

PERFIL EMPREENDEDOR BASADO EN EL CONOCIMIENTO EN UNA CERVECERÍA ARTESANAL DE URUGUAY

Autor Cecilia Marrero Méndez*

Abstract. *The systemic approach to entrepreneurial development includes aspects of social, economic and political conditions, from context, personal, cultural and educational aspects, as well as factors associated with the sectoral profile, regional and size of existing companies and institutions, of the productive structure, which conditions the type of work and professional experience that people can acquire and contribute in different levels with the development of entrepreneurial skills (Kantis, 2004). In this sense, in this work, is studied the relationship between the characteristics of the profile and the entrepreneurial development based on knowledge management in the production process of a craft beer company in Tacuarembó, Uruguay.*

Keywords: *Knowledge management. Organizational Learning. Knowledgeaudit. Entrepreneurial development*

Resumen. *El enfoque sistémico del desarrollo emprendedor comprende aspectos de las condiciones sociales, económicas y políticas, del contexto, aspectos personales, culturales y educativos, así como factores asociados al perfil sectorial, regional y de tamaño de las empresas e instituciones existentes, de la estructura productiva, que condiciona el tipo de experiencia laboral y profesional que las personas pueden adquirir y contribuir en distinto grado con el desarrollo de competencias emprendedoras (Kantis, 2004). En ese sentido, en este trabajo, se estudia la relación entre las características del perfil y el desarrollo emprendedor basado en la gestión del conocimiento, en el proceso de producción de una empresa de cerveza artesanal de Tacuarembó, Uruguay.*

Palabras clave: *Gestión del Conocimiento. Aprendizaje Organizacional. Auditoría del Conocimiento. Desarrollo emprendedor.*

*Cecilia Marrero Méndez es Licenciada en Ciencias de la Comunicación, Universidad de la República, Diplomada en Gestión del conocimiento y procesos organizacionales, Fundación Universitaria Iberoamericana. Candidata Diploma Diseño Estratégico de Tecnologías para el Desarrollo Inclusivo Sustentable, Universidad de Quilmes, Argentina. Profesora en la Universidad de la República, Uruguay. E. mail:cecilia.marrero@fic.edu.uy

1. INTRODUCCIÓN

La competitividad de las organizaciones en la sociedad de la información y el conocimiento reside fuertemente en la calidad de los recursos humanos y en la capacidad de gestionar y aplicar el conocimiento y cada vez menos en las ventajas derivadas de la dotación de recursos naturales. Esta dinámica pone al conocimiento como factor de desarrollo y exige contar con personas más calificadas, capaces de aprender constantemente y generar redes de conocimiento en interrelación con educación, ciencia, tecnología e innovación. Para autores como Drucker (1993) y Bueno (1999) el capital intelectual consiste en la capacidad para transformar el conocimiento y los activos intangibles en recursos que crean riqueza tanto en las empresas como en los países. Desde la perspectiva de la gestión del conocimiento, Nonaka (1991) se refiere a que el conocimiento reside en las personas y la creación del conocimiento colectivo dentro de la empresa, es un factor clave para mantener la competitividad de la misma.

El objetivo de este informe es presentar los resultados de la investigación con el objetivo de identificar y describir los conocimientos involucrados en el proceso de producción de una cervecería artesanal de la región noreste del Uruguay. Así como identificar las características del perfil emprendedor y su incidencia en la gestión de los conocimientos para el desarrollo emprendedor.

Este trabajo inicia con una descripción de los conceptos generales, los antecedentes y alcances del problema. Posteriormente, se describe el método para identificar el conocimiento y el perfil emprendedor, se muestran los resultados obtenidos. Y finalmente se describen las conclusiones.

2. ANTECEDENTES Y ALCANCE DEL PROBLEMA

En América Latina, la bebida alcohólica que más se consume es la cerveza (53 %); le sigue vodka, whisky (32,6%), y el vino (11,7%). En Uruguay, el mercado de la cerveza vende alrededor de 100.000.000 de litros por año, involucra a más de 1.000 trabajadores de manera

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

Como particularidad, el mercado cervecero cuenta con un operador prácticamente monopolístico como es el caso de Fábricas Nacionales de Cervezas (FNC), que es productor casi exclusivo y también el mayor importador. En los últimos años, además, se ha notado un incremento sostenido de la participación de las cervezas importadas sobre el total consumido a nivel local y de la creación de cervecerías artesanales, más de 25 en todo el país.

