o contratados, pero no hay empresa o negocio que no pueda ser hackeado. La tecnología "blockchain" permite hacer operaciones con mayor blindaje por el sistema de minería de datos que implica, pero un empleado infiel (como ha sucedido en bancos de gran renombre global) deja expuesto al sistema más protegido y puede causar daños de dimensión desconocida. Las empresas del mundo financiero, bancos, medios de pago y de seguridad de personas y bienes como las investigadas nro. 8, son las mas expuestas y las que más invierten en proteger a sus clientes y empleados leales. La ciberseguridad y la capacidad de encriptado de los flujos de información transformada

en conocimiento marcan el ritmo y los límites de la confiabilidad y confidencialidad de los sistemas implementados.

En nuestra investigación encontramos que la búsqueda de conocimiento e innovación aporta resultados positivos para la empresa, clientes y sociedad, pero hay corrientes de pensamiento críticas acerca de las consecuencias y destino de la sociedad en la modernidad avanzada o posmodernidad acelerada exponencialmente por el ecosistema montado sobre internet. Durante nuestra investigación hubo eventos corporativos en este sentido. Un ejemplo es la transnacionalización de la empresa 22 explicada en el capítulo 3. En esta línea crítica del poscapitalismo, Sennet (2006) estudió la evolución de las instituciones y las formas del consumo que fragmentan la vida humana individual y social. En oposición al progresismo casi automático del poscapitalismo de Drucker (1992), Sennet disocia el éxito personal y el progreso social, lo cual conduce a una deriva no progresista de la cultura neocapitalista y neoliberal. Plantea tres grandes desafíos: la gestión del tiempo con permanentes mutaciones profesionales, la gestión del talento que ya no es tan valorado y busca desarrollar habilidades de corta vida y la ruptura y temor al pasado, rompiendo con la estabilidad que daban la burocracia y la continuidad laboral. Estas realidades conducen a que no sea tan claro que el conocimiento quede depositado o retenido en reservorios dentro de la empresa. Su obra posterior son tres libros de tono más propositivo que crítico bajo un único título general "Homo Faber". Apela el autor a una revuelta contra la cultura de la superficialidad. Sennet (2008) trata sobre el oficio y la experiencia construida a lo largo del tiempo y estima que están en juego competencias que todavía no conocemos y aseguraran la empleabilidad futura. Ante esta incertidumbre y riesgos del futuro desconocido y desconocible, Sennet enfoca sobre la conveniencia de formar lazos de cooperación que construyan desarrollo inclusivo y consumo responsable. Sennet (2018) plantea como solución modelos de sociedad y ciudad sostenibles y sustentables que son compatibles con la propuesta de nuestra investigación: la organización de un "ecosistema colaborativo" basado en el Conocimiento y la Innovación (EDCI).

En una línea crítica de las prácticas corporativas, Mintzberg (1994) cuestiona las bondades de sus resultados para la sociedad, accionistas y directivos y ejecutivos. Y ya en cuanto a técnicas de gestión cuestiona la conveniencia del planeamiento estratégico en escenarios de grandes cambios y alta imprevisibilidad. Queda como alternativa no someterse a la rigidez de un plan escrito, sino más bien a un "pensamiento estratégico" que con flexibilidad permita gestión adaptativa. Asigna Mintzberg al planeamiento estratégico tener como punto de partida tres premisas falsas. El futuro resulta impredecible por tres razones:

- 1. es imposible predecir el comportamiento de los competidores (y en algunos casos también los consumidores) y los desvíos pueden ser muy importantes,
- 2. el proceso de dirección es dinámico y no un momento formal periódico (fin de año)
- 3. los procesos formales de planificación son insuficientes para registrar los cambios del entorno.

Con muchos años de investigación acerca de la estructura formal e informal de la organización, Mintzberg propone una organización flexible "adhoc" ajustada a las necesidades de los procesos. Hay empresas y corporaciones que están en este camino ya que el aprendizaje, el pensamiento y la acción se dan dar en forma simultánea. En estos casos se practica "pensamiento estratégico" (con concepto de flujo) más que un "plan estratégico" escrito en un cierto momento y destinado a ser obsoleto en pocos meses. En nuestro trabajo encontramos que las empresas investigadas con mayor avance en innovación se organizan en forma celular y hasta con "joint ventures" colaborativos con otras empresas, que en algún caso hasta pueden incluir empresas competidoras. Tal es el caso de Camay Ventures, asociación de las empresas nro.14 y 20 que compiten entre sí en bebidas sin alcohol. También se dio el caso de ofrecer servicios de investigación y desarrollo a posibles competidores, como es el caso de las empresas nro.2 (y su red de 400 Pymes), y la empresa nro.18 (la que, a pesar de ser suiza, puso su centro de I+D+i global en EEUU). Yendo al origen del problema, Mintzberg (2005) es crítico del contenido (excesivamente analítico y científico) de la formación ejecutiva de los cursos de posgrado denominados Maestría en Administración de Empresas (MBA). Su exceso de teoría (previa a la experiencia laboral), es demasiado orientada a los números y tiene un excesivo individualismo con poca experiencia en el mundo real de las empresas y el trabajo en equipo. Según Mintzberg no se puede crear un manager en un aula. Sugiere que los programas de maestría deberían estar enfocados a la práctica laboral y tareas prácticas en el mundo real. Esta es una fuerte crítica a la forma en que se genera el conocimiento en administración. Como lógica consecuencia la innovación no tendrá todas las virtudes deseables al crear valor para sus grupos de interés (stakeholders). Podemos acordar con Mintzberg que hay un déficit en la formación y capacitación de gerentes en el plano ético. Las empresas son constructoras de sociedad, y son la base de un capitalismo responsable a través de conductas de buena ciudadanía corporativa, diferenciándolo de acciones dolosas o criminales. Estigmatizar las bondades del sistema competitivo del capitalismo, y la innovación específicamente, por casos de malas prácticas no es ni justo ni equitativo. Mintzberg (2015) cita como ejemplo de capitalismo de mala calidad

el afán competitivo que llevó a cometer fraude en la subdeclaración de las emisiones de carbón de sus automóviles gasoleros por parte de la empresa automotriz Volkswagen y otras marcas también alemanas. Se le aplicaron fuertes multas y la obligación de arreglar o compensar a los propietarios de automóviles. Para Mintzberg no es ésta la solución. Su propuesta es dejar a un lado la hipocresía y "no llamarlo escándalo sino verlo solo como un síndrome del capitalismo salvaje que se repite en muchas compañías que lanzan innovaciones en forma irresponsable ". Para el autor resulta éticamente reprochable que cuando las empresas son sancionadas con pesadas multas, sus autores se declaran víctimas de la ley (que debían conocer), y tienen el privilegio de aplicarse escasas o nulas sanciones a los ejecutivos que promovieron esos productos o servicios. En algunos casos además cobran premios o bonus extraordinarios lo cual es éticamente reprochable, tan reprochable como la corrupción de la política. Si la empresa se defiende afirmando no haber infringido ninguna ley, Mintzberg ratifica que ese es precisamente el problema: nuestras sociedades están siendo destruidas por la corrupción legalizada. Concluye Mintzberg con una afirmación escéptica: "¿Estás viendo el patrón? No es un escándalo; es un síndrome. El asunto Volkswagen es solo un caso flagrante de una tendencia acelerada. Espere que empeore, porque vivimos en un mundo donde el capitalismo depredador está triunfando". Podemos acordar con Mintzberg que incorporar contenidos éticos a las carreras de grado y posgrado es una asignatura pendiente en muchas carreras universitarias.

4.1. Gestión del Conocimiento.

Nuestra investigación coincidió con Drucker en su anuncio que el conocimiento se ha transformado en el recurso fundamental del poscapitalismo del siglo XXI, desplazando al capital y el trabajo como factores de producción crítico: "la nueva era poscapitalista tiene una nueva economía cuyo nombre todavía no sabemos, pero está organizada en función del *management* del conocimiento". (Drucker 2002 TII: 22). Esta frase habilita que la nueva época sea denominada "Ecosistema del Conocimiento y la Innovación", sustituyendo el concepto de "sistema" por el de "ecosistema", más apropiado para la forma organizativa y de convivencia de factores de producción en forma de entramado o red de relaciones del siglo XXI. Nuestro trabajo encontró empresas alineadas con esta nueva cultura empresarial en pleno desarrollo. Mientras se realizaba la investigación las empresas nro.13 (multilatina nacional líder regional en alimentos y golosinas) y nro.12 (laboratorio farmacéutico nacional) sellaron una alianza estratégica entre sí para desarrollar y lanzar al mercado productos nutraceúticos - alimentos cuyas características nutricionales y funcionales proporcionan beneficios y contribuyen a

mejorar la salud y reducir el riesgo de padecer enfermedades - en formato de caramelos y barras de cereales bajo la marca "Simple" (Memoria y balance 2015). El laboratorio de especialidades medicinales nacional es un referente regional a través de la adaptación de sus productos a las condiciones de la población latinoamericana. La empresa nro.12 es una auténtica generadora de conocimiento e innovación ya que está presente en más de 50 países con 11 plantas productivas, 85 patentes obtenidas en 15 países por investigaciones y desarrollo propios y más de 480 productos que cubren 46 líneas terapéuticas. Su liderazgo regional ha sido logrado a través de un sólido compromiso con la investigación y desarrollo a la altura de las más altas exigencias y parámetros internacionales.

Simon alertaba que la organización debería tener "depósitos de memoria" (se refería al conocimiento) ya que "al irse un individuo, ésta - la organización - pierde parte de su memoria" (Simon 1972:158). Los resultados de nuestra investigación evidencian este fenómeno. En nuestra investigación las empresas nro. 13 y nro. 2 revelaron el mayor desarrollo de conocimiento e innovación dentro de la empresa. Ambas sostienen universidades propias y centros de capacitación permanentes. La empresa nro.13 desde el año 2008 opera una universidad interna para fomentar el desarrollo de colaboradores puertas adentro, así como continúa el desarrollo de escuelas técnicas por especialidad y el programa de la escuela de marketing para sistematizar herramientas de gestión en todo el grupo y análisis con consultores y expertos para la futura definición de la Escuela de MAPHI (Memoria y Balance 2015). La empresa nro. 2 tiene una universidad propia con sede en la ciudad de Campana (Provincia de Buenos Aires). Cuenta con aulas, laboratorios y salas de alta tecnología, residencia con 52 habitaciones y espacios recreativos; funcionando como universidad abierta a la comunidad y centro de entrenamiento para capacitación de operarios. Cuenta con diversas escuelas de nivel secundario y trece centros regionales (Brasil, Canadá, Venezuela, Indonesia, Mexico, Japón, Italia, Colombia y China). Coinciden Simon, Drucker, Senge y Zamagni en la priorización de desarrollar un ecosistema del conocimiento con herramientas como la planificación de carrera, desarrollo de talentos con alto potencial, capacitación y formación progresiva, etc. y las empresas investigadas emplean estas herramientas en distintos grados de avance adaptándolas a su cultura y valores. Una tarea esencial de la gerencia es seleccionar los datos reales y útiles convirtiéndolos en información, la cual organizada se transforma en conocimiento y el conocimiento en acción eficaz (decisión). Queda así habilitado el camino hacia el liderazgo sustentado en la capacidad de innovación. Para Senge la "organización que aprende" es el resultado de la internalización de ese conocimiento que las personas aportan y queda depositado en "reservorios" en la organización, aunque dichas personas se fueran de ella (Senge 2005) y expresa el rol crítico del conocimiento y el aprendizaje en forma explícita: "El recurso económico básico, el "medio de producción" (para utilizar el término de los economistas), ya no es el capital ni los recursos naturales ni la mano de obra. Es y será el saber" (Drucker 1999:16). En oposición al concepto de "poscapitalismo", Zamagni (2015) estima no conveniente adoptarlo por considerar que sólo se trata de una nueva fase del capitalismo y no del fin del capitalismo. Se trata de una nueva fase de capitalismo más relacional que transaccional, basada más en la creación de valor para el cliente y el consumidor que en el precio y la eficiencia. Se destaca en esta línea de modelo de negocio el caso ya comentado de la empresa nro. 22, internacionalizada durante esta investigación. Su amplio e intenso desarrollo de I+D+i en agroindustria con un modelo de negocio abierto, ecosistémico y colaborativo con sus clientes y proveedores está alineado con estas nuevas realidades. Para Senge la esencia de toda organización depende del pensamiento y la interacción de sus integrantes. "No depende de las normas, los presupuestos ni los organigramas, sino de nosotros mismos. Ni siquiera la obtención de resultados deseados es señal de aprendizaje". (Senge et.al2005: 50). Prácticamente todas las empresas nacionales y multinacionales investigadas mantienen programas de capacitación de gerentes y personas clave en universidades de primer nivel tanto en el país como en el exterior, lo cual confirma el giro hacia el desarrollo del capital humano y talento, así como la "personalización" de la organización, en línea con lo recomendado por Drucker y Zamagni. Zamagni (2013) recomienda fortalecer las relaciones entre personas a través de una estructura con baja cantidad de niveles, lo más aplanada posible, evitando burocracias y buscando agilidad de respuestas como factor distintivo de la organización exitosa del siglo XXI.

En nuestra investigación encontramos los informes semestrales denominados "Argenconomics", elaborados por la organización Argencon. Su objetivo es brindar información sobre los principales indicadores de desempeño de las industrias del conocimiento y su resultado que es la innovación. Argencon reune 39 empresas líderes prestadoras de servicios en amplios verticales de la Economía del Conocimiento (EdC), representativas del 12% del empleo del sector y el 29% de sus exportaciones. Su trabajo cubre las tres dimensiones de esta investigación y le da rol protagónico principal al conocimiento: "El conocimiento intensivo es el principal motor del desarrollo económico y el ordenador de la sociedad postindustrial" (Argenconomics 2020:5). El siguiente gráfico de isologos ilustra las empresas que componen Argencon:

Cuadro 37 Investigación. Empresas (logos) integrantes de Argencon (2020).



Fuente: Argecon - Presentación Argenconomics (2020) ante el Consejo Profesional de Ciencias Económicas (CABA). Director Ejecutivo: Luis Galeazzi (17-11-20).

Los resultados de nuestra investigación nos muestran el advenimiento de una nueva era con carácter de movimiento global, profundo y multitemático, en coincidencia con Argenconomics (2020). "Vivimos un cambio de paradigma en los hábitos sociales y en los modos de producir bienes y servicios para atender nuevas demandas", definiendo luego el conocimiento como "una sucesión de novedades, superpuestas y combinadas, que irrumpen en nuestra vida individual y comunitaria afectando los sistemas económicos, culturales, políticos y sociales de nuestro tiempo" (Argenconomics 2020:18). Nuestro trabajo encontró en algunas empresas un alto grado de desarrollo de la dimensión conocimiento no solamente hacia adentro sino hacia afuera como acción de RSE y vinculación con las comunidades locales. El fomento del conocimiento y el saber no solo está en la cultura y valores de la empresa hacia adentro. También está en el centro de las acciones de RSE de la cadena de supermercados del sur del país (nro .7) que tomó el tema educativo y cultural como campo central de su acción institucional. Su calificación relativamente baja (avance 50%) no refleja en toda su dimensión los desarrollos en marcha, más bien habla de sus metas ambiciosas. Como ejemplo tomemos el programa educativo "Las 400 clases" el cual consiste en un portal propio diseñado en conjunto con la Fundación Navarro Viola y el Centro de Implementación de Políticas Públicas para el Crecimiento (CIPPEC). Cuenta con videos curriculares de las distintas asignaturas (Lengua, Matemáticas, Ciencias Naturales) y videos inspiradores, conferencias y encuentros virtuales.

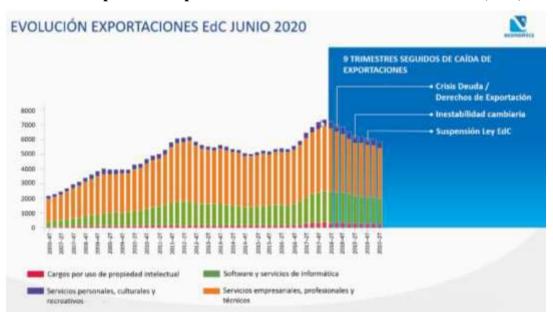
También organiza concursos otorgando premios a los mejores videos y la mejor guía didáctica tanto para alumnos como para maestros. El convenio con la Fundación Leer también permitió programar "programas alfabetizadores" fomentando el hábito de leer en más de 100.000 niños a través de un "Rincón de lectura" en bibliotecas públicas en ciudades donde la cadena tiene sucursal. Durante 10 años donó 300.000 libros. Su cultura empresarial alineada con el cambio de Era y de modelo de gestión empresarial la llevó a anunciar a finales del año 2020 el comienzo del proceso de certificación como empresa "B" o de triple impacto o beneficio (cumplimiento simultáneo de metas económicas, sociales y ambientales). El desarrollo de acciones vinculadas al desarrollo de conocimiento tiene impacto positivo en el clima y cultura de trabajo. En la evaluación pública (sobre plataforma Google) que normalmente reciben las empresas que cotizan en los mercados de valores, al momento de la investigación la empresa nro.7 calificaba 4,3 puntos sobre 5 (8,6 / 10) en materia de clima de trabajo y trabajo en equipo. Sobre un total de 83 evaluaciones (https://ar.indeed.com/cmp/La-Anonima/reviews). Otra empresa con alto compromiso en materia de conocimiento es el laboratorio de especialidades medicinales nacional (empresa nro. 12). Es una de las empresas que integra Argencon y tiene un fuerte liderazgo regional latinoamericano a través de exportaciones y alianzas estratégicas. Argentina como país ha desarrollado actividades de desarrollo de conocimiento de alto valor y alcance global, destacándose empresas dedicadas a la bioagricultura -Bioceres, Grupo Don Mario-, la farmacéutica – Mabxience –, y la ingeniería satelital y nuclear como INVAP y CONEA.

