

Una estrategia y metodología para lograr que su empresa crezca y trascienda a través del tiempo con excelencia y rentabilidad sostenibles.

GESTIÓN DE LA ARQUITECTURA Y EL CONOCIMIENTO EMPRESARIAL

Arquitectura Empresarial, el ADN para crear empresas
exponencialmente escalables

A graphic showing the silhouettes of several people's heads in profile, facing right. The silhouettes are filled with different colors: red, green, yellow, blue, and orange. Thin lines connect the top of each head to the DNA structure above.

FERNANDO VALDEZ
SEBASTIÁN VALDEZ

Gestión de la arquitectura y el conocimiento empresarial

**Fernando Valdez
Sebastián Valdez**

Copyright

Primera edición: junio de 2023

© Copyright de la obra: Luis Fernando Valdez Getellá
y Sebastián Valdez Vargas

Código ISBN: 978-84-126333-9-9

Código ISBN digital: 978-84-127155-0-7

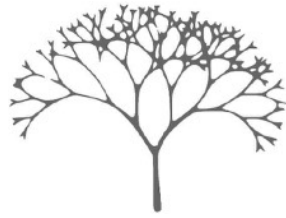
Diseño, maquetación y portada: Adriana Valdez Vargas

www.angelsfortuneditions.com

Derechos reservados para todos los países.

No se permite la reproducción total o parcial de este libro, ni la compilación en un sistema informático, ni la transmisión en cualquier forma o por cualquier medio, ya sea electrónico, mecánico o por fotocopia, por registro o por otros medios, ni el préstamo, alquiler o cualquier otra forma de cesión del uso del ejemplar sin permiso previo por escrito de los propietarios del copyright.

«Cualquier forma de reproducción, distribución, comunicación pública o transformación de esta obra solo puede ser realizada con la autorización de sus titulares, excepto excepción prevista por la ley».



Índice General

Dedicatoria y Agradecimiento

Prólogo

Introducción

Glosario de Términos Importantes de la Gestión del Conocimiento

CAPÍTULO 1:

El desafío de competir en el tercer milenio

CAPÍTULO 2:

Gestión del Conocimiento Empresarial

CAPÍTULO 3:

Metodologías de Gestión del Conocimiento Empresarial

CAPÍTULO 4:

Análisis de Casos de Éxito

CAPÍTULO 5:

Arquitectura Empresarial (el ADN de su empresa)

CAPÍTULO 6:

Gemelo Digital Organizacional (Digital Twin Organization)

CAPÍTULO 7:

Escalabilidad. ¿Qué relación tiene la escalabilidad con el Conocimiento y la Arquitectura Empresarial?

CAPÍTULO 8:

Conclusiones y Lecciones Aprendida

GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO Y LA ARQUITECTURA EMPRESARIAL

**LA CLAVE PARA LA EVOLUCIÓN O LA
EXTINCIÓN EMPRESARIAL**

Una estrategia y enfoque metodológico para aumentar la competitividad y la trascendencia de las empresas a través del tiempo, mediante la implementación de una Arquitectura Empresarial, la Gestión del Conocimiento y una Transformación Digital profunda.

Por

Sebastián Valdez Vargas y
Fernando Valdez Getellá

2020

Dedicatoria

Este libro está dedicado a todos los empresarios que han tenido el coraje necesario para hacerse responsables de sí mismos y de sus sueños y han tenido el valor para fundar una empresa y posteriormente la perseverancia para hacerla crecer. A los emprendedores del nuevo milenio, ofreciéndoles una forma clara y practica de trascender en el tiempo (su ADN organizacional) para que su legado de prosperidad no termine nunca, ni para sus sucesores (herederos, socios y colaboradores) ni para la comunidad.

Agradecimiento

Agradecemos a la empresa Clarity Fractal Brainware por el acceso a valiosos recursos tecnológicos y a sus clientes, para la captación de testimonios sobre sus experiencias implementando su Arquitectura Empresarial y la Gestión del Conocimiento en pos de una Transformación Digital Profunda para el fortalecimiento y blindaje de sus organizaciones.

PRÓLOGO

Las empresas son tremendamente parecidas a los hijos. Cuando no los tenemos todo comienza el día que concebimos la idea y nos imaginamos a nosotros mismos teniendo un hijo o una empresa. En ese instante sucede una especie de embarazo psicológico y esa idea no nos deja en paz por el resto de nuestra vida. Visualizamos la idea una y otra vez y nos imaginamos ¿Cómo será la vida cuando ese hijo(a) o esa empresa esté presente y le dé un sentido de propósito mucho más fuerte a todos nuestros actos? Así comienza una ruta que probablemente no tenga fin y seguramente estará llena de experiencias gratificantes, extenuantes y hasta a veces mortificantes (tanto en el contexto de las empresas como en el de los hijos).