Se considera necesario indagar sobre el tipo de conocimiento existente en el proceso de producción de cerveza artesanal, entendiendo que la organización funciona como sistema y que la etapa de producción está interrelacionada con el resto de etapas, se retroalimenta y condiciona a otras etapas como importación, comercialización y exportación.

El alcance de este estudio contempla la identificación de los conocimientos involucrados en la etapa de producción de cerveza artesanal, así como clasificar los conocimientos que la empresa adaptó a sus necesidades y aquellos que han agregado valor para el desarrollo emprendedor.

3. CONCEPTOS GENERALES

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

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

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

En este contexto, se entiende por **Gestión del Conocimiento** al “proceso sistemático de detectar, seleccionar, organizar, filtrar, presentar y usar la información por parte de los participantes de la empresa, con el objeto de explorar cooperativamente el recurso de

conocimiento basado en el capital intelectual propio de las organizaciones, orientados a potenciar las competencias organizacionales y la generación de valor” (Nonaka, 1991, p.7).

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

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

Por otra parte Kantis (2004) define al desarrollo emprendedor como el “conjunto de elementos y factores que inciden sobre el proceso emprendedor contribuyendo u obstaculizando el nacimiento y desarrollo de emprendedores y de empresas” (p.25).

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

4. MATERIALES Y MÉTODOS

Para identificar y describir las características del conocimiento, se trabaja en un caso de estudio. Se seleccionó a la empresa CABESAS BIER, dedicada a la producción y comercialización de cerveza artesanal ubicada en la ciudad de Tacuarembó desde el 2008, al noreste de Uruguay. El criterio de selección de la empresa no fue probabilística, se seleccionó en base a criterios como: ubicación geográfica, noreste del país, por el tamaño de producción e infraestructura, en comparación con otras empresas de cerveza artesanal del Uruguay, ya que está entre las de mayor volumen de producción y de infraestructura. Se considera importante por su diferenciación en comparación con empresas nacionales basadas en procedimientos de alta complejidad para nichos de mercado donde operan grandes empresas que producen productos no diferenciados y de escasa calidad.

Además por su actitud innovadora, considerando que en pocos años han invertido en conocimiento, tecnología y proyectos de desarrollo. Actualmente la empresa se encuentra en

una etapa de crecimiento y tiene como desafío superar los 25.000 litros mensuales y alcanzar un mercado de venta de 60.000 mil litros por mes.

La investigación es descriptiva responde al qué y al cómo se presentan las características del conocimiento en el proceso de producción y la relación entre el perfil emprendedor y la gestión del conocimiento. En relación al diseño, la investigación se desarrolló a partir de: *Investigación documental*: estudio de desarrollo emprendedor y estudio sobre auditoría del conocimiento mediante la consulta de material bibliográfico, investigaciones anteriores. *Investigación de campo*: para la recolección de datos se utilizan fuentes primarias a través de técnicas como entrevista en profundidad, observación participante y grupos de discusión. Inicialmente, se realizó un análisis documental y revisión de literatura relacionada a los temas de estudio, desarrollo emprendedor, conocimiento, aprendizaje organizacional, identificación del conocimiento.

Las entrevistas fueron realizadas a los 4 socios en la sede de su industria, por medio de pautas semi-estructuradas (Taylor & Bogdan, 1996). La recolección de datos se realizó utilizando grabador de voz y notas de campo.

De las respuestas obtenidas se desarrollan mapas de conocimientos donde se muestran los conocimientos involucrados en las etapas de producción de cervecera y las características del conocimiento en relación a las etapas de gestión del conocimiento y al desarrollo emprendedor. Se toma como referencia, estudios de auditoría del conocimiento del autor Alonso Pérez (2013) y de Kantis (2004). Luego de graficar esas listas y analizarlas, se realizó un grupo de discusión para presentar los datos y validar la información.