Nuestra investigación excluyó deliberadamente las empresas que Argencon denomina de "alta tecnología" y "nativas" de la tecnología del conocimiento ya que su origen y modelo de negocio son 100% digitales y sujetos a innovación permanente para lograr su subsistencia. Nos focalizamos seleccionando empresas de la "economía tradicional", caracterizadas por modelos de producción y de negocio que incorporan progresivamente nuevas herramientas digitales en un proceso natural y evolutivo o disruptivo, según sea la cultura de cada empresa. Al realizar nuestro trabajo de campo recibimos la queja de los empresarios ante los obstáculos y cambios de legislación en materia de estímulos al desarrollo de conocimiento e innovación, lo cual es avalado por Argencon, que cuestiona la miopía de no ver los beneficios que aporta la EdC a la macro y microeconomía. Esto resulta ya una evidencia a escala global y local por su aporte de divisas y al superávit fiscal, desarrollo industrial, despliegue territorial federal, conformación de ecosistema, desarrollo de ciencia y técnica, generación de empleo, educación pública, fomento de la diversidad, desarrollo autónomo y generación de exportaciones. Esta visión no es compartida por el gobierno nacional al momento de terminar este trabajo. La

política de demorar y politizar el reemplazo de la Ley de Software (L.25922/2020) a su vencimiento (31-12-19) distorsionó la intención original de reemplazarla por una ley más moderna y abarcadora de todas las denominadas industrias del conocimiento (biotecnología, nanotecnología, software y aplicaciones, producciones audiovisuales, etc.). La "Ley del Conocimiento" (L. 27506/2020) demoró casi un año hasta su vigencia ante el cambio de signo en el gobierno nacional a fines de 2019. Después de largos debates se incorporaron reformas con sesgos ideológicos dirigidos contra la inversión extranjera y la gran empresa. Luego de un año de debate parlamentario se publicó la ley (20/11/20) con reformas que otorgaron beneficios fiscales significativamente mayores a las empresas pequeñas que a las grandes (60% de reducción de alícuota de ganancias para las micro y pequeñas empresas, 40% para las medianas y 20% para las grandes). Además se introdujeron restricciones por cuestiones especiales (género, diversidad, etc.) por lo cual los grandes jugadores de la economía digital manifestaron ser discriminados negativamente y en muchos casos cancelaron inversiones buscando otros países con tratamiento fiscal más favorable. El potencial sectorial es evidente: las exportaciones argentinas de la nueva Economía del Conocimiento (EdC) en 2019 fueron de U\$S 6.088 millones. El potencial exportador queda claro en el siguiente gráfico (Argenconomics 2020).

Cuadro 38

Evolución del potencial exportador de la Economía del Conocimiento (EdC).



Fuente: Presentación Argenomics (2020) ante el Consejo Profesional de Ciencias Económicas (CABA) Director Ejecutivo Luis Galeazzi 17-11-20.

Para Argencon el ecosistema del conocimiento tiene una clara orientación a la exportación ya que por su naturaleza intangible y su portabilidad no reconoce fronteras e incluye seis grandes clusters (Global Delivery Services, Servicios Profesionales, Biotecnología, Empresas de IT, Medios y Tecnología Productiva). Se trata de una industria con poca visibilidad debido a su inmaterialidad y tiene la gran ventaja que no reconoce fronteras ni distancias al estar 100% montada sobre la plataforma internet. Un caso de éxito alineado con esta Economía del Conocimiento es la empresa nacional multilatina de consultoría nro. 3, presente en todos los países de América latina. Manifiesta en su página web que en el mundo actual, en que predomina lo volátil, incierto, complejo y ambiguo, la toma de decisiones se torna cada vez más problemática por lo cual en la administración de organizaciones se está haciendo crítica la aplicación del "pensamiento crítico", buscando desarrollar competencias a través de las denominadas metodologías ágiles que contribuyen significativamente a mejorar el desempeño, desarrollar la innovación, lograr el crecimiento y promover el aprendizaje y el compromiso de las personas. Algunas de las competencias más prioritarias a desarrollar son: la formulación de preguntas inteligentes y la detección de falacias y sesgos del pensamiento. El denominado trabajo en equipo multidisciplinario es una de las herramientas para desarrollar conocimiento e innovación, con foco en el cliente y previniendo la formación de "silos organizacionales" que conducen a apoderarse del conocimiento – sin compartirlo - como herramienta de poder. En algunos casos empresariales, la estrategia exportadora o globalizadora se limita a la exportación oportunista de saldos o capacidad ociosa no vendida en el mercado interno. Para Argencon, Argentina califica muy bien en el segmento de medio valor, siendo un centro de interés global para las actividades de off-shoring y desarrollos informáticos. Los centros de desarrollo científico argentinos destacan por una particular capacidad para operar funciones complejas que requieren juicio crítico, mucho más exigentes que la operación repetitiva de secuencias sencillas, pero padece una endémica falta de estabilidad normativa, cambiaria y fiscal que afecta el desarrollo sostenible de las industrias del conocimiento. Estas debilidades se acentuaron desde la crisis macroeconómica del año 2019 como lo muestra el siguiente cuadro:

Cuadro 39
Investigación. Exportaciones de la Economía del Conocimiento (Argentina 2019).

EXPORTACIONES 2019			b	restorar de u
Exportaciones Argentinas de Servicios Basados en Concimiento		2019	Variación 2018:2019	Particip
SERVICIOS BASADOS EN CONOCIMIENTO	6.570	6.008	-7,5%	
Cargos por uso de propiedad intelectual	316	270	-14,5%	16,456
Servicios de informática	1.972	1.787	-5,4%	29,4%
Servicios ampresariates, profesionales y técnicos	3.765	3.566	18.976	58,6%
I+D	340	319	-6,176	5,2%
Jurídicos, contables, administración	1.897	1,711	-9,8%	28,1%
Publicidad, investigación de mercado y encuestas	426	329	-22,8%	5,4%
Arquitectura, ingeniería y servicios técnicos	275	275	0.0%	4,5%
Servicios agrícolas, mineros y tratamiento	1.90	8	-12,9%	0,1%
Otros SEPT	819	924	12,9%	15,2%
Servicios personales, culturales y recreativos	517	465	-10,0%	7,696
Audiovisuales	364	291	-20,1%	4,8%
Otros SPCR	153	174	14,1%	2,9%
EXPORTACIONES DE SBC/EXPORTACIONES TOTALES	8,6%	7,7%		

Fuente: Argencon (Argenomics reporte semestral 2020:9)

Encontramos que el ecosistema EDCI se apoya en nuevas herramientas como el teletrabajo, la digitalización de las cadenas de valor, la ciencia de datos (Big Data), la robotización, el comercio y el dinero electrónico, la telemedicina, la educación remota, etc., que son facilitadores principales del crecimiento económico y desarrollo social de los próximos años. Esto es coincidente con lo manifestado por Argenconomics (2020): "Las industrias del conocimiento emergen como una variable clave para diversificar la matriz productiva nacional, crear empleo de alta calidad, incorporar decenas de miles de jóvenes al mercado laboral formal, generar polos de desarrollo federal, expandir exportaciones y constituir una fuente sustentable de ingreso de divisas" (Argenomics 2020:9). Los cuatro autores básicos acerca del tema del conocimiento en el management (Drucker, Simon, Senge, Zamagni) coinciden que para adquirir y desarrollar nuevo conocimiento es necesario "aprender a aprender", una disciplina y competencia esencial para transitar el camino virtuoso del cambio y la innovación, lo cual requiere dos habilidades contradictorias: como primer paso "desaprender" (dejar a un lado lo aprendido) para luego "reaprender" (adquirir nuevos conocimientos que reemplazan a los anteriores). Finalmente queda la experimentación en pequeña escala (pilotar) para luego escalar con los ajustes aprendidos en el proceso y sin impacto negativo en el ambiente interno. Alineada con nuestra postura está Genoud (2007) para quien el cambio requiere un "estado de flexibilidad en la naturaleza organizacional de manera que las estructuras formales e informales puedan enfrentar dos procesos clave para su funcionamiento: la adaptación al contexto (medio

ambiente) y la integración interna" (Genoud 2007:102). Ya vimos en los resultados de la investigación que el conocimiento y la innovación están estrechamente vinculados ya que como dimensiones de gestión presentaron correlación total empatando en los promedios generales, más allá de desalineaciones puntuales entre empresas. Un caso fuera del panel seleccionado pero publicado por Monferrán (2017) es el de la empresa Aguas Danone global y su afiliada en Argentina, que adhirió al modelo de empresa "B" para lo cual debió adecuar sus estatutos, visión, misión y estrategias. Comenzando por la redefinición de la misión de la empresa como la "hidratación saludable" implementó una fuerte innovación en todos los procesos del negocio. La reducción de emisión de carbono y reducción de uso de plásticos derivados de fuentes no renovables, así como cuidado de bosques y fuentes de agua fueron los más destacados. Monferrán (2017) lo cita como caso paradigmático. Danone y su "programa REbotella" que busca el uso de envases elaborados con 50% de material reciclado y 100% reciclable lanzado a principio de 2005. El resultado fue un ahorro del 70% de huella de carbono versus una botella común de plástico virgen. El objetivo final es que esto no signifique un aumento de costo, por lo cual se debió colaborar en el armado de una red de recicladores urbanos, lo cual significó dar inclusión y trabajo a segmentos sociales vulnerables. El programa "cartoneros" (recicladores) significa recuperar de la calle los kilos equivalentes al plástico que manda al mercado. El frente de la saludabilidad de los productos y su contribución a evitar enfermedades no transmisibles (ENT) como diabetes y obesidad también fue enfocado, poniendo como meta que las aguas saborizadas no podrán tener para el año 2020 una concentración de azúcar mayor al 5%. Como empresa con propósito de triple impacto económico-social-ambiental, la certificación de empresa B por parte de Aguas Danone Argentina atrae y motiva a pertenecer a ella a la generación de profesionales del siglo XXI denominados "millenials". La gestión del talento, la alta motivación y buen clima de trabajo se ven facilitadas por estas conductas de compromiso social. La certificación B desde febrero 2016 se transforma en un proceso permanente que involucra a todas las áreas de la compañía, a la que cruza transversalmente a través de grupos de trabajo multidisciplinarios y de alta creatividad e innovación. También es importante y no menor el efecto contagio y multiplicador que genera en otras empresas el alto impacto logrado. Primero con los propios proveedores, luego con otras empresas del sector y finalmente con otras industrias y sectores. Sin llegar a adherir integralmente al modelo de "empresa B" (hasta el momento de escribir este trabajo), la empresa nro. 16, líder global en productos de consumo masivo (alimentación, higiene, tocador y limpieza) también tiene una presencia en los medios de sus CEO's (global y local) con un discurso institucional muy alineado con estos principios: impacto ecoambiental positivo, protección de la salud y bienestar, etc. Similar definición corporativa obligó a recalcular la visión y estrategia de negocios a la empresa nro. 20, líder global en bebidas sin alcohol. La innovación la llevó a que su portafolio de productos incremente versiones de productos light o "cero" (sin azúcar agregada) hasta el 50% de su oferta como mínimo y disminuyó su huella de carbono regresando al uso de botellas reciclables y empleo de materia prima vegetal en reemplazo de plástico de origen en hidrocarburos. Encontramos que esta meta coincide con la meta global de la empresa nro.20 que también fijó como mínimo que la mitad de su portfolio de productos no tenga azúcar agregada.

En nuestra investigación encontramos coincidencia acerca que el conocimiento es la discontinuidad y ruptura de mayor importancia como característica del cambio de era y se ha convertido en el capital fundamental, centro de costos y recurso decisivo (Drucker 1969 b: viii), en coincidencia significativa con la investigación realizada por ComunicaRSE (2015). Con una muestra similar a la nuestra entrevistaron a 100 CEO's de empresas líderes de Argentina y surgió como beneficio o "resultado visible" de contar con un Reporte de Sustentabilidad la atracción y retención de talentos, que son justamente los generadores y reservorio de conocimiento. Asimismo quedaron identificados los factores que no estimulan la capacitación ejecutiva y los posgrados del campo empresarial nacional: el exceso de teoría, el uso intensivo de casos poco ligados a su actividad específica y/o la escasa práctica gerencial aplicada a su caso real son. Los resultados estuvieron alineados con los de nuestro panel: más del 50% de las empresas investigadas cuenta con Programas de Jóvenes Profesionales (Programas de Capacitación Ejecutiva) así como Programas de primer empleo para la comunidad cercana, y Programas específicos "in Company" desarrollados a medida de las necesidades de conocimientos y competencias y responsabilidad social asumida.

Podemos decir, de acuerdo con los resultados obtenidos en nuestra investigación, que las empresas no toman el conocimiento como un concepto abstracto sino por el contrario como un activo concreto y para ser aplicado a la innovación y la acción. En tiempos de exceso de cantidad de datos e información es necesario esclarecer y diferenciar entre información y conocimiento. El concepto "dato" remite a información o números o hechos desordenados (u ordenados), pero sin "accionabilidad" los datos no resultan de utilidad. Gore (2013) plantea como objetivo del conocimiento "lograr que el aprendizaje y el conocimiento formen parte indivisible de la acción, para evitar lo que previene". La "información" son los datos validados, organizados y seleccionados en un contexto determinado, mientras que "conocimiento" es el resultado final de información seleccionada por su utilidad, y anclada en creencias mientras que

el conocer (verbo) es un aspecto de la acción o práctica que hace un trabajo epistémico integrando e incluyendo cosas que "sabemos hacer" con conocimientos nuevos (Gore 2013: 82, 111). Es relevante sumar el hacer al saber. Saber hacer (know how) es uno de los factores críticos para el liderazgo y aún la supervivencia de una empresa. Además de la acción, el conocimiento incluye una actitud proactiva permanente de apertura a lo desconocido y nuevo. Nuestra investigación coincide con el enfoque de la Unesco (2005) en cuanto la dimensión global de la sociedad del conocimiento constituye un bien común. "Una sociedad del conocimiento debe garantizar el aprovechamiento compartido del saber...... promoviendo nuevas formas de solidaridad con las generaciones presentes y venideras.... entendiendo el conocimiento como un bien público a disposición de todos". Más que pretender encuadrar el conocimiento en el falso dilema entre bien público (estatal) opuesto a bien privado, resulta más positivo tratarlo como un bien común (de todos), adaptándolo a las realidades locales y poniendo foco en 3 derechos básicos: 1. Libertad de expresión y opinión 2. Derecho a la educación (básica gratuita y tendencia a la opción gratuita en los demás niveles) y 3. Derecho a tomar parte libremente de la vida cultural y participar de los beneficios del progreso científico. (Unesco 2005: 18).

En nuestra investigación encontramos como resultado que las tres dimensiones de gestión operacionalizadas juegan un rol clave en la generación de resultados, así como también en la tarea de valuación de empresas en marcha debido a que generan capital intangible. Se trata de capital intelectual que juega un rol clave en la generación de valor y capacidad de innovación. Gonzalez Millán y Rodriguez Diaz (2018) afirman que la Gestión del Conocimiento (GdC) genera formación de Capital intelectual (CI) cuyo valor representa para muchas empresas montos muy superiores al de sus activos físicos. El valor de las marcas y el saber hacer (know how), así como otros activos intangibles (patentes, red comercial, participación de mercado, prima de precio por prestigio o liderazgo, etc.) supera muchas veces el valor de los activos físicos que figuran en sus estados financieros y económicos. Esta realidad se potencia en el ecosistema EDCI ya que el acceso a nuevos mercados y clientes presenta pocas barreras en un mundo globalizado. Las empresas con mayor avance en gestión del conocimiento (igual o superior a 3) sostienen su liderazgo construyendo capital intangible en forma permanente, ya sea invirtiendo en construcción de marca como a través de la innovación permanente y cercanía del cliente a través una red de distribuidores directos y exclusivos .Las tres dimensiones operacionalizadas aportan valor intangible que no figura en los estados contables ni financieros, pero representan un aporte sustancial a la sostenibilidad (autonomía de recursos) y sustentabilidad (impacto social y ambiental positivo. Lamentablemente las condiciones inflacionarias y de inestabilidad macroeconómica, y la escasa cultura de emisión de acciones (solamente las empresas nacionales 2, 7 y 13 cotizan en el mercado de valores de Buenos Aires) nos impide calcular con información de acceso público el valor implícito de los activos intangibles y los activos físicos de las empresas argentinas seleccionadas.

La administración debe ser entendida como una tecnología de las ciencias sociales y como tal contiene un núcleo ético o supuestos normativos, expresados como "lo que es deseable que suceda". Así lo afirma el académico argentino Ricardo Gomez (2003), quien postula que a partir de la derrota del socialismo comunista como modelo es equivocado defender ciegamente el modelo neoliberal que algunos desean imponer con más fuerza aún que la ideología que éste derrotó. La actitud valorativa (ética) es el camino obligado para lograr crecimiento y desarrollo armónico sostenible y sustentable. No toda innovación o nuevo conocimiento es positivo. Cita Gomez (2003) la conveniencia de adoptar tres tipos de supuestos: supuestos ontológicos (las preferencias, creencias y gustos no son independientes de la sociedad a la que pertenecen los individuos), supuestos epistemológicos (la eficiencia no es el desiderátum de la acción humana elegible, debe tenerse en cuenta no sólo cómo elegimos sino qué elegimos) y supuestos éticos (el ser humano no es básica mente egoísta. Su eticidad incluye innegociablemente la solidaridad con el semejante. Es responsabilidad de la sociedad humana evitar, disminuir y eliminar la desigualdad y pobreza) (Gomez 2003:186-189). En nuestro trabajo encontramos que sería equivocado echar culpa a los gestores del modelo por sus malos resultados. Son los resultados los que deben confirmar la bondad del modelo. Los casos más resonantes de éxito en la gestión del conocimiento e innovación (empresas nacionales nro. 2, 3, 7,11, 12, 13, y 14 y empresas multinacionales 16, 18, 19, 20, 22, 25 y 28) son los que confirman que la actitud permanente de apertura al cambio y el ejercicio de la libertad con responsabilidad, son el camino al logro de resultados armónicos y convenientes para todos los grupos de interés (stakeholders).

Indicadores de la organización que aprende.

Pudo observarse cómo la cultura organizacional pone al conocimiento en primer lugar de valor en grandes empresas nacionales que cuentan con universidades propias (nro 2 y nro14). Otras lo hacen en forma indirecta como la nacional nro 13 que desarrolla alta tecnología en Investigación y Desarrollo en las líneas de producto en que se focalizan (alimentos de valor agregado). Este "nuevo *management*" es de un carácter dinámico y focalizado más en la práctica que en la teoría debido a los permanentes cambios de entorno y contenidos (Gore 2013). La empresa nro. 13 (multinacional líder en información económica y judicial para corporaciones y

estudios jurídicos) desarrolló el instructivo para los estudios jurídicos ya visto en el punto 3.2, el cual desarrolla siete pasos para practicar con su ayuda la búsqueda permanente de conocimiento e innovación (Gestión de la Innovación punto 3.2)

La organización Excelencia ya explicada anteriormente funciona como una red aceleradora de la interacción entre conocimiento e innovación, y es avalada por tres organizaciones con prestigio y trayectoria propia. En su Directorio hay representantes de cinco de las empresas investigadas por este trabajo. Interactúa además en forma permanente con otras dos fuentes de conocimiento: la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Buenos Aires y el Consejo Profesional de Ciencias Económicas de CABA realizando jornadas conjuntas para analizar casos de éxito. Acerca de la gestión del conocimiento lo define como "nuevo vector de valor y bien fungible" preocupándose por cómo lograr hacer explícito el conocimiento implícito en la organización, sus miembros y sistemas; y cómo ponerlo en valor. Gestionar y accionar el conocimiento de las personas y la organización en una "organización que aprende" se logra recurriendo a 10 indicadores o métricas elaborados por la Fundación Excelencia (2019) para controlar y medir los resultados (www.excelencia.org.ar) con foco en dos criterios específicos: Liderazgo y Estrategia, y Cultura orientada a la innovación incluyendo la asignación de recursos, el despliegue de objetivos comunes, el impulso en la aplicación de la innovación, la integración de la empresa a una red de actores institucionales, compartiendo información y conocimientos generados por las interacciones tanto internas como externas. Con respecto al conocimiento, encontramos que es compatible con nuestra investigación su propuesta de 10 indicadores:

- Objetivos estratégicos referidos a búsqueda de conocimiento e innovación, en relación con los objetivos estratégicos totales (participación en eventos feriales locales e internacionales, contratación de consultores/asesores, etc.)
- 2. Seguimiento y cumplimiento de los objetivos estratégicos referidos a la innovación.
- 3. Contribución de la innovación a los resultados totales de la empresa.
- 4. Asignación de recursos (presupuesto y tiempo) para el cumplimiento de la estrategia (porcentaje de las ventas alocado a la generación de Conocimiento /Innovación / Investigación y Desarrollo de nuevos productos y servicios / cantidad de personas / cantidad de horas destinadas a innovación).