Al inicio todo se trata de que la empresa nazca y lo mismo aplica en el caso de una hija o un hijo. Nos preparamos con mucho esmero y con mucho amor para que se materialice y sea algo presente-tangible en este mundo.

Una vez ha nacido, nos esforzamos todos los días porque no le falte nada, tenga los mejores recursos a nuestro alcance y pueda desarrollarse de la mejor manera posible. Esperamos que crezca de una manera sana, sostenible y le dedicamos normalmente cerca del 100% de nuestro tiempo, cuidando sus pasos, su desempeño, su crecimiento y su desarrollo en todos los aspectos que conocemos tanto como empresarios como padres.

Si la empresa encuentra un “nicho en el mercado” y si es “capaz de generar valor a un perfil de cliente específico”,

entonces crecerá y en un momento dado se convertirá en una entidad de alto potencial. Pasa exactamente lo mismo con los hijos.

Ahora bien, al llegar a ese punto, tanto el empresario como el padre tienen la siguiente disyuntiva: ser aquel empresario que concentra todo el conocimiento y la gobernanza en su cabeza, con la visión de operar su negocio hasta el último día de su vida, con una empresa que depende de su presencia, su dirección, supervisión, vigilancia y su liderazgo para operar exitosamente, o por el contrario, ser el empresario que crea una organización capaz de operar con gobernanza, con excelencia, con eficacia y con rentabilidad sin la presencia del fundador(a) ni de los socios.

Estoy seguro que en su mente ya se habrán dado cuenta que con los hijos sucede exactamente lo mismo, ya que los podemos educar para que dependan siempre de nosotros, intelectual, emocional y económicamente, así como también los podemos educar para que sean adultos responsables de sí mismos, independientes, capaces de tomar sus decisiones de seguir su propio camino y de crecer y prosperar sin necesitar de sus padres para alcanzar esa plenitud.

Varios autores reconocidos afirman que “en el mundo hay muchos emprendedores, pero muy pocos empresarios de verdad”. Cuando leí esto por primera vez me sentí profundamente desconcertado y mi reacción fue la negación de tales afirmaciones.

No obstante, y a pesar de mi “negación”, continué leyendo hasta comprender el sentido del mensaje: existen muchos hombres y mujeres que emprenden un negocio con la visión

de autoemplearse por siempre, es decir operar su negocio por toda su vida, diseñando, planificando, presupuestando, organizando, ejecutando, supervisando, etcétera a todo su personal todos los días siempre. Conuerdo absolutamente con estas ideas. Hay muchísimos emprendedores que se enfocan únicamente en eso que en Estados Unidos se conoce como “running the business” en español “operar el negocio”. Lo interesante y peligroso de este fenómeno es que uno puede ejecutar esta función por varias décadas sin haber construido jamás una empresa. Para construir una empresa debe diseñarse una organización, para que sea capaz de operar con o sin la presencia de su fundador o de cualquier otro ser humano “particular”. Una empresa debe tener una mente propia que reconoce objetivos, metas, submetas, grupos objetivos, portafolios de productos y servicios y riesgos de diversos tipos. Debe tener un esquema de gobernanza hecho de políticas y normas, un esquema operacional hecho de procesos, procedimientos, indicadores etcétera. Debe tener una estructura organizativa claramente definida y en fin muchos otros elementos que la gran mayoría de “empresarios” descuida por enfocarse únicamente en operar su negocio todos los días, pensando que van a estar presentes allí para siempre. Operar su negocio siempre será LO URGENTE para el corto plazo y construir una empresa será siempre LO IMPORTANTE para el futuro de mediano y largo plazo.

Habiendo entendido lo que estos autores expresan, no puedo estar más de acuerdo con sus ideas. Este fenómeno explica la gran cantidad de empresarios exitosos que a pesar de tener abundancia económica tiene una vida de “privaciones por

falta de tiempo” ya que la empresa es la dueña de todo su tiempo. También explica esa estadística tan contundente que indica que, de las empresas familiares, sólo un 10% llegará a pasar de la tercera generación.