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

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

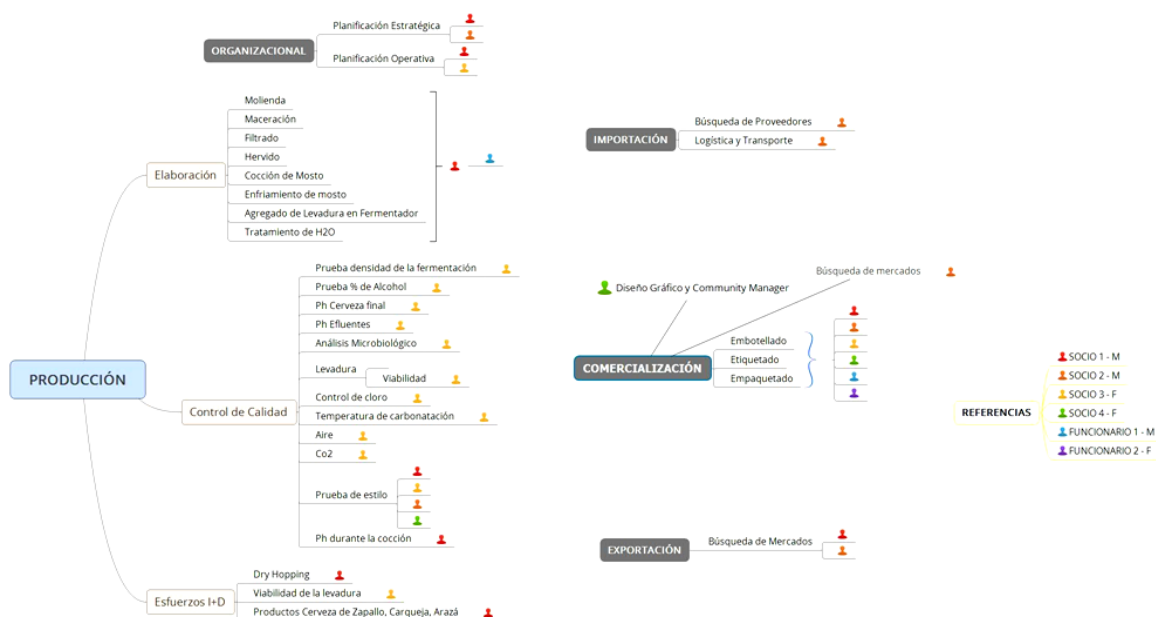
5. RESULTADOS

En este capítulo se muestran los resultados que identifican y describen los conocimientos involucrados en la etapa de producción y sus características, así como datos del perfil empresarial de la organización.

5.1 IDENTIFICACIÓN DEL CONOCIMIENTO

En la figura 1 se presentan los conocimientos que intervienen y se articulan en las tareas diarias y la cantidad y género de la personas que lo utilizan en las etapas de producción de cerveza artesanal.

Figura 1- conocimientos involucrados en el proceso de producción de cerveza artesanal



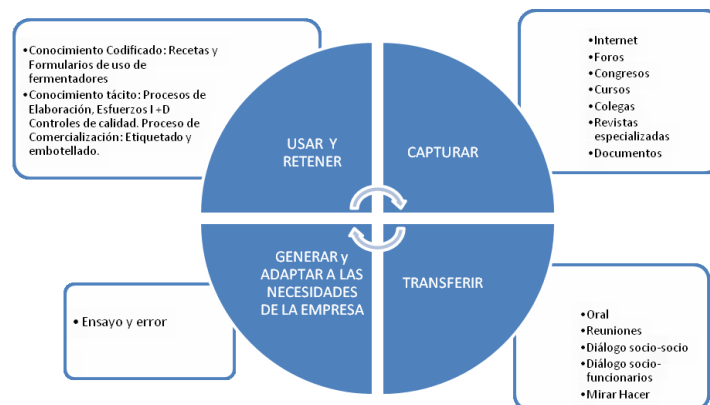
Fuente: Marrero (2016) elaboración propia

Del total de personas involucradas en el proceso de producción de cerveza artesanal, dos socios tienen mayor cantidad de actividades vinculadas al proceso de elaboración, control de calidad y esfuerzos de I + D (1 hombre y 1 mujer). Dos socios ejecutan actividades relacionadas a la toma de decisiones estratégicas para la empresa, siendo uno de ellos considerado Director (2 hombres). Y un socio se encarga de actividades relacionadas a la imagen de marca (diseño y atributos de imagen) y gestión de redes sociales (1 mujer). En cuanto a los funcionarios, uno está involucrado en la elaboración, y una funcionaria en los controles de sanidad. Todos los socios y funcionarios se vinculan a las tareas de embotellado y etiquetado.