- 5. Áreas de la empresa alcanzadas por iniciativas de innovación, en relación con el total de áreas susceptibles de ser alcanzadas (comunicación transversal).
- Desarrollo de la cartera de proyectos innovadores (cantidad, calidad, impacto).
- 7. Cantidad de integrantes (empresas relevantes) de la red de la que forma parte.
- 8. Intercambios más significativos de la red, en términos de generación de conocimientos que inciden en la innovación.
- 9. Percepción de los colaboradores respecto al liderazgo sobre innovación.
- 10. Percepción de actores externos e integrantes de la red respecto al carácter innovador de la empresa.

4.2 Gestión de la innovación.

En nuestra investigación encontramos que la innovación puede cubrir toda la gama de actividades de una organización, atravesando todas sus áreas funcionales. La creación o captura de valor puede darse no solamente en el desarrollo de productos y servicios ofrecidos sino también en la facilitación de todos los procesos que intervienen en la cadena de valor, así como eliminar las barreras organizacionales o culturales que obstaculizan su creación o desarrollar un modelo de negocio innovador o "creador de valor". El laboratorio nacional (empresa nro. 12) emprendió una modernización innovadora en su sistema de gobernanza. La tercera generación familiar (2018) contrató por primera vez en su historia un Gerente General profesional no perteneciente a la familia propietaria fundadora. Se trata de un ex "country manager" de un gran laboratorio multinacional. Esta acción es un símbolo de innovación organizacional rompiendo por primera vez la barrera de una empresa familiar: la contratación del más alto directivo ejecutivo por fuera de los miembros de la familia. La aceptación del desafío del cambio en la alta Dirección es visto como el comienzo de una nueva era en la empresa. La innovación organizacional puede adoptar múltiples formas, como lo es el caso de la empresa nro. 2, perteneciente al más grande grupo privado en volumen de negocios de la Argentina y ejemplo de modernización e innovación en productos y servicios desde su origen. Es líder global en insumos petroleros con plantas asociadas en Brasil, Venezuela (expropiada), Mexico, Guyana, EEUU, Canadá, Arabia y China). Sus ventas en el año 2015 sumaron 7.500 millones de dólares dando empleo a 21.400 personas. Cotiza sus acciones y títulos de deuda en varios mercados de valores y su sede social corporativa (holding) está en Luxemburgo con lo cual logra mayor autonomía decisoria y previsibilidad fiscal que si estuviera radicada en Argentina.

Mantiene su Directorio con familiares directos de sus fundadores, pero su CEO y directores funcionales no son de la familia propietaria. Organizacionalmente es una empresa centralizada en su alta dirección, pero en cuanto a estrategias y herramientas de gestión es de alta descentralización a través de tres unidades de negocio (caños, chapa y construcciones) con alto foco en la modernización de dos (conocimiento e innovación) de las tres dimensiones que focalizó esta investigación. En cercanía del cliente se calificaron con un 2 (nivel intermedio) ya que no hay un vínculo estrecho y permanente directo con ellos, aunque si lo hacen a través de sus socios y aliados estratégicos. La innovación organizacional requiere una tarea muy profesional por ser de alto riesgo las consecuencias de una ejecución imperfecta. Ejemplo de esto es el caso con obstáculos (judicializado) de la empresa nro.19. Empresa familiar líder internacional en vegetales y papas congeladas. Su primera planta inicia actividades en 1957 en Canadá y al año 2015 contaba con más de 60 plantas, más de 20.000 empleados y facturación superior a 6 billones de dólares. Sucede un episodio judicial (1994) entre dos hermanos miembros del Directorio (Wallace y Harris) que no se ponen de acuerdo en la forma de organizar la dirección de la empresa. Wallace se oponía a integrar miembros externos a la familia en el Directorio mientras que Harris proponía buscar los mejores ejecutivos del mercado. El laudo judicial fue favorable a Harris por lo que Wallace debió retirarse de la operación de la empresa, permaneciendo en el grupo familiar propietario. En el año 2004 asumió Dale Morrison como CEO de la empresa, siendo el segundo Director Ejecutivo no perteneciente a la familia propietaria. Morrison contaba con décadas de experiencia en puestos ejecutivos de grandes corporaciones líderes en productos de consumo masivo (General Foods, Pepsico, Frito Lay, Campbell Soup). Al ingresar afirmó que era un lujo integrarse a una corporación interactuando con los mismos dueños. En sus palabras la decisión no era fácil de tomar, pero era similar a su experiencia en empresas con cotización en mercados de valores, integrando lo mejor de los dos mundos: la cultura y normas de gobernanza de una empresa pública con un Directorio contemporáneo y progresivo que reemplaza el rol de responder a los analistas de los mercados. "Siento tanta responsabilidad en responder a 24 accionistas como a miles de ellos en un mercado bursátil". El gran desafío al cumplir 50 años la compañía es que, en lugar de abastecer la demanda, había que crearla. Lo cual era un cambio estratégico significativo que requería la experiencia de ejecutivos externos a la familia, con apertura al conocimiento y la innovación (McCain Food Company 2007: 226). La decisión se tomó previa judicialización, con resultados positivos para la empresa a pesar de la alta resistencia que opuso una de las ramas familiares accionistas.

Las empresas multinacionales cuentan con ventajas naturales para innovar por contar con plataforma regional y/o global de I&D&i, con reservorios de conocimiento e innovación que facilitan el lanzamiento de nuevos productos y servicios intra-grupo, además de facilidades para contar con acceso a financiación de inversiones a costos competitivos. En el tema innovación se repite la ventaja de avance en las empresas multinacionales versus las nacionales (80% vs. 68%). Las multinacionales están globalizadas naturalmente a través del abastecimiento de productos y servicios (global sourcing) con una búsqueda permanente de ventajas comparativas y competitivas para las distintas afiliadas. Las empresas nro. 15 y 16 son las que más desarrollado tienen esta presencia global en productos de consumo masivo de alta rotación, alternando de país la fabricación de cada línea de producto según ventajas competitivas y comparativas de sus plantas y países de origen. Los servicios financieros de la empresa nro. 17 tienen naturalmente alta globalización en medios de pago y crédito, así como lo está la empresa nro. 18 líder global en aditivos para la industria alimentaria y fragancias, cuyo rol, más que ser proveedor circunstancial es ser aliado estratégico de sus clientes, en cuanto a desarrollo de productos e innovación. En lo que hace a modelo de negocio, la empresa nro.6 autocalificada como más abierta (4) resultó ser una empresa familiar de fabricación de calzado para niños con presencia directa en los principales paseos de compras del país así como exportación a algunos países de la región. Su Director-accionista manifestó su queja por la necesidad de ajustar periódicamente sus políticas de producción propia y por terceros, flujo de importaciones y exportaciones etc. según las políticas del gobierno de turno. Entre los años 2000 y 2005 debió cerrar por no ser rentables más de la mitad de los locales propios antes mencionados. La conformación de un modelo de negocio ecosistémico abierto enfrenta serios obstáculos por la inestabilidad económica e institucional de Argentina. La inestabilidad de la macro y microeconomía argentina no impide que las nuevas realidades se impongan y obliguen a adoptar nuevas formas de gestión en dimensiones críticas para tener éxito o aún sobrevivir en el nuevo ecosistema EDCI.

En nuestro trabajo encontramos que el Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación Productiva de la Nación realiza dos relevamientos permanentes de la innovación empresarial: la Encuesta Nacional de Investigación y Desarrollo (MinCyT I + D) y la Encuesta de Dinámica de Empleo e Innovación (ENDEI), que con frecuencia trianual cubre una muestra de 3.691 empresas representativas del universo de la industria manufacturera (con 10 o más ocupados). Nuestra investigación sobre la dimensión innovación mostró avance promedio general de avance del 73% (68% las empresas nacionales y 78% las empresas multinacionales) mientras

que la investigación del MinCyT dio que el 60 % de las empresas son innovadoras (con una inversión promedio del 1,36% sobre ventas). Su gran cobertura muestral les permite mostrar una apertura por segmento: empresas grandes 84%, medianas 68% y pequeñas 51%. A mayor tamaño de empresa, mayor avance en innovación. Podemos ver un alineamiento con nuestra investigación con información cualitativa en cuanto a destino de la innovación, por su alto foco en el cliente y consumidor: mejoras de producto 38%, lanzamiento de nuevo producto 31% e innovación en comercialización 17%. (MinCyT – ENDEI 2015: 22).

La innovación admite distintos enfoques, lo cual quedó evidenciado tanto a nivel del marco teórico como en las empresas investigadas. Puede ser una actividad anclada en un "plan estratégico" estructurado, o bien tratarse de una disciplina de búsqueda proactiva de incremento de valor a través de "pensamiento estratégico" (Hamel 2008), como así también recurrir a la Estrategia del Océano Azul (Chan y Mauborgne 2008) buscando reinventar la curva de valor del mercado actual creando un "no mercado", así como en casos extremos representar innovación disruptiva buscando un cambio profundo de las reglas de juego de una industria, mercado o tecnología (Clayton Christensen 1997, 2003). La investigación permitió ver una combinación de estas prácticas para explorar los límites de sus negocios, buscando transformar sus fronteras en horizontes. Las fuentes de la innovación indicadas por Drucker siguen teniendo plena vigencia ya sea en forma individual o combinada, lo cual incrementaría el potencial disruptivo de la innovación. Podemos ver cómo ellas se aplican a los casos de empresas investigadas. En cada caso citado como ejemplo a continuación se da predominantemente alguna de las fuentes de innovación, pero también puede darse la combinación de dos o más alternativas (Drucker 2002 Tomo I: 198):

- 1. Éxitos inesperados o fracasos inexplicados (propios o de la competencia):
 - Empresa nro. 16: abandono intempestivo de los detergentes en polvo por parte de su competidor principal (debido a participación de mercado minoritaria, escasa modernidad tecnológica y mayor desgaste de las prendas lavadas).
 - Empresa nro. 13: Éxito súbito de golosinas en base a arroz (Chocoarroz)
 lo que origina una compra de la empresa y el desarrollo extensivo de
 líneas completas de alimentos a base de arroz con alto valor agregado.
- 2. Incongruencias en un proceso o comportamiento del consumidor (que obligan a reformularlos):

- Empresa nro.20: Abandono tendencial de consumo de la categoría gaseosas azucaradas y/o carbonatadas. Alienta / obliga a desarrollar otras opciones más saludables en todo tipo de líquidos para consumo humano (aguas, aguas saborizadas y mineralizadas, jugos de fruta, etc.).
- 3. Necesidades del proceso (nuevas demandas u obsolescencia de los actuales):
 - Empresa nro. 17: Auge de la venta electrónica (e-commerce) y nuevos medios de pago / crédito.
 - Empresa nro. 3: Red de consultores y asesores impositivos en toda Latinoamérica (un estudio por país, con valores y prácticas comunes).
- 4. Cambios en la estructura del mercado o de la industria:
 - Empresa nro. 25: Desarrollo de electrodomésticos inteligentes (digitalizados) unidos a aplicaciones contenidas en los celulares.
 - Empresa nro. 24: Reemplazo de seguridad personal (física) por seguridad electrónica (cámaras). Reducción significativa de dotación humana y mayor foco en prevención que mitigación de hechos de inseguridad.
- 5. Cambios demográficos (nuevos emergentes que pueden ser problema u oportunidad):
 - Empresa nro. 22: Nuevas forma de producción y propiedad agropecuaria debido a los procesos de sucesión (herencia) en la propiedad agropecuaria que en Argentina han representado una reforma agraria pacífica. (arrendamiento – alianzas estratégicas – asociaciones productivas).
- 6. Cambios en significados o percepciones (cambios culturales, de hábitos o costumbres):
 - Empresa nro. 28: Formación de grupos de empresarios para reunirse como pares con un coach experimentado y formado (ex CEO) buscando mejores prácticas en sus empresas y vidas profesionales (su mejor versión). Los coordinadores son exdirectores de empresa, muy experimentados, pero con edad (50+) que dificulta su reinserción laboral mientras que su experiencia es altamente valorada por una PyME.
 - Empresa nro.16: Reducción, Reciclado y Reuso de materias primas, materiales e insumos en todas las líneas de productos (recargas económicas, envases más compactos, etc.).

- 7. Conocimientos nuevos (avances científicos o tecnológicos que recomiendan cambio de paradigmas):
 - Empresa nro.18: Centro de Investigación y Desarrollo de excelencia global para desarrollar nuevos sabores, aromas e ingredientes alimentarios.
 - Empresas nro. 14 y nro.12: Elaboración conjunta de alimentos-golosinas "Nutraceúticos" (nutricionales + farmaceúticos).

En nuestra investigación encontramos que las siete fuentes de la innovación son utilizadas en forma pura o combinada por las empresas con puntaje superior a 3. Es común denominador - y en forma acelerada después de la pandemia COVID19 del año 2020 - la virtualización de todas las actividades posibles de ser digitalizadas, incluyendo la implementación de canales de venta digitales y en los casos más avanzados plataforma de entrega directa a sus consumidores finales, más allá de mantener sus canales de distribución habituales. Las empresas nacional nro.14 y multinacional nro. 16 implementaron sistemas de venta y entrega llegando a la denominada "última milla" (entrega a domicilio). Innovación y cercanía del cliente en su máxima expresión. En el caso de la empresa 16 se pudo ver que desarrolló en tiempo récord productos aptos para combatir el contagio de la pandemia (alcohol en aerosoles y gel). La empresa nro. 13 a partir de la compra de un emprendimiento exitoso en golosinas de arroz (alfajores y barras) expandió su portfolio de productos en base a arroz. Cumpliendo la fuente de innovación nro.7 la empresa nro. 18 desarrolló un centro de investigación e innovación en EEUU, en el cual se puede desarrollar desde cero cualquier tipo de producto alimenticio. Los premios anuales a la innovación "ProPyme" del grupo empresario nacional nro.2 están en línea con la fuente de innovación numero 7 (necesidades de los procesos) gracias a lo cual consigue su liderazgo a escala global.

En cuanto a innovación, la moda (calificación más frecuente) fue el nivel 3 tanto en las empresas nacionales (diez casos) como en las multinacionales (doce casos), entre los cuales se destacan cuatro casos de empresas familiares que se han globalizado (multilatinas) alcanzando liderazgo regional y/o global como el laboratorio de especialidades medicinales (nro. 12), el grupo agroindustrial regional (nro.3), la empresa líder en alimentos y golosinas (nro. 13) y el conglomerado líder en siderurgia y construcciones (nro. 2). Estos empresarios se calificaron con 3 (no se calificaron con 4 por el alto nivel de exigencia que se han autoimpuesto), pero cabe mencionar que están muy compenetrados de los objetivos y desafíos del ECDI que propone este trabajo. La resistencia al cambio o alta aversión al riesgo no es compatible con el

escenario de acelerados cambios tecnológicos y culturales en el que está este mundo globalizado de inicios del siglo XXI. En el panel de empresas nacionales investigado hubo cuatro empresas con nivel 2 (equivalente a un avance del 50%) y ninguna alcanzo el nivel 4. Las crisis recurrentes del mercado argentino son un obstáculo para generar y derivar recursos económicos y humanos hacia la innovación. Una herramienta de utilidad para diseñar la hoja de ruta de la innovación es el "Radar de la innovación" (Sawhney et.al en Bazzani et.al 2012) que permite decidir por dónde empezar en una secuencia virtuosa que incluye 4 posibles puntos de innovación. Veamos ejemplos de las empresas investigadas en cada uno:

- 1. Oferta (Qué): La empresa nro.13 determina sus liderazgos seleccionando cadenas de valor alimentario: innovación en arroces, aceites, pastas y aderezos. La empresa nro.20 tiene en pleno desarrollo línea de bebidas sin alcohol, carbonatadas o no carbonatadas, con o sin sabores o fruta, etc.
- 2. Clientes (Quienes): La empresa nro.23 busca la máxima Red de información para el mundo empresario y jurídico (nro.23), Ampliación de líneas de productos de golosinas y alimentos a lácteos y nutraceúticos (nro.14).
- 3. Proceso (Cómo): Grupo agroindustrial integral internacional (nro. 22), Red colaborativa de empresarios en base a modelo de origen EEUU constituidos como grupos cerrados de pares no competidores entre sí (nro.28).
- Presencia (Dónde): Red regional latinoamericana de estudios independientes de consultoría (nro.3), Diseño, fabricación y venta nacional y regional de calzado para niños (nro.6).

La innovación tiene alto impacto en el valor de la empresa, ya sea el valor bursátil para las que cotizan en mercado público de valores o de la valuación de la empresa en marcha para el caso de intención de asociación o venta de la empresa. Gregersen y Christensen (2011) publicaron una investigación global acerca de 500 innovaciones corporativas de carácter disruptivo, entrevistando a más de 5.000 ejecutivos en 75 países. Su principal descubrimiento fue que la habilidad para generar ideas innovadoras requiere una combinación virtuosa de la mente y las conductas. La actitud proactiva hacia el cambio es anterior y determinante para transitar el camino de la creatividad y la innovación. De su trabajo surge que las empresas definidas como de ADN innovador tienen una prima de precio en la cotización de sus acciones de entre el 22 y 33% y sus principales directivos (Amazon, Netflix, Google, Skype, Apple) dedican ellos mismos un 50% más de tiempo personal para participar de los equipos de

innovación que los de las empresas que no tienen ese ADN innovador. Las 5 habilidades y conductas básicas detectadas detrás de la innovación disruptiva son Gregersen y Christensen (2011):

- Asociación libre: capacidad de diseñar conexiones entre preguntas, problemas o ideas de campos no relacionados.
- 2. Cuestionamiento permanente: preguntas que desafían la sabiduría común.
- 3. Observar con curiosidad: escrutar la conducta de los clientes, proveedores y competidores para identificar nuevas formas de hacer las cosas.
- 4. Trabajo en red: convocando gente con diferentes ideas y perspectivas.
- 5. Experimentación: construir experiencias interactivas provocando respuestas no ortodoxas.

En nuestra investigación encontramos que estas conductas son practicadas en distintas proporciones y en forma dispar, según cultura, valores, objetivos y estrategias implementadas por cada empresa. Las más avanzadas aplicación simultáneamente varias de estas conductas. Lamentablemente el mercado bursátil argentino tiene una dimensión muy pequeña en términos internacionales debido a la alta inestabilidad de su economía y del panel de empresas nacionales solamente tres cotizan en el Mercado de Valores de Buenos Aires. La empresa nro.14 ha realizado varios intentos de apertura de su capital, pero las condiciones micro o macroeconómicas lo impidieron. Estas tres empresas (nro.2, 7 y 13) tienen como mínimo calificación 3 en las tres dimensiones operacionalizadas y practican las cinco competencias mencionadas arriba. Se trata de empresas líderes en sus categorías con una trayectoria histórica (más de 70 años como mínimo) con objetivos, estrategias y despliegue geográfico que las ubica como empresas que satisfacen las expectativas de los inversores bursátiles. Las otras empresas nacionales tienen cumplimiento dispar de los cinco atributos mencionados. Debemos reconocer que el entorno macroeconómico tiene frecuentemente más incentivos para estar en modo supervivencia que realizando inversiones para captar o generar conocimiento o innovación y/o desarrollar cercanía con los clientes. Las empresas multinacionales tienen todas calificación 3 o más, excepto 2 casos: la empresa nro.27, que se trata de un banco que en gestión del conocimiento tuvo calificación 2, lo que indica estar a mitad camino del avance en transformación ecosistémica; y la empresa líder en electrodomésticos grandes nro. 25, que calificó con 2 en cercanía con el cliente debido al alto estándar de su casa matriz que en su país de origen (EEUU) ya está incorporando Internet de las cosas (IoT) como equipamiento original de sus últimos lanzamientos, esto es inteligencia artificial y conexión a distancia del consumidor con el artefacto ubicado en su domicilio. El mayor valor de la empresa (cotice o no en bolsa) y el rol e involucramiento de los CEO's en los planes estratégicos se cumplen en ambos paneles.

En nuestra investigación hallamos varios casos de modelos de negocio colaborativos, entre los cuales están la "co-innovación" (la empresa y sus clientes-consumidores-usuarios cooperan en la creación de valor), y la "co-ompetencia" (modelo competitivo en que empresas competidoras colaboran con proyectos de innovación comunes). El primer caso está reflejado en Gambardella, Raasch y Von Hippel (2016) quienes investigaron la factibilidad de un modelo microeconómico que además de colocar la innovación del lado del productor, contemple actividad de innovación del lado de la demanda, tanto en forma aislada como en forma conjunta con la oferta. Esta última modalidad entra en lo que se denomina economía colaborativa. Esta última es la que parece generar mayor valor agregado o bienestar general (welfare). Como aporte propio en el caso de Argentina podrían agregarse situaciones anómalas que contradicen esta afirmación como, por ejemplo: políticas públicas erráticas, incentivos macro y microeconómicos de alta volatilidad (espiral inflacionaria), rigideces en la legislación laboral o sindical, etc. Estos factores pueden desincentivar la actividad de innovación colaborativa y hasta aún castigarla con sobrecostos. La posición a favor de fomento de la innovación colaborativa tuvo para esta investigación cinco aspectos que las políticas públicas y las estrategias privadas deberían registrar:

- 1. Los productores que producen innovación con poca participación y complementación con los usuarios desde el primer momento generan especialización insuficiente.
- 2. Las políticas públicas que apoyan la inversión de las firmas deberían ser diseñadas para distinguir, diferenciar y favorecer la división de trabajo que favorezca y apoye a productores y usuarios en lo que cada uno hace mejor y necesita. El bien común generado es superior atendiendo la innovación colaborativa productor-usuario.
- 3. Por razones históricas los productores suelen tener capacidades y competencias en I+D+i más individualistas que complementarias con los usuarios.
- 4. Las políticas públicas que aumentan la participación de los usuarios en el proceso de innovación producen incremento el bienestar general. En un mundo con inversiones que buscan sinergias empresa-usuarios, el foco está

- puesto tanto en usuarios innovadores como no innovadores, con actividades como educación, acceso a diseño y creación accesibles y promoción del *emprendedorismo*.
- 5. Merecen especial atención los usuarios con potencial de acceder a diseño y tecnología de producción propias. De ser económicamente viables pueden servir como semillero de futuros empresarios o emprendedores.

En nuestra investigación encontramos casos de innovación colaborativa en la empresa nro.2, líder global en equipamiento para la industria petrolera, tanto equipamiento para la cabeza de pozo (válvulas) como tuberías de acero con y sin costura. Las condiciones extremas (calor desértico en medio oriente y plataformas petroleras en mares congelados) exigen contar con especificaciones e innovación a la medida de la necesidad del cliente. Para ello han desarrollado un ecosistema de empresas vinculadas con quienes desarrolla innovación propietaria y exclusiva a medida de cada cliente. Ejemplo de ello es la empresa Moto Mecánica Argentina MMA que cuenta con más de 50 ingenieros de desarrollo de productos y servicios para la industria petrolera. También en esta línea de innovación colaborativa está la empresa nro. 11 proveedora de soluciones codesarrolladas con sus clientes de la industria alimentaria.

Asimismo, el semillero de emprendedores Kamay Ventures compartido por la empresa nacional nro. 14 y la multinacional nro.20 tiene como meta el desarrollo conjunto de emprendedores (hasta 4 proyectos por año, con tope de inversión de usd 300.000 por proyecto). Cuenta al momento de escribir esta tesis con dos proyectos emprendedores exitosos. La empresa Arqlite, inventora de grava Plática para la industria de la construcción y la jardinería, elaborada a partir de plásticos reciclados y recuperados. Con gran ventaja de precio (50% inferior), menor costo logístico por menor peso. El otro caso es la empresa Auravant: una plataforma de agricultura digitalizada (agricultura de precisión) que a mediados de 2021 cuenta con 22.000 usuarios en 70 países, monitoreando 7 millones de hectáreas de cultivos intensivos y extensivos. Las empresas nro. 14 y nro. 20 son competidoras en sus líneas de bebidas, lo cual no les impidió colaborar y desarrollar negocios de frontera de la innovación. Esto es solamente pensable en tiempos de cambio de época en que se reemplaza el modelo sistémico de capitalismo competitivo por un ecosistema EDCI fundamentado en la creación de valor para el consumidor y usuario final.

La empresa nro.28 igualmente es una red de empresarios (dueños o CEO's) que estimula un dialogo permanente entre sus coordinadores de grupo (Chairman experimentado) y

los empresarios miembros. La iteración y estimulación para la mejora contínua e innovación es permanente. La permanencia promedio de siete años de sus miembros (más de 1600 al año 2020) es una buena prueba de su efectividad y eficiencia. Además de su incorporación al sistema de "empresas B" (empresa de triple beneficio económico-social-ambiental), en el año 2019 la empresa nro.28 se ha convertido en organización que colabora en la implementación del cambio para ser Empresa B con sus empresas asociadas a través de sus coordinadores y expositoresconsultores. En nuestra investigación encontramos que la gestión de la innovación no es una cuestión que asegure logro de resultados positivos para todos los grupos de interés. Las empresas más innovadoras practican permanentemente el cambio como actitud y la investigación como disciplina, pero el error está dentro de sus cálculos, y paradojalmente hay que incentivarlo para que la innovación suceda. La clave es que el error dure poco y haya aprendizaje. La gestión de la innovación requiere mucho realismo, pero también una cuota necesaria de escepticismo logrando un equilibrio inestable que motoriza la actitud de cambio y la disciplina de la innovación. Hechos fortuitos pueden jugar un rol decisivo. Transitarlos es necesario y decisivo. Como ejemplo: la aleatoriedad del momento y lugar del cambio (exigencia de un mercado o país que origina un cambio o innovación que puede o no ser exitosa), el origen de un cambio en la gestión de la empresa por fallecimiento o venta del dueño que origina un cambio en el paquete accionario y nuevos gerentes, una moda o tendencia que obliga a subir costos ("hay que tener SAP", cuando en realidad la simplicidad de la operación no lo requiere), etc. Sastre (2011) recomienda mantener el foco en el corazón del negocio (core business) y la propuesta de valor de la compañía, pero practicando permanentemente la cultura del cambio y la innovación como una gimnasia que se practica para ser una empresa ágil cuando el cambio sea necesario. Tal es el caso de una empresa especializada en sembrar y cosechar cereales y oleaginosas que un día decide agregar valor a su producción a través de aceite de girasol alto oleico, con excelentes propiedades nutricionales por su prensado en frío. Gracias a su capacidad de aprendizaje y disposición al cambio se descommoditiza a través de una nueva unidad de negocio de alta rentabilidad que generó una casualidad que se transformó luego en causalidad (Sastre 2011: 140-144).

Indicadores de la innovación que crea valor:

Los indicadores que recomendamos para monitorear el cumplimiento de objetivos en materia de innovación son los recomendados por la organización Excelencia con el propósito de "encriptar la innovación en el ADN de las organizaciones". Como punto de partida define

un *Modelo de Gestión de Excelencia de la Innovación* y para incentivarlo en forma anual otorga el "Premio Nacional a la Calidad en la Gestión de la Innovación", como capítulo especial del Premio Nacional a la Calidad. Este modelo es una herramienta útil para medir el nivel de gestión en innovación y planes de mejora, ya sea mediante una autoevaluación o una eventual presentación al PNCGI. Su publicación Modelo de Excelencia para Gestión de la Innovación (MEPGI) contiene una metodología sistémica (toda la empresa) y sistemática (permanente) para hacer esto posible. Sus capítulos incluyen 3 criterios y 10 ámbitos de aplicación de la innovación.

- 1. Criterio 1: Liderazgo y Estrategia (pg. 12).
- 2. Criterio 2: Cultura orientada a la Innovación (pg. 20).
- 3. Criterio 3: Sistema de Gestión (pg.27).

Para aplicar indicadores en la Gestión de la Innovación es recomendable hacerlo en dos etapas. En primer término, hacer un autodiagnóstico sobre la situación actual, para luego desarrollar indicadores (métricas) adaptados al negocio y características de la empresa. Excelencia (2020) publicó los indicadores de un autodiagnóstico con calificación 1-5 (para 1 escasa actividad – 5 alta actividad), el cual incluye al final seis preguntas vinculadas a los desafíos planteados por la pandemia COVID19. La temática cubierta es : Contar con un plan estratégico, Capacidad de financiamiento de inversiones para la innovación, diversidad de portafolio de productos y servicios, estimulo de la creatividad y generación de ideas, aliento de libertad para cometer errores y asumir riesgos, desarrollo de una red de colaboración con otras organizaciones (miembros de la cadena de valor, startups, otras entidades de I+D, Universidades, otras empresas, etc.), contar con métodos participativos (espacios) con actores internos y externos a la empresa y con conocimientos interdisciplinarios, contar con tablero de indicadores actualizado, contar con proyectos de innovación incremental o disruptiva con presupuestos de inversión, incorpora recursos tecnológicos apropiados y por último cuenta con una metodología para la gestión del cambio. Asimismo, hay una batería de preguntas originadas en el COVID-19 enfocadas a la capacidad de adaptación a un cambio de entorno tan violento.

Las empresas investigadas que tuvieron avance de la innovación igual o superior a 3 toman la innovación como una cuestión transversal con impacto en una gran cantidad de áreas de la empresa. La recomendación de la organización Excelencia es estimular y comprometer a

las personas con las estrategias de innovación, establecer métodos participativos, generar un ambiente estimulante, asegurar reconocimientos e incentivos congruentes con la innovación y adoptar indicadores para medir la calidad del vínculo de las personas con la organización. En cuanto al funcionamiento sistémico de la organización, Excelencia propone tomar indicadores permanentes que permitan evaluar la gestión de la Innovación en 10 ámbitos de aplicación con gran detalle:

- Modelo de rentabilidad (fuente y origen de fondos y recupero de la inversión):
 Facturación total y participación de productos con menos de 3 años de antigüedad, subvenciones cruzadas, retorno de la inversión, % de ventas de productos innovadores, ahorros de costos.
- Redes de la Innovación (ventajas diferenciales obtenidas):
 Conocimientos obtenidos y compartidos, incorporación a la gestión, evolución de intercambios.

3. Diseño organizacional:

Índice de desempeño, efectividad y eficiencia de la empresa; venta por empleado, rapidez de respuesta ante cambio de contexto, nuevas formas de atención al cliente, nuevos productos y servicios como porcentaje del portafolio de productos y servicios , diversidad de perfiles sociales en la organización con (género, formación, cultural), equipos multidisciplinarios, cantidad de proyectos por iniciativa de empleados no jerárquicos, porcentaje de colaboradores con innovación atada a la evaluación de desempeño, tiempo asignado al desarrollo de proyectos innovadores, cantidad de eventos formales de comunicación interna de innovaciones, percepción del personal sobre la empresa como un lugar atractivo para trabajar por el desafío profesional que plantea.

4. Resultados obtenidos por los procesos:

Cantidad de proyectos de Investigación y Desarrollo & Innovación, Programas de estímulo a la generación de ideas innovadoras y sus resultados Tasa de éxitos y fracasos, Volúmenes y velocidad de producción y entregas, Nuevos mercados, segmentos y clientes, Tiempo de demora del lanzamiento.

5. Plataforma tecnológica:

Nuevas propuestas de valor, patentes y registros adquiridos o propios, mejora de productividad, inversión en tecnología sobre facturación.

6. Portafolio de productos y servicios:

Lanzamientos de productos y servicios (preventa, venta y posventa), propensión de clientes a volver a comprar, tasa de fidelidad, tasa de abandono, percepción de los clientes sobre la innovación en valor.

7. Sistema complementario de productos y servicios:

Participación de mercado, tendencias, rentabilidad media del sistema y propia, lanzamiento de productos y servicios (innovadores, complementarios e integradores), tasa de fidelidad y tasa de abandono.

8. Desarrollo de cadena de valor:

Comparado con situación previa a la innovación: crecimiento en ventas, rentabilidad. Nuevos mercados y clientes. Tiempo de llegada. Desvío contra estándares acordados.

9. Desarrollo de marca:

Valor económico, Participación de mercado, Percepción de actores externos sobre el carácter innovador de la empresa, Encuesta de imagen y reputación de innovadora de la empresa.

10. Compromiso con la experiencia de cliente:

Indicadores de satisfacción, fidelidad, tasa de abandono, recomendación de marca (NPS: Net Promoter Score).

4.3. Gestión del cliente y el consumidor.

En nuestra investigación la dimensión foco en el cliente y el consumidor obtuvo el mayor avance de todas las variables con un promedio del 80% (71% en las empresas nacionales y 88% en las multinacionales). Estas cifras están alineadas con la investigación del Ministerio de Ciencia y Técnica de la Nación antes mencionada, en la que el 87% afirmó seguir una estrategia orientada al mercado, y un 13% al fortalecimiento de sus capacidades endógenas (MinCyT-ENDEI 2015:55). El 71% de las firmas cuenta con un sitio web como puerta de acceso a los productos o servicios ofrecidos MInCyT – ENDEI (2015:10). Las empresas innovadoras implementan mayoritariamente mecanismos de protección de su innovación informales, como ser: comunicación activa con los clientes (63%), mayor escala de producción (44%), llegar primero al mercado (32%), control de redes de distribución (29%), mantener en secreto (26%) y acceso exclusivo a insumo (11%). En cuanto a sistemas informatizados para gestionar la relación con los clientes, solo el 32% cuenta con un ecosistema informático que

integre funcionalmente a toda la empresa y solo 6% externalizado en un "cloud center". El 21% no cuenta con ningún sistema. En cuanto a contar con un sistema específico para gestionar la relación con los clientes (CRM *Customer Relationship Management*) por parte de las empresas innovadoras en las pequeñas es el 16%, en las medianas 27% y en las grandes el 51% mientras que en las no innovadoras es 6% para las pequeñas, 13% para las medianas y 37% para las grandes. El ecosistema EDCI muestra la conveniencia de contar con una aplicación sistematizada para gestionar el vínculo con los clientes ya que estas aplicaciones registran todo lo que sucede con los clientes a lo largo de sus ciclos de compra, pagos, negociaciones, plan de crecimiento, amplitud de línea de productos, objetivos, metas, etc.

Nuestra investigación coincidió con las propuestas de Schmitt (2000), quien recomienda tres herramientas que facilitan el seguimiento de clientes leales: la vinculación por plataformas tecnológicas, la circulación de información y la comunicación interactiva (diálogo) con conversación entre los oferentes y demandantes, para poder conocer sus necesidades y deseos explícitos e implícitos - a lo largo de toda su cadena de valor. En nuestro trabajo sobresalieron por su foco máximo en el cliente y consumidor 4 empresas nacionales y 8 empresas multinacionales. Entre las nacionales la más destacada es la empresa nro.14 por contar con una red de distribución exclusiva y capilar que cubre exhaustivamente los territorios donde tiene cobertura física, con un alto nivel de servicio (frecuencia) y parámetros de gestión (KPI's por key performance indicators) con 500 distribuidores propios y exclusivos en latinoamérica. Las empresas multinacionales cumplen los preceptos para desarrollar un "marketing experiencial" buscando cercanía con el cliente y así su fidelización. Solo una calificó 2 con motivo de una alta exigencia impuesta por su casa matriz. Cinco calificaron con 3 / 4 (avance 75%) y 8 empresas logran la moda estadística, que está en nivel máximo de avance.

En coincidencia con nuestro trabajo encontramos que Olivia Consultores (Revista Mercado, septiembre 2018) realizó una investigación en 300 grandes empresas de Argentina empleando metodología similar con resultados alineados con nuestra investigación. Con foco en la centralidad del cliente (*client centricity*) la encuesta fue realizada con un cuestionario estructurado y preguntas abiertas y cerradas y una escala de opinión (Lickert) similar a la de nuestro trabajo: dando cuatro opciones entre 1 (escaso) y 4 (mucho) en cuanto a grado de foco en el cliente e innovación. Bajo el título "Innovación centrada en el cliente" el resultado general es que el nivel de avance ponderado de la innovación dió un 62% (alta maduración 18% y media maduración 44%) siendo baja 31% y nula 7%. Para Olivia Consultores (2018) cinco de las

primeras seis prioridades ponían foco en el cliente totalizando el 70% (Fidelización de clientes 20%, Canales comerciales 14%, Investigación de tendencias y satisfacción de clientes 14%, Proceso de fabricación y experiencia de cliente 12% y Diseño de nuevos productos y servicios 10%) mientras que sólo el 13 % tenía el objetivo de generar cultura de innovación.