5.2 CARACTERÍSTICAS DEL CONOCIMIENTO

En la figura 2 se muestran las características del conocimiento en relación a las etapas de gestión del conocimiento. Las principales fuentes de donde se adquiere el conocimiento son: internet, foros, congresos, cursos. Y en menor medida de expertos y revistas especializadas. El conocimiento se adquiere y se genera a partir de lectura de documentos y sitios web relacionados con la producción de cerveza artesanal, por transmisión oral, en reuniones entre socios informales o del diálogo entre pares socio-socio, socio – funcionario.

Figura 2. Características del conocimiento en las etapas de gestión del conocimiento.



Fuente: Marrero (2016) elaboración propia

También de la observación de “mirar hacer”, y de prácticas de ensayo y error. La adaptación de los conocimientos a las necesidades de la empresa se realiza con métodos de ensayo y error y el intercambio por transmisión oral.

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

En relación al perfil emprendedor de la cervecería de estudio, la siguiente tabla presenta los datos comparativos con estudios realizados en América Latina y el Caribe.

Table1 - Características del perfil emprendedor de Cabezas bier

Perfil Emprendedor	Tendencias comparadas con América Latina y el Caribe
Edad: 30 - 43 años	Acorde con la tendencia en América Latina
Género: 50% M / 50% H	1 Mujer cada 10 Hombres en América Latina.
Nivel educativo: Terciaria y Universitaria	Acorde con la tendencia en América Latina para empresas basadas en el conocimiento.
Nivel Socioeconómico Media y Media alta	Acorde con la tendencia en América Latina para empresa basadas en el conocimiento
Contactos	No generados en Universidades
Familias de procedencia: 50 universitarios/50 empresarios	Características mixtas en la tendencia de empresas Manufacturas Tradicionales y Basadas en el conocimiento
Socios amigos y familiares	Acorde a tendencia basada en empresas de Manufacturas tradicionales
Trabajo entre pares	Tendencia basada en Manufactureras tradicionales
Antecedentes laborales: No tienen experiencia tecnológica previa	Tendencia basada en Conocimiento.
Oportunidades de negocio	
Redes de trabajo: Colegas	Tendencia basada en Conocimiento
Calidad de productos y I+D	Tendencia basada en Conocimiento
Lectura de artículos, revistas, internet, periódico.	Tendencia basada en Conocimiento
Una buena opción de carrera	No coincide con la tendencia en América Latina
Motivación por oportunidad	Coincide con la tendencia en América Latina en relación a valorar independencia en la relación laboral y como una oportunidad de aumentar ingresos
No miedo a fracasar	Coincide con la tendencia en

Perfil Emprendedor	Tendencias comparadas con America Latina y el Caribe
	América Latina

Fuente: Marrero, (2016) Elaboración propia basada en Kantis (2004) y GEM (2015)

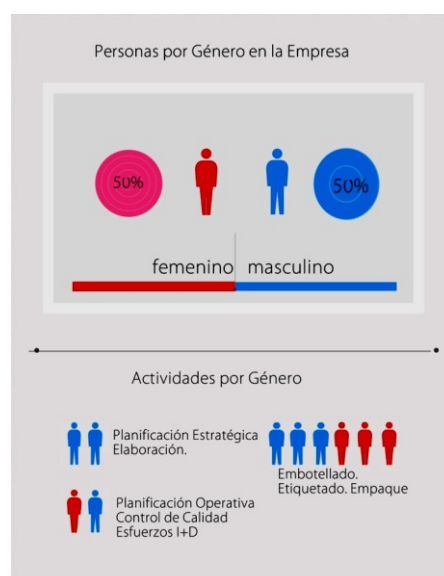
6. DISCUSIÓN

Los hallazgos indican que los rasgos del perfil emprendedor que facilitan procesos de gestión del conocimiento y de desarrollo emprendedor están relacionados con los siguientes factores:

6.1 EQUIDAD DE GÉNERO

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

Figura 3 - Personas por Género y Actividades



Fuente: Marrero (2016) elaboración propia

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

6.2 NIVEL SOCIOECONÓMICO Y EDUCATIVO MEDIO Y ALTO

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

En este sentido, la investigación referida, resalta la importancia de que las políticas de fomento de la empresarialidad en América Latina, deben incorporar elementos que atiendan el fomento de formación de capital humano, en los estudiantes universitarios y empleados calificados de medianas y grandes empresas, facilitación del acceso a recursos financieros especializados, apoyo para desarrollo de alianzas y relaciones estratégicas de emprendedores con grandes empresas, apoyo en actividades de I+D, generación de redes empresariales amplias y diversificadas. (Kantis, 2004, p. 110).

Dentro de las ventajas identificadas en la forma en que el conocimiento es utilizado en el proceso de producción se considera que “aprender haciendo es la forma que encontraron más rápida”.

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

6.3 OPORTUNIDADES DE NEGOCIO

Los socios sostienen no contar con experiencia previa en empresas tecnológicas, pero si como emprendedores. En la empresa se apuesta a la calidad de los productos y a esfuerzos de I+D para ser competitiva, y no a la baja de precios. Con respecto a su red de contactos, mayoritariamente, intercambian conocimiento con colegas del sector y manifiestan que la institución universitaria no está presente.

6.4 PROBLEMAS EN EL PROCESO DE PRODUCCIÓN Y OBSTÁCULOS PARA EL DESARROLLO EMPRENDEDOR.

Los principales problemas que enfrentan los emprendedores de los sectores basados en el conocimiento, son el acceso a mercados, y a financiamiento, a recursos humanos calificados y a redes de proveedores. En este sentido, Kantis (2004), resalta la importancia de que las políticas de fomento de la empresarialidad en América Latina, deben incorporar elementos que atiendan el fomento de formación de capital humano, en los estudiantes universitarios y empleados calificados de medianas y grandes empresas, facilitación del acceso a recursos financieros especializados, apoyo para desarrollo de alianzas y relaciones estratégicas de emprendedores con grandes empresas, apoyo en actividades de I+D, generación de redes empresariales amplias y diversificadas. (p. 110).

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

- a) **Altos costos e impuestos** para el sector de Cerveza artesanal para importar, producir, comercializar y transportar
- b) **Bajo reconocimiento gubernamental y comercial** del sector de cerveza artesanal comparado con el sector vitivinícola en el país.

En comparación con los problemas de los emprendedores en América Latina, los empresarios de Cabezas Bier, coinciden con la necesidad de acceso a mercados, el apoyo al desarrollo de alianzas y relaciones estratégicas con emprendedores, apoyo en actividades de I+D, y generar redes empresariales amplias y diversificadas. El fomento de formación de capital humano, en los estudiantes universitarios y empleados calificados de medianas y

grandes empresas y la facilitación del acceso a recursos financieros especializados, no aparecen como prioritarios.

Por otra parte, en el desarrollo del presente trabajo se presentaron las siguientes limitaciones: en primer lugar, el análisis se realiza en una sola empresa, y el número de consultados, los 4 socios, han limitado el alcance y las conclusiones de la investigación. Por lo tanto, no proporciona una generalización de los resultados esperados para el contexto nacional. Este aspecto, nos lleva a plantearnos para próximas investigaciones, considerar muestras de empresas más grandes, pertenecientes a distintos contextos y sectores relacionados a las bebidas alcohólicas, por ejemplo agregar el sector vitivinícola, con mayor desarrollo y reconocimiento gubernamental y en el mercado nacional.

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

REFERENCIAS

Bueno, E. (2012). *El capital intelectual como sistema generador de emprendimiento e innovación*. Recuperado de <http://www.minetur.gob.es/Publicaciones/Publicacionesperiodicas/EconomiaIndustrial/RevistaEconomiaIndustrial/388/Eduardo%20Bueno.pdf>.