Sobre la estrategia de innovación aparecieron dos grandes líneas. Una que podemos denominar más tranquila que obtuvo el 29% de menciones, que entiende la innovación como una forma de pensar y trabajar de modo colaborativo y solidario, persiguiendo un objetivo común. La otra corriente más innovadora obtuvo el 28% de menciones y entiende la innovación como una forma de pensar y trabajar buscando la disrupción y la sustentabilidad en forma proactiva. Sobre las barreras que enfrenta la innovación para la empresa en Argentina el mayor obstáculo resultó la alta inestabilidad de la macroeconomía (55%), seguido por el alto costo de financiación (29%), la dificultad de acceso al crédito (20%) y la escasez de capital humano (29%) (Olivia Consultores 2018:31-33). Nuestra investigación recomienda por su alta efectividad el mapeo del viaje del cliente empleando la técnica denominada "design thinking" que permite visualizar en una línea de tiempo los puntos de satisfacción (touch points) del cliente y consumidor. Patrick Renvoise y Christophe Morin (2007) dan soporte a estas técnicas en los hallazgos de las neurociencias aplicadas al neuromarketing, buscando diagnosticar y actuar preventivamente en los puntos de dolor y de satisfacción de la "experiencia de cliente" ("customer journey y user experience"). Se trata de lograr un "marketing relacional" a través de relaciones colaborativas proveedor-cliente conformando un verdadero ecosistema (Manuel Alfaro 2004). La migración de un modelo económico y de negocios transaccional a uno relacional es para Hamel G. y Prahalad (2012) la forma de humanizar los negocios y las relaciones con los clientes planteando la conveniencia de focalizar en las "competencias" entendidas como habilidades humanas que la organización necesita para gestionar el conocimiento exitosamente. La venta electrónica y las redes sociales y comunidades digitales son aceleradores naturales de este proceso. Es necesario entender, atraer y retener al cliente mapeando el viaje del cliente y diferenciando el tipo de innovación requerida (Greg Satell 2017)

Nuestra investigación nos contactó con la organización sin fines de lucro ComunicaRSE (www.comunicarse.com.ar), que es a la vez un medio de comunicación y de investigación de responsabilidad social empresaria y sustentabilidad (a escala regional). Su encuesta "CEO's y Sustentabilidad" (2015), consultó 100 empresas de gran facturación en Argentina 2014 tomadas del *Ranking Mercado – las 1000 que más venden*. Su metodología es una encuesta con entrevista presencial y en profundidad con 17 CEO's (máxima autoridad ejecutiva) y por via

escrita con los 83 restantes. Su muestra de empresas coincidió en cinco casos con las empresas seleccionadas para nuestra investigación (#2, # 14 y # 22 de la nacionales y # 16 y # 20 de las multinacionales). Su resultado está alineado con el de nuestra investigación. El foco en los clientes y consumidores es mencionado en primer lugar como impulsor relevante de la búsqueda de sustentabilidad empatando el puesto con la preocupación por los propios empleados (tener en cuenta que se trata de Reportes de Sustentabilidad que tienen una mirada holística e institucional / social de la empresa). En el ranking descendente de preocupación por los múltiples grupos de interés (stakeholders) las menciones fueron las siguientes (ComunicaRSE 2015:9):

- 1) empleados y colaboradores (22%).
- 2) clientes y consumidores (21%).
- 3) comunidad (18%).
- 4) proveedores (15%).
- 5) organismos internacionales (12%).
- 6) Accionistas (5%).

Consultados los motivos por los cuales hacen los reportes de sustentabilidad (sumando las respuestas de "bastante influencia" y "mucha influencia") ocupó el primer lugar la reputación (100%), seguida por la gestión de riesgos (93%), luego la competitividad (88%), gestión del capital humano y talento (81%), innovación (69%) y acceso a nuevos mercados (61%). Podemos ver que la innovación alcanzó el quinto lugar con un 69% de relevancia. No surgió en forma explícita la búsqueda o generación de conocimiento, así como tampoco la interacción con el mundo académico, universitario o científico. El desafío de la educación fue incluido dentro de los desafíos sociales, abarcando la formación y capacitación de los empleados, haciéndolo extensivo a las comunidades en las que se impacta, con inversión social privada colaborativa con el sector público para darle la escala necesaria.

A modo de síntesis, podemos concluir que la comparación con otros trabajos nos ha permitido confirmar la representatividad y calidad del diseño de la muestra de nuestro trabajo, así como la metodología empleada, iluminando también cuestiones no enfocadas por la propia investigación. Conocer, desarrollar y proteger la "propuesta de valor" de la empresa y sus productos (razón por la cual los compran) es el punto de partida de una buena estrategia de negocio, apuntando a / los segmentos de mercado definidos como objetivo. Aplicar modelos de

negocio reconocidos internacionalmente por su efectividad facilita recorrer este camino. El Lienzo estratégico (*canvas*) de Osterwalder y Pygneur (2011,2019) es uno de los modelos de negocio más reconocidos para hacerlo, fundamentalmente por su simplicidad y universalidad, además de las variaciones que permiten aplicarlo a situaciones de indecisión de índole diversa. Sus últimas versiones dan tratamiento "ecosistémico" al modelo de negocio. El académico chileno Arnoldo Hax (2013) desarrolló el "Modelo Delta" en el Instituto Tecnológico de Massachussets. Resulta ser uno de los modelos que con mayor difusión se utiliza para gerenciar en forma sistémica (toda la empresa) y sistemática (en forma permanente) la empresa centrada en el cliente. Su objetivo final es lograr la mayor participación posible con alta fidelidad (share de billetera) y blindaje del negocio (barreras de entrada y salida). Hax trabajó como consultor de la Dirección de las empresas nacionales nro. 2 y 14 y asimismo es referencia de grandes multinacionales. Resulta recomendable el relacionamiento con el cliente con excelencia y mejora contínua aplicando la disciplina del "marketing experiencial" (Schmitt 2006) con un adecuado mapeo y gestión de dos herramientas básicas: "El viaje del Cliente" (*customer journey*) y la "Experiencia Memorable" (Satell 2019).

En nuestra investigación encontramos que la disciplina del conocimiento y la innovación aplicados se potencian cuando se encriptan en el ADN de la empresa siguiendo las recomendaciones de David Jackemont (2014), consultor senior de Mc Kinsey & Co. (empresa líder global en consultoría) quien plantea cuatro disciplinas que contribuyen a crear la cultura de focalizar en el cliente (cliente-céntrica). Integrando los modelos de negocio antes citados con dichas disciplinas podemos encontrar una metodología robusta como para no dejar afuera algún factor crítico. Aplicando estos modelos que buscan cercanía con el cliente a las empresas investigadas podemos contribuir a lograr un círculo virtuoso:

- 1. Entregar valor eficientemente al cliente (conocer permanentemente lo que el cliente desea y necesita).
- Factor crítico: Propuesta de valor a toda la cadena comercial (clientes, consumidores, usuarios finales).
 - Modelos aplicados: Lienzo estratégico (canvas) Osterwalder y Pygneur (2019), Modelo Delta (Hax 2013), Estrategia del Océano Azul (Chan y Mauborgne 2008), Viaje del Cliente y Experiencia memorable (Satell 2017).

- Empresas nacionales: Empresa nro. 14 (multilatina argentina líder global en golosinas) desarrolla productos a medida para cada uno de los países a los que exporta (glocalizados). Empresa nro.2 (multilatina argentina líder global en caños y conexiones para la industria petrolera en todas las condiciones extremas de extracción del mundo). Lo hace con investigación y tecnología propia y permanente desarrollada en forma directa o con una red de proveedores y aliados estratégicos adherida al programa ProPyMES del grupo.
- Empresas multinacionales: Empresa nro. 16 (multinacional líder en consumo masivo cosmética, limpieza, tocador y alimentación) caracterizada por intensa actividad de investigación cuali y cuantitativa explorando "insights" de sus actuales y potenciales consumidores. Empresa nro. 25 (multinacional líder en grandes electrodomésticos) define su propósito como "mejorar la calidad de vida de las personas brindando soluciones para comprar, conservar, elaborar y disponer de alimentos y prendas de las personas y el hogar".
- 2. Permitir que la gente desarrolle todo su potencial (mecanismos de monitoreo de calidad de servicio al cliente y soporte para que todos los niveles lleguen a su máximo potencial con motivación).
- Factor crítico: Conocer y monitorear el viaje del cliente y su experiencia memorable.
 - Modelos aplicados: Lienzo estratégico (canvas) Osterwalder y Pygneur (2019), Modelo Delta (Hax 2013), Mapeo del viaje del Cliente (Govindarajan 2016).
 - Empresas nacionales: La entidad financiera nro.8 es un banco familiar especializado en atención a jubilados con escasa o nula experiencia en medios electrónicos, por lo cual la atención al cliente se produce con largas colas y muchos trámites presenciales (prueba de vida) o realizados por parientes no bancarizados de los titulares. Esto motivó su más bajo puntaje (avance 25%) lo cual revela la honestidad de la respuesta y los retos que enfrenta para incorporarse

al ecosistema EDCI en desarrollo. En la misma línea de reconocer la falta de cercanía con el cliente y con nivel 2 están las empresas nro. 1, 2, 3 y 6. En el otro extremo está la cadena de supermercados líder en el sur argentino (empresa nro.7) cuyo puntaje máximo indica una gran cercanía y conocimiento de sus clientes, con personal entrenado para ello.

- Empresas multinacionales: La empresa nro.4 (multinacional líder en seguridad de las personas y edificios) obtuvo máxima calificación (4/4) sustentada en alta tecnología electrónica para actuar con foco en la prevención más que la represión de hechos de inseguridad, complementada con intensa actividad de formación y capacitación del personal.
- 3. Descubrir las mejores formas de trabajar (adaptándose permanentemente, con identificación clara de problemas y soluciones).
- Factor crítico: Clara definición de Identidad Empresaria (Visión, Misión, Valores, Objetivos, Estrategias, Metas), Alineación de todas las áreas de la empresa con focalización multifuncional y centro en el cliente: Financiera, Clientes, Procesos, Conocimiento, Innovación, Capital Humano – Talento.
 - Modelo por aplicar: Cuadro de Mando Integral (*Balanced Scorecard*)
 Norton y Kaplan (2008), Lienzo estratégico (canvas) Osterwalder y
 Pygneur (2019).
 - Empresas nacionales: Empresas nro.2, nro 3, nro.12, nro. 13, nro.14.
 Todas con alto nivel de profesionalización de sus cuadros y transformación organizacional adaptativa a las nuevas realidades.
 Visión transicional con ampliación de plataforma de negocios.
 - Empresas multinacionales: Las empresas nro.15 (líder en alimentos y golosinas), nro. 16 (líder en cosmética, tocador, limpieza y alimentos), nro.17 (medios de pago), nro. 18 (líder global en ingredientes alimentarios), nro.28 (red de empresarios para mejora de su profesionalismo y desempeño empresario) son ejemplo de un monitoreo permanente de todas las interacciones con los clientes.

- 4. Conectando la estrategia, las metas y el propósito de la organización (Visión, Misión y Valores declarados y ejecutados con claridad diariamente) alineando las acciones con los objetivos organizacionales.
- Factor crítico: Alineación de toda la empresa con metas de corto, medio y largo plazo.
 - Modelos aplicados: Lienzo estratégico (canvas) Osterwalder y Pygneur (2019), Modelo Delta (Hax 2013), Cuadro de mando integral (Norton y Kaplan 2008).
 - o Empresas nacionales: idem punto 3.
 - Empresas multinacionales: idem punto 3. Se suma la empresa nro. 22 (complejo agroindustrial ecosistémico basado en conocimiento e innovación generados en forma colaborativa y participativa), con incorporación de socios internacionales durante esta investigación.

Estas cuatro disciplinas funcionan sistémicamente (afectan a toda la organización) y sinérgicamente (se realimentan y potencian entre sí). El conocimiento y la innovación deben estar dirigidos a satisfacer necesidades (objetivas) y deseos (subjetivos) agregando valor que aumente la satisfacción y/o disminuya la insatisfacción del cliente o consumidor. Para que esto sea posible hay que conocerla con encuestas e investigaciones permanentes, además de atender y prevenir quejas y reclamos con escucha al cliente permanente. Para Prahalad y Krishnan (2009) el éxito de la innovación se basa en dos pilares críticos: la "experiencia de cliente / consumidor memorable" y la búsqueda de "socios estratégicos" en el ecosistema digital global. Las empresas exitosas buscan que la experiencia del consumidor o usuario sea única y personalizada. En cuanto a la búsqueda de aliados estratégicos plantean que "ninguna firma es suficientemente grande en alcance y tamaño como para satisfacer todas las necesidades de todos los consumidores a la vez. La clave es dar acceso a los recursos y no - necesariamente poseerlos". Recomiendan estar alertas a herencias organizacionales que pueden atentar contra la "creación de valor" permanente, así como estar prevenidos de correr el riesgo del éxito como cristalizador del modelo de negocio por la lógica dominante o personalidad de los líderes hace de bloqueador efectivo de todo intento de innovación (Prahalad y Krishnan 2009:147). Coincide con nuestra investigación KPMG (2021), una de las firmas líderes globales de consultoría y auditoría, que considera las tres dimensiones investigadas y operacionalizadas por esta investigación como críticas para sostener e incrementar la competitividad de una empresa. En su homepage (www.KPMG.com) sostiene que "el conocimiento se está convirtiendo un "activo organizativo que impulsa una ventaja empresarial sostenible...y así resulta el activo empresarial más valioso del futuro". KPMG considera la gestión del conocimiento en sí misma como un modelo de negocio. Considera el conocimiento como un activo organizativo que representa una ventaja empresarial sostenible y lo define como "una disciplina de gestión que promueve un enfoque integrado para identificar, evaluar, capturar, crear, mejorar, compartir y aplicar el capital intelectual de una empresa...El desafío consiste en "convertir datos inaccesibles e incompletos, a menudo ubicados en sistemas incompatibles, en información e inteligencia de mercado, y utilizarlos como conocimiento práctico". Para lograrlo recomienda KPMG tres métodos básicos con el cliente ocupando un lugar central ya que el objetivo principal es incrementar al máximo su satisfacción y eficiencia operativa:

- 1. Gestión de clientes: Diseñar e implementar sistemas de gestión de clientes, incluido el análisis y la estimación del impacto económico de tal esfuerzo, ayudando a identificar e implementar los cambios necesarios en la estructura de la organización, los canales de entrega, las operaciones y la infraestructura, así como el cambio en el apoyo a la gestión con el objetivo de mejorar la eficiencia y eficacia operativa de nuestros clientes.
- 2. Diseño conceptual: Diseño y especificación de requisitos funcionales y técnicos de aplicaciones de inteligencia empresarial que apoyan la analítica empresarial, la presupuestación y la planificación, el cálculo de costos (cuando corresponda, según la metodología ABC) y la medición de la rentabilidad.
- 3. Almacenamiento de datos / minería de datos: las soluciones de almacenamiento de datos de KPMG pueden ayudar a los clientes a lograr resultados espectaculares mediante el desarrollo de un sistema integrado de hardware, software y tecnologías de red diseñado para convertir datos operativos en información comercial accesible. Sistema: Client Mentoring Center (CMC).

Las empresas de nuestra investigación con grado de avance 3 y 4 cumplen estas tres actividades con alto grado de eficiencia. Hay una alineación y coincidencia especialmente en las multinacionales en las que Conocimiento e Innovación lograron 3,1 (79%) y Foco en el cliente 3,5 (88%). Lo que KPMG denomina Gestión de clientes (punto 1) no se trata

simplemente de cercanía sino de asegurar al cliente una mayor eficacia y eficiencia en sus operaciones, a lo largo de toda su cadena de valor, además de la consabida expresión "exceder sus expectativas". Esto es dar beneficios concretos para que el cliente nos elija logrando su lealtad e idealmente fidelidad e implica obtener permiso del cliente para compartir mejoras de su negocio.

Indicadores de satisfacción del cliente.

Para medir la cercanía al cliente y consumidor final Jackemont (2014) recomendó actuar con cuatro "focos estratégicos" y dos "focos operativos", los que deben ser atendidos en forma permanente registrando los cambios de escenario, entorno y jugadores.

- 1. Focos estratégicos.
- 1.1 Mercado y negocio: tamaño / tendencias/ segmentos.
 - Estrategias: Conocer Dimensionar Prospectar.
 - Segmentos motivaciones (*insights*) de cada uno.
- 1.2 Conocer el "share de billetera" capilar (de cada segmento de mercado y gran cliente).
 - Competitividad actual y futura.
 - Lealtad y fidelidad: % actual y futuro.
- 1.3 Nuevos jugadores (análisis de riesgos).
 - Competidores directos e indirectos.
 - Multidisciplinarios y de potencial disruptivo.
- 1.4 Otros factores (alertas tempranas).
 - Sustitutos.
 - Complementos.
 - Venta cruzada.
 - Innovación disruptiva (cambio de mercado).

En cuanto al "foco operativo" la gestión diaria debe permanentemente focalizar en los puntos de interfase con los canales comerciales (*touch points*) y consumidores o usuarios finales, buscando aprovechar fortalezas u oportunidades y mitigar debilidades o amenazas. Las herramientas recomendables son:

2. Focos operativos.

2.1 Aprovechar oportunidades en todos los puntos de satisfacción (gain points). Ejemplos de indicadores:

- Encuesta anual de satisfacción de clientes (mínimo requerido 85%).
- Encuesta de atención (pospedido) Mínimo 95%.
- Investigación de mercado (anual): cuentas clave (todas), clientes generales (muestra).
- Cualitativa: *focus groups*, encuesta online (*google forms*), consultas en la web.
- Cuantitativas: sistemáticas (mensuales, trimestrales) de participación de mercado, evolución de marcas, ad-hoc (temas específicos).
- Control de calidad (propia y de competencia): *Benchmark* periódico.
- *Mistery shopper* (visita ciega a la competencia).
- Investigación + Desarrollo + Innovación (I+D+i).

2.2. Prevenir y mitigar en todos los puntos de insatisfacción (pain points)

Ejemplos de indicadores

- Quejas: Magnitud, evolución y tendencia.
- Reclamos: Magnitud, evolución y tendencia.
- Obsolescencia propia y de la competencia.
- Aseguramiento de calidad: cumplimiento de estándares.
- Competitividad (benchmark) vs competidores.
- Brindar la mejor experiencia de cliente: El viaje del cliente (*customer journey*).
- Diseñar la "experiencia memorable".

Diagramar el viaje del cliente y el consumidor a lo largo del ciclo comercial completo (en sus etapas: preventa, venta y posventa) resulta crítico para garantizar la mayor satisfacción del cliente posible. En tiempos de ecosistema digital y omnicanalidad (los clientes pueden comprar cuando, donde y como quieren) hay múltiples momentos de verdad en cada una de esas etapas clave. Consideremos los siguientes como ejemplo. En la preventa surge el primer momento de verdad cuando surge la necesidad o deseo a satisfacer. Luego aparece el segundo

momento de verdad que es la consideración de alternativas. El tercer momento de verdad es cuando se decide qué y donde comprarlo. El cuarto momento de verdad es cuando se consume o usa el producto. El quinto es la recompra (es cuando la lealtad se comienza a transformar en fidelidad). El sexto momento que se puede extender en un largo tiempo es la recomendación de una marca o producto o consumo. El séptimo momento clave es cuando se vuelve a comprar el producto o servicio y así se cierra el circuito de demanda establecida para una marca, producto y/o servicio cuando en la posventa hay alta satisfacción excediendo las expectativas iniciales.

Se puede ver a continuación un diagrama de elaboración propia en el cual están planteadas las etapas y los momentos de verdad de la interfase con los clientes, siendo recomendable realizar talleres de evaluación de problemas y oportunidades en cada momento de verdad en forma periódica. En cada uno de los casilleros se discute los eventos que suceden y se ponen etiquetas autoadhesivas con dos colores: rojo (problemas o "pain points") y celestes (oportunidades o "gain points") con el fin de visualizar los planes de acción para aprovechar oportunidades y mitigar debilidades.

Cuadro 40
Viaje del cliente: Indicadores en los puntos de satisfacción o insatisfacción.

	preventa				venta	Posventa 1		Posventa 2	
	1. Estimulo Necesid Deseo	2. Explora cion	3. Alterna tivas	4. Eleccion de canal	5. Compra	6. Uso	7. Reco mend acion	8. Recompra/ reposición	9. Reco menda ción
Positivo									
Neutro									
Negativo									

Fuente: Elaboración propia con los conceptos de Jackemont (2014)

El foco en el cliente y el consumidor final registra la mayor preocupación y avance de las 3 variables operacionalizadas y es la variable en que la brecha entre ambos grupos de empresas es mayor (23% en favor de las multinacionales). La expresión del CEO de la empresa Nro. 3 "no nos sentimos satisfechos con lo hecho hasta ahora en el proceso de mejora del customer journey" calificándose con un magro 2 (avance 50%) es una expresión autocrítica de una tarea que es continua y ardua. "Es el gran desafío" afirmó la CEO de la empresa nro. 25, quien también se calificó con la misma nota. Posiblemente la mejor definición del problema y solución sea la respuesta del CEO de la empresa multinacional Nro. 24, quien se calificó con nivel 4 (avance 100%) explicando "Nuestra integración con el cliente es total a partir del hecho de que nuestro Pareto de clientes tiene una organización de seguridad que per se nos obliga a coordinar esfuerzos y estar a la vanguardia en la propuesta de servicio que agregue valor y nos de la oferta, para sacar la variable precio de la discusión". descommoditice La organización Excelencia ya citada tiene una metodología dinámica y práctica para compartir experiencias, errores y aciertos y aprendizajes: un miembro anfitrión comparte sus experiencias buenas y malas (fuckups included), cuenta sus desafíos o donde "no le encontró la vuelta" y entonces se produce un Sprint Express: los miembros devuelven y sugieren al anfitrión ideas/soluciones.

Cuadro 41 Investigación. Gestión de la Experiencia del Cliente. Premio Nacional a la Calidad (2020).



Fuente: Fundación Excelencia (2020)

http://www.excelencia.org.ar/files/dia2/2.%20Innovacion.pdf

Capítulo 5. Conclusiones

Los resultados de la investigación realizada nos permiten afirmar que la hipótesis y las subhipótesis que guiaron la misma fueron confirmadas.

- La nueva época o "Era del Conocimiento y las Organizaciones" preanunciada por Drucker (1999) ha impactado fuertemente en el mundo económico del siglo XXI.
- 2. El ecosistema EDCI del siglo XXI (Ecosistema del Conocimiento y la Innovación) tuvo y sigue teniendo un alto impacto en la administración y gestión de empresas. El promedio de las 3 variables operacionalizadas dio un avance del 76% siendo 69% para las empresas nacionales y 82% para las multinacionales (con una ventaja del 18%).
- 3. El Conocimiento y la Innovación son las dos dimensiones de gestión características y distintivas de las nuevas realidades a inicios del siglo XXI. La correlación total (coeficiente 1) verificada en ambas dimensiones de gestión operacionalizadas en 28 empresas nos permitió alcanzar con solidez el objetivo general de la investigación.
- 4. Estas dos dimensiones ponen foco en el incremento de la satisfacción del cliente y el consumidor (o usuario final cuando se trata de servicios) por lo que se investigó esta dimensión como tercera variable, resultando ser la de máxima atención y avance en modernidad. Con el objetivo de mejorar el "viaje del cliente" y el logro de la denominada "experiencia memorable" a través del denominado "marketing experiencial", el foco en el cliente y consumidor tuvo un avance promedio en modernidad del 80%, siendo 71% para las empresas nacionales y 88% para las multinacionales (ventaja del 23% slobre las nacionales).
- 5. El grado de avance en el proceso de modernización y adaptación a los cambios varía según la cultura y tipo de mercado o negocio de cada empresa. La innovación plantea tres alternativas en cuanto a tecnología y mercados:

Evolutiva o adaptativa (de bajo riesgo), Incremental o Diferencial (mejora del producto, o prueba en nuevo segmento o nicho de mercado) y Disruptiva (nuevo producto creando nuevos mercados). Las empresas nro. 3, 5,11,12, 13 y 14 del panel de empresas nacionales, así como las empresas nro. 15, 16, 18 20, 22 23, 24 y 28 entre las empresas multinacionales cumplen la consigna de la disrupción ya sea por desarrollos propios o bien por adquisición de empresas que fueron disruptivas de sus respectivos segmentos de mercado.

- Las empresas multinacionales llevan ventaja sobre las nacionales en un 16% en conocimiento e innovación, y del 23% en la cercanía o foco en el cliente y el consumidor.
- 7. En cuanto a indicadores o métricas recomendadas por los especialistas en cada una de ellas, nuestra recomendación es:
 - a. Gestionar el Conocimiento y transformar la empresa en una "organización que aprende" con las métricas de la Fundación Excelencia (2019) que sobre los pivotes de liderazgo y cultura proponen 10 indicadores (capítulo 4.1.1).
 - b. Gestionar la Innovación y así transformar la empresa en una "organización que crea valor" con los 12 indicadores básicos de la Fundación Excelencia (2020) (capítulo 4.2.1).
 - c. Focalizar el relacionamiento con los clientes y consumidores parametrizando las cuatro disciplinas mencionadas y cumpliendo tareas de prevención y de mitigación de disconformidades en el "viaje del cliente" (capítulo 4.3.1)

La plataforma digital conectada por internet (www) ha configurado un ecosistema relacional con foco en el valor o beneficio recibido, en reemplazo del sistema económico transaccional anterior focalizado en el logro de un precio competitivo a través del logro de eficiencia. Este cambio de escenario obliga a las empresas a adaptarse en forma permanente a las nuevas realidades, en distinto grado según tamaño y origen. La clave del cambio o modernización es mantener respuestas innovadoras ante contextos disruptivos acelerados los

cambios tecnológicos y las innovaciones disruptivas. Se trata del denominado "emprendedorismo" intra-empresa, entendido como la actitud de apertura al cambio y curiosidad permanente, buscando deliberadamente la adquisición de nuevos conocimientos como paso previo a la innovación con el fin último es crear valor para los clientes (canales comerciales) y consumidores o usuarios finales de los productos o servicios.

Reflexiones finales.

El cambio cultural y su aceleración tecnológica al montarse sobre la plataforma internet se ha sumado a una aceleración exponencial global debido a la pandemia y cuarentena del COVID19 (2020-2021). El nuevo entorno ecosistémico del siglo XXI requiere nuevos mapas para nuevas rutas que están todavía en construcción. El entramado de relaciones que constituye el ecosistema económico-social montado sobre la plataforma internet habilita ser caracterizado como un "Ecosistema del Conocimiento y la Innovación" (EDCI). La adaptación a las nuevas realidades y la generación de innovación impacta transversalmente en todas las funciones de una empresa y está en permanente evolución. Dos grandes revoluciones tecnológicas están en marcha: la denominada "internet de las cosas" (internet of things) que permite la conectividad 24 horas – todo el mundo de todos los órdenes de la vida personal y profesional; y la "Inteligencia Artificial" (artifitial intelligence) con máquinas que buscan igualar y superar la capacidad de creatividad y razonamiento humano a costos cada vez más bajos, en algunos casos insignificantes. El foco en la máxima satisfacción de los clientes es posible gracias a las aplicaciones denominadas "Relacionamiento electrónico con los clientes" (CRM las siglas por "customer relationship management") con las cuales es posible estar informado y comunicado on-line de todo lo que sucede en las relaciones con ellos. La cercanía del cliente (canales comerciales) y el consumidor o usuario final es una de las disciplinas más críticas para que la innovación sea exitosa. Los empresarios ya lo registran siendo la tendencia en la participación de mercado y la encuesta anual de satisfacción de los clientes dos métricas fundamentales como medida del éxito. Dicho esto, la revolución de la innovación exige diferenciar las herramientas de los resultados. La digitalización es una herramienta tecnológica efectiva en el proceso de búsqueda de conocimiento, innovación y focalización en el clienteconsumidor-usuario, pero no alcanza por sí sola. Exige previamente un cambio de actitud (iniciativas) y aptitud (competencias) con obstáculos y resistencias para su implementación. Las empresas investigadas lo están haciendo en distintos grados. Algunas con éxito relevante, otras con dificultades en su implementación.

La gerencia de empresas (*management*) es una tecnología social que aplica conocimientos y ciencias para movilizar y organizar los recursos con fines productivos, transformando el saber en el verdadero capital de una economía. El saber aplicado y transformado en innovación crea valor para el cliente y/o consumidor y finalmente para las sociedades y países. Esto cruza transversalmente toda la organización y todas las funciones. La cultura corporativa conformada por la Visión, Misión y Valores de la empresa constituye una "arquitectura social" compuesta por sistemas + procesos + creencias + valores que deben ser claros, conocidos y compartidos por toda la organización. En síntesis, la gestión comercial frente a las nuevas realidades del ecosistema EDCI impone un cambio de foco profundo: pasando del precio pagado al beneficio percibido, reemplazando una visión de mercado "transaccional" (comprar-vender al precio que fija el mercado) por un enfoque "relacional", desarrollando soluciones e innovaciones que "construyen valor" para los clientes, consumidores, y sociedad. Son ejemplos de esta cercanía del cliente:

- La gestión de comunidades en la red digital (community management); las páginas web transaccionales sobre dispositivos móviles que permiten vender todo el tiempo en todo lugar de cualquier manera (everytime, everywhere, everyway); las ventas en múltiples canales simultáneos (omnichannel); los productos co-creados ó co-diseñados (co-creation) por sus compradores, el modelo de franquicias que ha tenido un desarrollo enorme en todo el mundo (cafeterías, sandwicherías, vestimenta informal o de alta gama, etc.)
- La gestión de logística y producción ofrece posibilidades ilimitadas de modelos de negocio combinando proveedores de materias primas, partes, productos semiterminados o terminados a escala nacional, regional o global. El denominado "internet de las Cosas" (internet of things con sus siglas IoT) permite acceder a información, transacción y operación en tiempo real sin límites de distancia ni barreras de horarios. El desarrollo de plataformas comerciales electrónicas ya no es más una opción sino una necesidad estratégica para las empresas que desean ser líderes y aún sobrevivir. Estas incluyen la venta directa del productor al consumidor, incluyendo la entrega a domicilio (delivery) o el retiro en lugar según conveniencia (take away).

Estas nuevas realidades tuvieron desarrollo exponencial por la pandemia COVID19 de los años 2020 y 2021 en plena evolución al escribir estas líneas.

Un párrafo aparte merece el escenario de inestabilidad macro y microeconómica de Argentina, que no es materia de esta investigación, pero sufre el impacto de sus consecuencias. El escenario político-económico-social-tecnológico-ecológico y legal (análisis PESTEL) demuestra dificultades serias para desarrollar conocimiento y capital humano con gente capacitada y motivada en forma estable, con mayor impacto negativo en las empresas nacionales que en las multinacionales, por contar éstas con mayor competitividad en recursos financieros, humanos, tecnológicos y acceso al conocimiento. Argencon (2018) manifiesta su queja por la falta de continuidad en las políticas públicas que brinden incentivos a la innovación y capacitación permanente (como ejemplo: brindar ayuda económica al que estudia o quiere completar sus estudios, desgravar de impuestos o subsidiar la capacitación en alguna especialidad que agregue valor a los productos o servicios de la empresa, etc.). Las empresas y organizaciones con o sin fines de lucro, con propósito claro y creación de valor compartido para todos sus públicos o grupos de interés son las que logran sostener su liderazgo en el ecosistema EDCI. El Conocimiento e Innovación son factores críticos de éxito, así como el capital y el trabajo fueron los factores de producción críticos en el siglo XX. Hay un duelo permanente entre la necesidad de cambio y la estabilidad que evite el caos, siendo una función esencial del management comprender esta complejidad y manejarse en ella. Detrás de la robótica, el Internet de las Cosas, la Ciencia de datos, y los adelantos tecnológicos que son ciencia aplicada, una nueva administración o estilo de gestión (management) de carácter más relacional que transaccional está en pleno desarrollo, adaptándose a las nuevas realidades del ecosistema EDCI. La nueva era del Conocimiento y la Innovación aceleró la consolidación de la Sociedad de Organizaciones anunciada tempranamente por Drucker (1999). En este nuevo ecosistema surge la empresa como organización y sistema evolutivo dentro del ecosistema EDCI. El pensamiento crítico y el trabajo en equipo son dos competencias que dan lugar al círculo virtuoso de aprender – desaprender – reaprender, que es la base del proceso de aprendizaje que genera conocimiento. La gestión de empresas (management) genera resultados y conocimientos, los que a su vez generan valor agregado y nuevos conocimientos en base a un ecosistema de carácter más relacional que transaccional montado sobre la red internet, lo que garantizaría conectividad permanente a escala global. Se logra así un círculo virtuoso permanentemente retroalimentado en forma iterativa que incentiva la adaptación e innovación permanente por la complejidad y flexibilidad del cambio. La investigación muestra que las

empresas se están adaptando a los problemas y oportunidades del ecosistema EDCI en distintas formas, grados y velocidades. Las tres dimensiones de gestión seleccionadas y operacionalizadas como prueba del cambio (Conocimiento, Innovación y Cercanía con el Cliente y Consumidor) no excluyen el impacto que en otras dimensiones tiene en forma visible el ecosistema EDCI. Se trata no tanto de un reemplazo por caducidad de los denominados Principios de Organización de la Administración Clásica establecidos a inicios del siglo XX por Taylor y Fayol (Organización, Planeamiento, Dirección, Coordinación y Control) como sí de su resignificación a la luz de las nuevas realidades, incorporando la innovación como sexto principio necesario para la supervivencia antes que una opción conveniente para competir exitosamente. Este tema amerita ser objeto de una nueva investigación.

El cambio puede ser esperado, inesperado o provocado por la misma empresa, pero la actitud positiva frente a él es el primer paso obligado para ser líder o referente en cualquier actividad, y probablemente el precio de la supervivencia. Se han invertido los roles. El rebelde de ayer era el que buscaba el cambio. El rebelde de hoy es el que rechaza o demora el cambio. Si esta investigación contribuye a inspirar cambios positivos o investigaciones futuras, el esfuerzo valió la pena.

fernandobrom@gmail.com

Bibliografía

Agarwal, Anant (2013) Proyecto Edx Information Technology Buenos Aires

Ackoff, Rusell (2012) Cápsulas de Ackoff: Administración en pequeñas dosis Limusa Mexico

Barber, H. (1992). *Developing Strategic Leadership: The US Army War College Experience*. *Journal of Management Development*, 11(6), 4–12. https://doi.org/10.1108/02621719210018208

Basil, Douglas (1980) Conducción y Liderazgo. Buenos Aires: Ateneo, pp. 43-44.

Bauman, Zygmunt (1999) Modernidad líquida Fondo de Cultura Económica Bs.As

Belly, Pablo (2003) *Dirección del Conocimiento: Desarrollo teóricos y aplicaciones*, Ediciones La Coria España

Benedicto XVI SS (2009) *Carta encíclica Caritas in veritate* http://w2.vatican.va/content/benedict-xvi/es/encyclicals/documents/hf_ben-xvi_enc_20090629_caritas-in-veritate.html

Bisson, Peter et.al (2010) Mc. Kinsey Quarterly: Escenario y tendencias globales Junio 2010

Brunner, José (1999). *Globalización, Cultura y Posmodernismo*. Editorial Fondo de Cultura Económica. Chile.

Cano J. Retos de seguridad / ciberseguridad en el 2030 (2020) Revista SISTEMAS Asociación Colombiana de Ingenieros en Seguridad ACIS 27 de Marzo, 2020

Castells, Manuel (2001) Galaxia Internet Areté Barcelona

Chan, W. v Mauborgne, R. (2008) La Estrategia del Océano Azul Verticales de Bolsillo

Christensen C. (1997) "El dilema del innovador: cuando las nuevas tecnologías hacen que las grandes empresas fracasen". Boston, EE.UU .: Harvard Business School Press.

Christensen, C. y Raynor M. (2003), "La solución del innovador: crear y mantener un crecimiento exitoso" Boston, EE. UU .: Harvard Business School Press.

Clarke, Ty Clegg, S (1998) "Changing Paradigms: The Transformation of Management

Knowledge for the 21st Century" Harpercollins Pub.Ltd. London

Clarke, T y Clegg, S. (2000) "Management paradigms for the new millennium" International

Journal of Management Reviews March 2000 Blackwell Publishers Ltd. Maiden MA USA

Comas Dargemir, D. (2002) Los límites de la globalización en La globalización, unidad del sistema: exclusión social, diversidad y diferencia cultural en la aldea global" Barcelona

Covey, Stephen (2007): *Liderar en la era del trabajador del conocimiento* (recopilado en EL líder del futuro – visiones, estrategias e ideas para los nuevos tiempos) Deusto Barcelona

Datar, S. Garvin, D. y Cullen, P. (2010) Repensando el MBA, la educación de negocios en una encrucijada Harvard Business School Press Boston

Drucker, P. (1966) La gerencia efectiva (Managing by results) Sudamericana Buenos Aires

Drucker, P. (1969 a): *La función gerencial en el mundo moderno* Ponencia en el XV Congreso del Comité Internacional de Organización Científica Tokio. Administración de Empresas Tomo I-B Ediciones Contabilidad Moderna Buenos Aires

Drucker, P. (1969 b) La gran ruptura Editorial Troquel Buenos Aires

Drucker, P. (1987) Las fronteras de la Administración Sudamericana, Buenos aires

Drucker, P. (1997) *La competitividad de la gran corporación en el siglo XXI* Revista Gestión Buenos Aires Marzo- Abril1997

Drucker, Peter (1999) La Sociedad Poscapitalista Sudamericana Buenos Aires

Drucker, Peter (1999) Los desafíos de la Administración en el siglo XXI Sudamericana Buenos Aires.