Bueno, E. y Merino, C. (2007). *El capital intelectual y la creación de empresas en la sociedad del conocimiento*. Recuperado de https://repositorio.uam.es/bitstream/handle/10486/668657/CapitalIntelectual_Merino_EM_2007.pdf?sequence=1

Camelo, C., García, J. y Sousa, E. (2010). Facilitadores de los procesos de compartir conocimiento y su influencia sobre la innovación. *Cuadernos de Economía y*

Dirección de la Empresa, 42, 113-159. Recuperado de:
<https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/3155410.pdf>

Castells, M. (2000). *La sociedad red. La era de la información: economía, sociedad y cultura*. Madrid: Alianza.

Davenport, T.H. y Prusak, L. (2000). *Working knowledge: how organizations manage what they know*. Recuperado de: http://www.kushima.org/is/wp-content/uploads/2013/09/Davenport_know.pdf

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

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

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

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

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

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

- Jaramillo, H, Lugones, G. y Salazar, M. (2001). Manual de Bogotá: normalización de Indicadores de Innovación Tecnológica en América Latina y el Caribe. Recuperado de http://www.ricyt.org/manuales/doc_view/5-manual-de-bogota.
- Kantis, H. (ed.). (2004). *Desarrollo emprendedor: América Latina y la experiencia internacional*. Nueva York: Banco Interamericano de Desarrollo.
- Kelley, D., Singer, S. y Heerington, M. (2015). GEM Global Entrepreneurship Monitor: 2015/16 Global Repor Global. Recuperado de www.babson.edu/.../babson.../2016-gem-2015-global-report.aspx
- Nonaka, I. (1991). *La empresa creadora de conocimiento*. Recuperado de https://www.academia.edu/4058482/HBR_La_empresa_creadora_de_conocimiento_Ik_ujiro_Nonaka
- Nonaka, I. (1991b). The knowledge-creating company. *Harvard Business Review*, 69, 96–104.
- Nonaka, I. y Takeuchi, H. (1995). *The knowledge creating company: how Japanese companies create the dynamics of innovation*. New York: Oxford University
- Organización de Cooperación y Desarrollo Económicos (OECD). (1996). The Knowledge – based Economy. Recuperado de <https://www.oecd.org/sti/sci-tech/1913021.pdf>
- Pereira, H. (2011). Implementación de la gestión del conocimiento en la empresa. *Éxito Empresarial*, 135, 1-6. Recuperado de http://www.cegesti.org/exitoempresarial/publicaciones/publicacion_135_310111_es.pdf
- Pérez Soltero, A. (2009). La auditoria del conocimiento en las organizaciones. *Revista Universidad de Sonora*, 25, 25-28. Recuperado de <http://www.revistauniversidad.uson.mx/revistas/25-7.pdf>
- Pérez Soltero, A., Llanes, L., Barcelo, M., Sánchez, G. (2013). *Una metodología para identificar el conocimiento y clasificarlo considerando el Balanced Scorecard: Caso KMSolucion*. Recuperado de <http://www.aperez.mx/index.php/publicaciones>

- Pittaluga, L., Lanzillota, B. y Llambí, C. (2010). *Uruguay y su estrategia de desarrollo basado en el conocimiento*. Montevideo: PNUD.
- Sabato, J. y Botana, N. (1995). *La ciencia y la tecnología en el desarrollo futuro de América Latina*. Recuperado de http://docs.politicasciti.net/documents/Teoricos/Sabato_Botana.pdf
- Sutz, J. (2005). *El Uruguay hacia una estrategia de desarrollo basado en el conocimiento. Desarrollo Humano en Uruguay*. Montevideo: PNUD.
- Taylor, S.J. y Bogdan, R. (1996). *Introducción a los métodos cualitativos de investigación*. México: Paidós.
- Valle Fernández, M y Peña, I. (2009). *Estrategia de innovación como factor determinante del éxito de las cooperativas vitivinícolas de Castilla La Mancha*. Recuperado de pendientedemigracion.ucm.es/.../revesco/.../REVESCO%20N%2098.3%20Maria%20.