<u>Drucker Peter (2002) Editor Atsuo Ueda Escritos fundamentales Tomo I: El individuo, Tomo II: El management Tomo III: La Sociedad Sudamericana Buenos Aires.</u>

Drucker, P. – Senge P. (2002) *Encuentro Drucker-Senge* Revista Gestión, Enero-Febrero 2002 Buenos Aires

https://www.scribd.com/document/48229285/Peter-Senge-Encuentro-Drucker-Senge

Drucker, Peter (2003) *La Política del Conocimiento. Responsabilidad para los Hombres del Conocimiento* Fundación Carlos Pellegrini Textos básicos Buenos Aires http://www.fundacionpellegrini.org.ar/textosbasicos.fundamentales.html

Drucker, Peter (2005) In memoriam (entrevista de Rick Warren) Forbes Noviembre 2005

Fassio, A y Pascual, L (2015). La redacción del informe de investigación. Apuntes para desarrollar una investigación en el campo de la administración y el análisis organizacional (p.153-174). Buenos Aires: EUDEBA.

Fassio, Adriana (2018) Reflexiones acerca de la metodología cualitativa para el estudio de las organizaciones *Revista Ciencia Administrativa Facultad de Ciencias Económicas Universidad nacional de La Plata* Año 6 nro.12 Julio-Diciembre2018. https://revistas.unlp.edu.ar/CADM/article/view/3767/4581

Fayol, Henri (1916 [1994]) Administración Industrial y general – Previsión, Organización, Dirección, Coordinación y Control El Ateneo Buenos Aires

Felber, Christian (2014): La economía del bien común Paidós Buenos Aires

Felber, Christian (2015) La economía del bien común, un posible paso más hacia el futuro (Management Herald Enero-Febrero 2015: 92-95)

Francisco SS. Carta encíclica Laudato Si: sobre el cuidado de la casa común (2005) www.w2.vatican.encyclicals.doc

Friedman, Milton (1970) *The social responsibility of business is to increase its profits* The New York Times Magazine N.York

Friedman, Milton y Rose (1990) Feedom to choose Harvest New York

Friedman, Milton y Mackey, John y Rodgers, T.J Reason (2005) *Rethinking the Social responsibility of Business*" Magazine debates (October 2005) http://reason.com/archives/2005/10/01/rethinking-the-social-responsibility

Friedman, Thomas (2005) El mundo es plano. Una breve historia del siglo XXI Ediciones Martinez Roca Madrid

Gabancho, Luis María (coordinador) et.al (2014) Libro Verde de la Administración - Mas allá de la Administración Socialmente Responsable – Hacia los desafíos de una nueva época EDICON Buenos Aires

Gambardella A., Raasch C. and von Hippel E. (2016): The User Innovation Paradigm Management Science, 2017, vol. 63, no. 5, pp. 1450–1468 publicado 4 de abril de 2016 https://doi.org/10.1287/mnsc.2015.2393

Genoud, M.A. (2007) *Imágenes de las estructuras laborales en un mundo globalizado* Editorial académica española, marca comercial de LAP LAMBERT Academic publishing GmbH&Co KG Germany

Gimenez, S. (2013) *Internet y las empresas* Revista del Consejo Profesional de Ciencias Económicas de CABANoviembre 2013

Gomez R. (2003) *Neoliberalismo globalizado: Refutación y debacle* Ediciones Macchi Buenos Aires

Gonzalez Millán J. y Rodriguez Diaz M. (2017) "Gestión del Conocimiento, Capital intelectual e indicadores aplicados" Editorial Diaz de Santos, Madrid.ebook Google Academy.

https://www.editdiazdesantos.com/libros/rodriguez-diaz-miryam-teresa-gestion-del-conocimiento-capital-intelectual-e-indicadores-aplicados-

Gore, Ernesto (1998) *La Educación en la Empresa*. Aprendiendo en contextos organizativos Barcelona:Granica.

Gore, Ernesto (2013) El próximo management. Acción, practica y aprendizaje Barcelona: Granica

Govindarajay V. (2016) The three box solution: A strategy for leading innovation (create the future, forget the past, manage the present) Harvard University Press Boston Massachusetts

Graham, Pauline (1997) *Mary Parker Follet, precursora de la administración* (prólogo de Peter Drucker) Harvard Business School Press

Gregersen D. y Christensen C (2011) El DNA de los innovadores: Dominando las cinco habilidades del innovador disruptivo, Harvard Business Review Press (Julio 2011)

Hamel, Gary (2008): El futuro del management Paidós, Barcelona

Hax, Arnoldo y Wilde, L. (1999). El Modelo Delta Ed. Grupo Editorial Norma. Colombia.

Held, D. y Mc Grez, A. (1999) *Global Transformations – Politics, Economics and Culture* Stanford University Press

Herrscher, Enrique (2013) Negocios, Sociedad y Valores EDICON Buenos Aires

Honeyman, Ryan (2015) Manual para Empresas B: Negocios como fuerza positiva para mejorar el mundo El Mercurio-Aguilar Santiago, Chile

Huyssen, A. (2006) "Geografías del modernismo en un mundo globalizado" diario La Nación Bs.As 20-8-06

Jacquemont, David (2014) *La organización que se renueva a sí misma: valor que perdura a través del lean management* en Mc Kinsey Febrero 2014 http://www.mckinsey.com/business-functions/operations/our-insights/the-organization-that-renews-itself-lasting-value-from-lean-management

Lyon, David (2000) *Posmodernidad*. Sociología Alianza Editorial. España.

Khurana, R. y Nhoria, N (2008) *It's time to make management a true profession* Harvard Business Review (October 2008)

Kliksberg, Bernardo (2013) 1er. Congreso Internacional de Responsabilidad Social Conferencia magistral:" ¿Hay futuro para la Responsabilidad Social en el mundo actual?" Buenos Aires

Kliksberg, Bernardo (2014) *Otra economía es posible - Desde el Consenso de Washington a la visión de una nueva economía* Editorial La Página SA Bs.As.

Lecincki J. (2011) ZM Winning the zero moment of truth – think with Google (ebook) www.googlesciences.com

Lyon, David (2000) Posmodernidad. Sociología Alianza Editorial.Madrid

Mackey, J. y Sisodia, R. (2007) El Capitalismo consciente: liberando el espíritu heroico de las empresas - Los cuatro principios del capitalismo consciente www.Consciouscapitalism.org

Marradi, A. y Archenti, N y Piovani, J.I. (2007) *Metodología de las Ciencias Sociales* Emecé Editores Buenos Aires

Martinez Echavarría, Miguel (2006) *Economía y Humanismo* Cátedra Administración Avanzada UCA Bs.As.

Martinez Echavarría, Miguel (2012) Modernidad y Posmodernidad Clase magistral UCA Bs.As

Mc.Carthy J. (1960 – 1967) Comercialización: Un enfoque gerencial El Ateneo Buenos Aires

Mc Donald, M. y Hartman, G. (2013) *Porqué lo digital está cambiando el negocio* Blog 16-12-13 http://accenture.com/us-en/blogs/digital-business

Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación productiva y Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad social (2015) *Encuesta nacional de dinámica de empleo e innovación* ENDEI Principales resultados 2010-2012

Migliore, Joaquín (2009) *Mercado, Estado y Sociedad Civil: de Centesimus Annus a Caritas in Veritate* Revista Cultura Económica Nro 75/76 Agosto-Diciembre pps. 30-36

Mintzberg H. Auge y caída de la planificación estratégica (1994)

https://www.academia.edu/7812316/LA_CAIDA_Y_EL_ASCENSO_DE_LA_PLANIFICAC_ION_ESTRATEGICA

Mintzberg H. Managers, no MBAs (2005), Deusto, Barcelona

Mintzberg (2015) *No lo llames escándalo: la corrupción de Volkswagen es un síndrome* The Globe and mail (22 de septiembre 2015) https://www.theglobeandmail.com/report-on-business/rob-commentary/volkswagen-corruption-crisis-isnt-a-scandal-its-a-syndrome/article26479332/

Mohapatra S. Agrawal A. y Satpathy A. (2016) *Designing Knowledge Management-Enabled Business Strategies* Springer Switzerland.

Nelson, Richard (2010) The theory of the firm – Critical perspectives on business and management Routledge London & New York

Norma ISO 9001 (2015) Sistema de gestión de la calidad en servicio al cliente . https://webstore.ansi.org/Standards/ISO/ISO90012015

Norma ISO 10002 Reclamos y Satisfacción del cliente http://www.informacionpublicapgr.gob.sv/descargables/sia/normativa-
internacional/ISO10002.QUEJAS.pdf

North K y Kumta G. (2018) Gestión del conocimiento Creación de valor a través del aprendizaje organizacional (Knowledge management) Google académico https://link.springer.com/book/10.1007%2F978-3-319-59978-6

Norton R. y Kaplan D. (1992) "Balanced Scorecard: measures that drive performance" Harvard Business Review January-February 1992

https://hbr.org/1992/01/the-balanced-scorecard-measures-that-drive-performance-2

Osterwalder, A. y Pygneur, Y. (2011) Generación de modelos de negocio Deusto Madrid

Osterwalder A., Tendayi V. y Pigneur Y. (2019) Por qué su organización necesita un ecosistema de innovación Harvard Busines Review Noviembre 2019.

Pagani Luis (2021) El gen empresarial. Los secretos del éxito de la marca argentina presente en más de 100 países Sudamericana. Buenos Aires.

 $\underline{https://www.forbesargentina.com/negocios/las-12-claves-llevaron-arcor-superar-crisis-convertirse-grupo-argentino-llegada-mas-100-mercados-n6241}$

Peirce, C.S. (1931 [1893]) *Collected Papers of Charles Sanders Peirce*, Vols. V-VI. Hartshorne, D. y Weiss, P. (Eds.). Cambridge: Harvard University Press.

Pierce, D.W. y Turner, R.K. (1995) *Economía de los recursos naturales y del medio ambiente*, Colegio de Economistas de Madrid, Celeste Ediciones.

Porter, Michael y Kramer, M.R (2006) Estrategia y Sociedad: el nexo entre la Ventaja Competitiva y la Responsabilidad Social Empresaria Harvard Business Review Diciembre 2006.

Porter, Michael y Kramer, M.R. (2011) *La creación de valor compartido* Harvard Business Review Enero 2011.

Prahalad, C.K. y Krishnan, M.S. (2009) La nueva era de la innovación: Como crear valor a través de redes globales Mc Graw Hill Mexico

Rifkin, Jeremy (2014) La sociedad de coste marginal cero Paidós Buenos Aires

Robertson, R. (2003) *Glocalización: tiempo-espacio y homogeneidad-heterogeneidad*" en Juan Carlos Monedero (editor): *Cansancio del Leviatán: problemas políticos de la mundialización*. Madrid.

Sartori, G. (2002) Homo videns: La sociedad teledirigida Taurus Madrid

Sastre, Raquel (2011) La Dirección de las Organizaciones: Remando en dulce de leche Dunken Buenos Aires

Sastre, Raquel (2016) *Método para el análisis de investigaciones en administración (MAIA)*. *El caso de la sostenibilidad de las organizaciones*. Ciencias Administrativas Año 4 – Nro. 8 Julio /Diciembre 2016 ISSN 2314 – 3738 http://revistas.unlp.edu.ar/CADM

Schmitt B. (1999 [2000]) Marketing Experiencial: Cómo lograr que los clientes identifiquen en tu marca sensaciones, sentimientos, pensamientos, actuaciones y relaciones "Deusto Barcelona

Schmitt B. (2007) Big think strategy: how to leverage bold ideas and leave small things behind" Harvard Business School Press Boston USA

Schumpeter, J. A. (1967) Diez grandes economistas: de Marx a Keynes Alianza Editorial Madrid

Schumpeter, J.A. (1983) Capitalismo, Socialismo y Democracia Ediciones Orbis Buenos Aires

Sen, Amartya (2010) Primero la gente: cómo juzgar la globalización EDICON Buenos Aires

Sen, Amartya (Octubre 2013) 1er. Congreso Internacional de Responsabilidad Social clase magistral: *Derechos humanos y Responsabilidad Social* Buenos aires

Senge, Peter y otros (2005): La Quinta disciplina en la práctica: estrategias y herramientas para construir la organización abierta al aprendizaje Granica Buenos Aires

Senge, Peter y otros (2000) La danza del cambio. Los retos de sostener el impulso en organizaciones abiertas al aprendizaje" Bogotá, Colombia

Sennet R. (2006) "La cultura del nuevo capitalismo" Anagrama, Barcelona.

Sennet R. (2008) El artesano: la artesanía y la habilidad de hacer las cosas bien y su contexto Anagrama, Barcelona

Sennet R. (2012) Juntos. Rituales, placeres y política de cooperación Anagrama, Barcelona

Sennet R. (2018) Construir y habitar. Ética para la ciudad. Anagrama, Barcelona

Simon, Herbert (1972) El comportamiento administrativo Aguilar Madrid

Simon, Herbert (1978) Discurso en ocasión de la entrega del Premio Nobel http://www.nobelprize.org/nobel_prizes/economic-sciences/laureates/1978/simon-lecture.pdf

Stein Martinez, Guido (2014) Las raices del liderazgo Harvard Deusto Business Research (Diciembre 2014)

http://dx.doi.org/10.3926/hdbr.68

Taylor, Frederick (1911[1994]) Principios de la Administración Científica El Ateneo Buenos Aires

Tversky, A., Kahneman, D. (1981). *The Framing of Decisions and the Psychology of Choice*. Science, New Series, Vol. 211, No. 4481 NY

Zamagni, Stefano (2000) De la globalización: ¿novedad emergente o mero estadio del desarrollo capitalista? Vías de respuesta a la transición en curso Boletin de Lecturas Sociales y Económicas UCA Año 8 Nro.36 pp.51-83

Zamagni, Stefano (2010) *Hacia una economía civil* Mirada Global revista on-line desde Latinoamérica Octubre

Zamagni, Stefano (2010) La solución a la injerencia del Estado en beneficio del Mercado Mirada Global.com Revista on-line desde Latinoamérica 07-10-10

Zamagni, Stefano (2013) *Crisis y un nuevo modelo económico* Foro Ecuménico Social Año 10 Buenos Aires 7 de marzo 2013

Zamagni, Stefano (2013) *El futuro de la economía del Don* Segundas Jornadas Internacionales de filosofía de la economía UCA Buenos Aires 8 de Marzo 2013

Zamagni, Stefano (2013) Por una economía del bien común Ciudad Nueva Buenos Aires

Zamagni, Stefano (2013) Correo electrónico en respuesta al envío de Fernando Brom del cuadro resumen de sus conferencias en Buenos Aires (22-03-2013)

Zamagni, Stefano (2014) El reto de la responsabilidad social de la empresa Foro Ecuménico Social Buenos Aires Noviembre 2014

Zamagni, S. (2014) *Escuela de Economía Civil* Burchio, Figline Italia www. scuoladieconomiacivile.it

Zamagni, S. (2018) Las nuevas responsabilidades del empresario en la 4ta. Revolución Industrial" Cátedra Abierta de responsabilidad social y ciudadana. Facultad de Cs. Económicas de la UBA 7 de mayo 2018

Otras fuentes consultadas

Arcor Innovación (2016) sitio web http://www.arcorinnovacion.com/ganadores.html

Arcor SA (2015) Reporte de Sustentabilidad 2015 http://static.globalreporting.org/reports/pdf

Argencon (2020) https://www.argencon.org/institucional/

Argencon (2020) Estudios sobre la Economía del Conocimiento Junio 2020 https://www.argencon.org/argencon-emiti-un-nuevo-argenconomics-un-informe-sobre-la-performance-de-la-industria-del-conocimiento/

Barba A., Antonio (2000) *Cambio organizacional y cambio en los paradigmas de la administración* Revista Iztapalapa 48 Enero-Junio 2000 UAM Iztapalapa

Bell, D. y Scott, C. (2010) caso *Los Grobo: ¿El futuro de la agricultura?* Harvard Business School Centro de Investigación para América latina https://www.academia.edu/14309997/Caso Los Grobo HARVARD Esp

BCRA (2019) *Indice del tipo de cambio real multilateral diario* Bs.As., Enero 2019 http://www.bcra.gov.ar/Pdfs/Estadisticas/TCRMMetodologia.pdf

Carrier y Asociados (2014) *Encuesta de usuarios on line realizada* en El Cronista Comercial - Suplemento Tecnología Buenos Aires 24 de septiembre 2014

CEE (2008) Resolución del Parlamento Europeo : Responsabilidad Social Empresaria Agosto 2008

 $\frac{http://www.europarl.europa.eu/sides/getDoc.do?pubRef=-//EP//TEXT+TA+P6-TA-2007-0062+0+DOC+XML+V0//ES}{0062+0+DOC+XML+V0//ES}$

CELAM (2008) Conferencia General Episcopal de Latinoamerica y el Caribe Aparecida, Brasil (2007) Centro de publicaciones del CELAM Bogotá 2008 www.celam.org/aparecida/Espanol.pdf

ComunicaRSE (2015) Informe #11 CEO y Sustentabilidad Los desafíos de la agenda de la sustentabilidad Tholon Kunst Comunicación visual Buenos Aires

Elizondo Marcelo (2021) *Menos nacionalismos y más acuerdos comerciales, la impronta de 2020* Diario LaNación 21-01-21: Comercio Exterior p.3

 $\frac{https://www.lanacion.com.ar/economia/comercio-exterior/menos-nacionalismos-mas-acuerdos-comerciales-impronta-2020-nid2578121$

Empresa nro.14 Reporte de Sustentabilidad (2019)

https://www.molinos.com.ar/wpcontent/uploads/2020/11/2019R_resumido.pdf

Empresa nro. 25 Presentación Congreso Anual de Calidad de Gestión

http://www.excelencia.org.ar/files/dia1/4.a%20Paula%20Altavilla.pdf

EXCELENCIA Innovación y Competitividad: Cuestionarios y Autodiagnóstico

 $\underline{https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSfLT0d3VTZl88KUIrRZMBTPtIy8AgAogsNf0v}$

bA6gQNHgz6WQ/viewform

Fundación Ellen MacArthur y McKinsey & Company (2014) *Hacia la Economía Circular:* Racionalidad económica y de negocios para una transición acelerada Resumen Ejecutivo pdf https://www.ellenmacarthurfoundation.org/assets/downloads/languages/EMF_Spanish_exec_pages-Revise.pdf www.economíacircular.org

GlobeScan SustainAbility – Leaders survey (2018)

 $\frac{https://globescan.com/wp-content/uploads/2018/06/GlobeScan-SustainAbility-Leaders-Survey-2018-Report.pdf}{}$

GRI (1995) *Iniciativa de Reporte Global* https://www.globalreporting.org/.../Spanish-G3.1-Complete.pdf

Infobae (2016) Corrupción en Brasil

http://www.infobae.com/2016/05/09/1810215-corrupcion-brasil-la-constructora-andrade-gutierrez-debera-pagar-una-indemnizacion-usd-285-m/ Diario Infobae 09-05-2016

Infobae-Reuters (2016) Obama y las noticias falsas

http://www.infobae.com/america/eeuu/2016/11/18/facebook-barack-obama-sobre-ladifusionde-noticias-falsas-en-las-redes-sociales-estamos-en-problemas/ Diario Infobae18-11-2016

Kamay Ventures. Presentación pública Mayo 2020

https://www.youtube.com/watch?v=sKMRBU56sBM&feature=emb_logo.

KPMG Business Intelligence (2021) home page

https://home.kpmg/gr/en/home/services/advisory/management-consulting/it-advisory services/business-intelligence-knowledge-management.html

La Nación (2016) *Grobocopatel cedió el control de la empresa a un grupo internacional* http://www.lanacion.com.ar/1957329-grobocopatel-cedio-el-control-de-la-empresa-a-un-grupo-internacional Diario La Nación 18-11-16

Ley del Conocimiento (L. 27506/2020)

https://www.boletinoficial.gob.ar/detalleAviso/primera/209350/20190610

Los Grobo 2015 *Reporte de Sustentabilidad 2013/14* http://www.losgrobo.com/es/media-room/641-los-grobo-agropecuaria-reporte-de-sustentabilidad-20132014.html

Mangabeira, Unger R. *Teleconferencia sobre Prospectiva* para el Congreso del Instituto Argentino de la Producción (IAP) Senado de la Nación. Buenos Aires 06-12-18

McCain Foods Limited (2007) *Mc Cain Foods: From the ground up – 50 years* http://mccain.com/GoodBusiness/history/Documents/McCainFoods Limited.From the Ground Up.pdf

Mercado Revista (2015) El ranking de las mil que más venden Junio 2015 pgs 22-122

Mercado Revista (2018) *Innovación en el proceso de gestión de la empresa*- OliviaConsultores Revista Mercado Septiembre 2018 : 26-36

Molinos SA *Reporte de sustentabilidad 2015* http://www.molinos.com.ar/media/161824/molinos-rio-de-la-plata-destacados-sustentabilidad-2015.pdf Julio 2016

OIE Organización Internacional de la Estandarización (2010) *Norma internacional ISO 26000: Guía sobre responsabilidad social*, Ginebra, Suiza. http://issuu.com/estuditecnoambiental/docs/iso26000_b8f130a06a665f?e=2249918/6637410

ONU (1987) *Informe Bruntland: Nuestro futuro común* Informe de la Comisión mundial sobre el medio ambiente y el desarrollo http://www.un.org/es/comun/docs

ONU (1999) Pacto Global www.pactoglobal.org.ar

ONU (2005) 2005 World Summit Outcome, United Nations General Assembly Resolution A/60/15

ONU COP 21 (2015) *Cumbre climática 2015 París*www.es.wikipedia.org/wiki/XXI Conferencia sobre Cambio Climático#/media/File:Co2-1990-2012.svg

ONU-COP 22 (2016) *Cumbre climática 2016 Marrakesh* http://www.natura-medioambiental.com/la-cumbre-climatica-cop-22-sera-marrakech-marruecos/

Pontificio Consejo de Justicia y Paz (2011) Seminario *Caritas in Veritate: la lógica del don y el significado del Negocio: La vocación del Líder de negocios.* http://www.uca.edu.ar/uca/common/grupo83/files/Material La vocacion del lider empresarial-resumen.pdf

Pontificio Consejo Justicia y Paz (2005) Compendio de la doctrina social de la iglesia Buenos Aires

http://www.vatican.va/roman_curia/pontifical_councils/justpeace/documents/rc_pc_justpeace_doc_20060526_compendio-dott-soc_sp.html

RAE (2017) Diccionario de la Real Academia Española www.rae.es

Sabarnes-Oxley (2002) A Guide to the Sabarnes-Oxley Act: Forum: www.soxlaw.com

Satell G. (2017) The four types of innovation and the problems they solve Harvard Business Review June 2017

Sistema B (2018) *Primer reporte de impacto* Abril 2018 https://sistemab.org/wp-content/uploads/2018/05/1er-Reporte-de-Impacto-de-las-Empresas-B-Abril-2018-Español.pdf=BASE+COMPLETA+ACTUALIZADA+marzo+2018

Sistema B (2018) Reporte de avances Abril 2018 https://docs.google.com/presentation/d/1G3JnTsKF87LnFzCMv9RHfBsaK64f4_jMS3VL8bB https://docs.google.com/presentation/d/1G3JnTsKF87LnFzCMv9RHfBsaK64f4_jMS3VL8bB https://docs.google.com/presentation/d/1G3JnTsKF87LnFzCMv9RHfBsaK64f4_jMS3VL8bB https://docs.google.com/presentation/d/1G3JnTsKF87LnFzCMv9RHfBsaK64f4_jMS3VL8bB https://docs.google.com/presentation/d/1G3JnTsKF87LnFzCMv9RHfBsaK64f4_jMS3VL8bB https://docs.google.com/presentation/d/1gabara/ <a href="https://docs.google.

Thompson Reuters/La ley NEXT (2020) Las 4 tendencias que orientan el futuro de la práctica jurídica https://www.thomsonreuters.com.ar/content/dam/ewp-m/documents/argentina/es/pdf/white-papers/tr-dez-eb-543-las-tendencias-que-marcan-el-futuro-jurdico.pdf

UNESCO (2005) *Hacia las sociedades del conocimiento* Ediciones UNESCO. 2005 www.unesdoc.org/images/0014/001419/141908s.pdf

UN UNCTAD (2017) "The new digital economy and development" https://unctad.org/en/PublicationsLibrary/tn_unctad_ict4d08_en.pdf

Xavier Jorge (2008) Estrategias empresariales, competitividad e Innovación Encuentro Nacional de ATUADU (Junio 2008) Asociación de Titulados en Administración del Uruguay (ATUADU) https://slideplayer.es/slide/1100629/ diapositiva 17

Cuadros y Gráficos

1.	Cambio de paradigma en economía y administración	26
2.	Transición de la economía capitalista al ecosistema EDCI	32
3.	Cambio de paradigma organizacional y de gestión	33
4.	Transición de la organización racional a la organización que aprende	34
5.	La función gerencial en el mundo moderno (Drucker 1969)	39
6.	Escalera del conocimiento	50
7.	Gestión del conocimiento: grados de madurez	51
8.	Los cuatro tipos de innovación	55
9.	Matriz de la innovación	57
10.	Matriz del Marketing experiencial	64
11.	Viaje del cliente: Caso Starbucks	65
12.	El Modelo Delta: estrategia centrada en el cliente	66
13.	Etapas del viaje del cliente	68
14.	El viaje del cliente	69
15.	Cuadro de Mando Integral (Balanced Scorecard)	70
16.	Cuadro de Mando Integral: Operando la estrategia	71
17.	Tablero de control del CMI: Encadenamiento de objetivos	72
18.	Investigación. Gestión del Conocimiento: Empresas nacionales - cuadro	75
19.	Investigación. Gestión del Conocimiento: Empresas nacionales – radial	76
20.	Evolución de alianzas estratégicas y facturación (Empresa nro. 14)	79
21.	Investigación. Gestión del Conocimiento: E. Multinacionales-cuadro	83
22.	Investigación. Gestión del Conocimiento: E. Multinacionales -radial	84
23.	Investigación. Gestión de la Innovación: Empresas nacionales - cuadro	88
24.	Investigación. Gestión de la Innovación: Empresas nacionales – radial	89
25.	Investigación. Gestión de la Innovación: E. multinacionales – cuadro	95
26.	Investigación. gestión de la Innovación: E. multinacionales – radial	95
27.	Investigación. Foco en cliente y consumidor: E. nacionales – cuadro	102
28.	Investigación. Foco en cliente y consumidor: E. nacionales - radial	102
29.	Investigación. Foco en cliente y consumidor: E. multinacionales – cuadro	108
30.	Investigación. Foco en cliente y consumidor: E. multinacionales – radial	108
31.	Ganar el viaje de decisión del cliente	111
32.	Cuadro resumen de la investigación	113

33. Investigación. Cuadro promedio por panel y general	115
34. Investigación. Gráfico de avance. Promedio de dimensiones de gestión	116
35. Investigación. Gráfico de ventajas competitivas Multinacionales vs Nacionales	117
36. Investigación. Gráfico de la moda de las variables investigadas	118
37. Investigación. Empresas integrantes de Argencon (2020) logos	130
38. Investigación. Gráfico. Potencial exportador de la EdC	132
39. Investigación. Exportaciones argentinas de la EdC.	134
40. Investigación. Cuadro. Viaje del cliente: indicadores	164
41. Investigación. Gráfico. Gestión de la experiencia del cliente	165

Anexos

Anexo I Investigación - Cuestionario

Estimado empresario / empresa (......)

Por favor elija la opción que mejor describe la forma de gestión del negocio en su empresa, agregando cualquier comentario que contribuya a entender el estilo de organización empresarial y herramientas de gestión de su empresa.

INDICAR CON UNA (X) LA OPCIÓN ELEGIDA.

Título: La gestión del conocimiento y la innovación como práctica en empresas grandes de Argentina entre 2015 y 2019.

- Variables operacionales (3): Gestión del Conocimiento, Gestión de la Innovación, y Foco en el Cliente-Consumidor.
- Entrevista Cuestionario (semiestructurado multiple choice 1-4 abierto a comentarios

Pregunta Nro. 1: Gestión de la Innovación*

Concepto

La empresa considera la gestión de la innovación como un proceso de captura o creación de valor para el cliente, consumidor o usuario de nuestros productos o servicios.

*Innovación: es la creatividad aplicada a la captura o creación de valor para los clientes y/o consumidores del producto o servicio que se ofrece en forma incremental (dar más, dando algo que no da nadie) o en forma disruptiva (cambiando las reglas de juego)

Opciones:

- 1) Aplico innovación generalmente en forma pasiva o reactiva, adaptándome a las realidades del mercado y de la competencia. Estoy atento al medio ambiente o entorno competitivo y circunstancialmente copio lo que hacen los demás.
- 2) Gestiono la innovación en forma puntual o permanente generando innovación incremental a partir de desarrollos propios o copiando y mejorando lo que hacen otros.
- 3) La innovación es una actividad que desarrollamos en forma permanente. Somos buscadores de cambio e innovación como recurso competitivo clave para sostener liderazgo a través de diferenciación y/o mejora continua.
- 4) Somos innovadores disruptivos en forma permanente. El cambio y la innovación están en el ADN de la compañía. Buscamos correr las fronteras de nuestro negocio mirando nuevos horizontes y cambiando las reglas de juego del mercado a nuestro favor.

- Mi forma de gestionar la innovación más frecuente es la nro: ...
- Comentarios: ...

Pregunta Nro. 2. Gestión del Conocimiento

Concepto

La empresa considera el "capital intelectual" (información y conocimiento) como un recurso estratégico para ser competitivo. Para ello se busca el conocimiento o "nuevos saberes" a través de procesos que implementan las denominadas "organización que aprende".

*Conocimiento: Conjunto de saberes (saber + saber hacer) de tipo normativo (saber porqué) estratégico (saber qué) y operativo (saber cómo) disponibles en forma explícita o implícita y compartidos a través de procesos estandarizables.

Opciones:

- 1) La gestión del conocimiento se da en forma natural y espontánea a través de la forma en que los niveles gerenciales y operativos comparten su respectiva información y conocimiento. La capacitación de personal clave permite adquirir nuevos conocimientos que luego se transmiten a toda la organización.
- 2) La gestión del conocimiento incluye procesos de aprendizaje implícitos que luego se explicitan a la mayor cantidad posible de personal. El capital intelectual es uno de los recursos estratégicos clave de la compañía.
- 3) La gestión del conocimiento es una actividad integrada al corazón de la estrategia competitiva. Se desarrollan actividades y trabajos con equipos multidisciplinarios con los que se busca no solamente la mejora continua a través de las últimas novedades, como así también generar nuevos conocimientos que incrementen la competitividad de toda la cadena de valor de la compañía. Contamos con un presupuesto para investigación, desarrollo e innovación (I+D+i).
- 4) La cultura del conocimiento tanto estratégico (saber) como operativo (saber hacer), implícito y luego explícito, compartido como proceso de aprendizaje permanente, es una de las características distintivas de la empresa, con la cual se logra la innovación permanente. Lo hacemos buscando proactivamente las últimas novedades locales e internacionales con un presupuesto significativo para investigación, desarrollo e innovación (I+D+i)
- Mi forma de gestionar el conocimiento más frecuente es la nro.: ...
- Comentarios: ...

Pregunta Nro.3 Cuestionario de la investigación: Foco en el cliente y la creación de valor para el cliente y / o consumidor

Concepto

El foco en el cliente (canales comerciales) y el consumidor / usuario final busca conocer y

exceder sus expectativas logrando una "experiencia memorable" * buscando atenuar los puntos de insatisfacción (*pain points*) y potenciar los puntos de satisfacción (*gain points*), a lo largo del "viaje del cliente" (customer journey)

*Experiencia memorable: Se logra al conocer y satisfacer las necesidades (objetivas) y deseos (subjetivos) del cliente (canales comerciales) y/o consumidor o usuario final a lo largo de todos los puntos críticos del viaje del cliente (preventa, venta y posventa)

Opciones:

- 1) Umbral mínimo: La gestión del cliente reconoce la necesidad de cumplir las expectativas racionales y derechos básicos del consumidor con escucha permanente y satisfacción razonable de quejas y reclamos
- 2) Equilibrio: Los clientes deben ser satisfechos equilibrando sus derechos y deberes con los objetivos de la empresa. La escucha activa de quejas y reclamos busca lograr un alto nivel de satisfacción.
- 3) Mejora continua: La gestión del cliente se realiza con mejora continua en el nivel de satisfacción y experiencia de compra / uso del producto. La imagen de la empresa/marca lo toma como un activo intangible a gestionar permanentemente. Se debe lograr satisfacción garantizada en todo lo que hacemos.
- 4) Excelencia: Cliente y consumidor están integrados a los objetivos, estrategias y ejecución de la compañía. Sus necesidades y deseos (*insights*) son escuchados permanentemente y la experiencia de compra/uso se diseñan para exceder sus expectativas, y aún proyectar sus futuras pretensiones.
- Mi forma de gestionar el foco en el cliente más frecuente es la nro: ...
- Comentarios:

Anexo 2 Investigación. Cuadro resumen de resultados

		Gestión del	Gestión de la	Foco en el Cliente	
	Empresa / Industria	Conocimiento	Innovación	y Consumidor	Promedio
1	Lácteos	2	2	2	2,0
2	Ingenieria & Construcciones.	3,0	3,0	2,0	2,7
3	Consultoria, Contabilidad Textil, calzado	3,0	3,0	2,0	2,7 3,3
4	-	· ·	· · · · · · · · · · · · · · · · · · ·		
5 6	Golosinas, galletas, panificados Calzado niños	2,0	2,0 3,0	3,0	2,3 3,0
		2,0		4,0	
7 8	Supermercados		3,0		3,0
	Servicios Financieros	2,0	2,0	1,0	1,7
9	Agroindustria	3,0	3,0	3,0	3,0
10	Alim.Regionales	2,0	2,0	3,0	2,3
11	Ingredientes alimentarios	3,0	3,0	3,0	3,0
12	Laboratorio Medicinal	3,0	3,0	4,0	3,3
13	Alimentos	3,0	3,0	3,0	3,0
14	Alimentos	3,0	3,0	4,0	3,3
		38	38	40	38,7
	Promedio nacionales	2,7	2,7	2,9	2,8
	Avance promedio	68%	68%	71%	69%
Vúmero	Empresa / Industria	Gestión del Conocimiento	Gestión de la Innovación	Foco en Cliente y Consumidor	Promedio
15	Golosinas, Galletas, Alimentos	4,0	3,0	4,0	3,7
16	Cosmética, Higiene, Tocador	3,0	4,0	4,0	3,7
17	Medios de pago	3,0	3,0	3,0	3,0
18	Ingredientes alimentarios	4,0	4,0	4,0	4,0
19	Papas fritas/veget. congelados	3,0	3,0	3,0	3,0
20	Bebidas s/alcohol	4,0	3,0	4,0	3,7
21	Cosmeticos	3,0	3,0	3,0	3,0
22	Agroindustria	3,0	3,0	4,0	3,3
23	Información corporativa	3,0	3,0	4,0	3,3
24	Seguridad empresaria	3,0	3,0	4,0	3,3
25	Electrodomesticos grandes	3,0	3,0	2,0	2,7
26	laboratorio farmaceutico	3,0	3,0	3,0	3,0
27	Banco	2,0	3,0	3,0	2,7
28	Red de empresarios	3,0	3,0	4,0	3,3
		44,0	44,0	49,0	45,7
	Promedio Multinacionales	3,1	3,1	3,5	3,3
	Avance promedio	79%	79%	88%	82%
	Promedio Gral. Nac+Multis	73%	73%	80%	76%

Anexo 3

Investigación. Listado de empresas consultadas (se preserva su identidad)

Grandes empresas, líderes en su sector, tomadas del ranking de la Revista de negocios Mercado "Las 1000 que más venden" (2015). Muestra de conveniencia por conocimiento y contacto directo con directivo, gerente general o accionista principal.

Nacionales:

- 1. Industria láctea con valor agregado
- 2. Grupo diversificado Construcción pública y privada
- 3. Consultoria y Contabilidad (latam)
- 4. Textil y Calzado tradicional
- 5. Alimentos, galletitas y golosinas
- 6. Calzado para niños y adolescentes
- 7. Cadena de supermercados líder regional
- 8. Servicios financieros
- 9. Agroindustria azúcar y alcohol
- 10. Alimentos regionales
- 11. Ingredientes alimentarios
- 12. Laboratorio medicinales
- 13. Alimentos y golosinas líder global
- 14. Alimentos: líder en base cereales y aceites

Multinacionales

- 15. Alimentos líder global: golosinas y galletas.
- 16. Alimentos, Cosmética, Limpieza y tocador: líder global
- 17. Medios de pago: tarjeta de crédito líder global
- 18. Ingredientes alimentarios y fragancias: líder global
- 19. Vegetales congelados / papas fritas
- 20. Bebidas sin alcohol: líder global
- 21. Cosméticos femeninos: líder global
- 22. Agroindustria integrada: multilatina y líder regional
- 23. Plataforma de información financiera y jurídica global (origen EEUU)
- 24. Seguridad empresaria de edificios y personas
- 25. Grandes electrodomésticos: líder global
- 26. Laboratorio farmacéutico líder europeo
- 27. Banco comercial líder europeo y latinoamericano
- 28. Comunidad con membresía Red de empresarios líder global