Hay tres escenarios en donde la vida de una empresa lleva a su fundador a pensar en estos temas:

1. Lleva décadas viviendo esta forma de prosperidad material, llena de privaciones por falta de tiempo (riqueza-esclavitud).
2. Se acerca el cambio de generación, es decir la entrega de la empresa a sus sucesores y/o socios (fundadores o nuevos socios).
3. Se desea un retiro sin cerrar su empresa.

Cuando un empresario se encuentra en estos escenarios y reflexiona

sobre este tema, una gran pregunta asaltará su mente:

¿Cómo puedo lograr que mi empresa trascienda a través del tiempo sin mi presencia y mi supervisión personal, manteniendo la excelencia, el cumplimiento de nuestras propias políticas, niveles de rentabilidad crecientes y ojalá un crecimiento sostenido en el mercado?

Lo que este libro le ofrece es exactamente una respuesta muy precisa a esa pregunta.

Su empresa nació porque en algún momento de su vida usted tuvo un conocimiento, ya fuera situacional-coyuntural, una profesión, una pasión y también el deseo de dar algo valor a los demás y recibir un precio justo por ello. Sin este conocimiento, la empresa jamás hubiera nacido. Luego en cada día de operación, ese conocimiento se fue refinando y a la vez creciendo, permitiéndole operar cada día de manera más efectiva y permitiéndole crecer y satisfacer mejor, a más clientes. Nuevamente gracias a ese conocimiento, que en la mayoría de ocasiones no recibe “el trato, manejo” que amerita, siendo uno de los activos más valiosos de la empresa.

Su empresa podrá crecer, prosperar y mantener sus niveles de excelencia y rentabilidad a través del tiempo, SIN SU PRESENCIA, sí y sólo sí, su empresa gestiona apropiadamente ese conocimiento.

Es vital separar a la persona fundadora, de la empresa. Es vital romper la dependencia que suele existir con los socios fundadores, por ser estos los que suelen tener acaparado en sus “mentes”, más del 90% del conocimiento estratégico y técnico-operacional más valioso. Esta dependencia crea un peligroso embudo que impide el crecimiento y genera una “condición de riesgo de sostenibilidad” que ahuyenta a los bancos y a los futuros socios e inversionistas.

Después de analizar decenas de historias y casos, y de leer decenas de libros Sebastián y yo llegamos a una respuesta para la pregunta planteada. Este libro es nuestra respuesta y trata sobre Arquitectura Empresarial y Gestión del Conocimiento.

Esperamos que sea de valor para los lectores tanto en lo personal como para sus organizaciones.

No importa cuán vivida y documentada sea la sensación de éxito y solidez que usted pueda experimentar como empresario en este momento; si su empresa no tiene una Arquitectura Empresarial que actúe como un ADN, como un código genético “gestionable-evolucionable” y peor aún si no gestiona el conocimiento empresarial (su Capital Intelectual y su capacidad de evolución) de manera “oficial y sistematizada-instrumentada”, su empresa está en riesgo de no ser sostenible (está en riesgo de extinción). Los empresarios deben desarrollar un medio para transferir a sus sucesores (socios, herederos y a sus futuros colaboradores), el conocimiento estructural, formativo, operativo, normativo y técnico que han desarrollado hasta el día de hoy. Sin estos elementos, las empresas son altamente vulnerables al Alzheimer (pérdida irreparable de conocimiento empresarial) y a la Artritis (pérdida de la agilidad y la competitividad) Organizacional.

Introducción

Por mucho tiempo los profesionales de las corporaciones se han hecho una gran pregunta, “¿Cuál es el activo más importante de una empresa?”. La respuesta siempre ha sido debatida entre “las personas” y “el conocimiento”. Se cree que el recurso humano siempre será el activo más importante de una empresa. Por esta razón, las empresas invierten millones de dólares anualmente en la formación de su recurso humano, buscando capacitarlo y llenarlo de conocimiento que pueda ser aplicado en la operación diaria.

Después de estas inversiones vienen otras de similar importancia, enfocadas en “retener talento”, es decir retener a este recurso humano que ya capacitado es capaz de generar más valor y por ende es más atractivo a terceros y es más susceptible de ser atraídos por ofertas tentadoras de “la competencia laboral”.

En la era que viven las empresas actualmente, es indispensable mantenerse competitivas teniendo al mejor recurso humano. Pagando sueldos competitivos para retener a las personas con mayor conocimiento. Este es un paradigma que se puede cambiar dado que una empresa puede ser competitiva en base al conocimiento que posee y como lo maneja, sin depender de su recurso humano de manera desproporcionada.

Las personas se vuelven los contenedores-portadores del conocimiento y competencias, y sin embargo estos conocimientos y competencias no necesariamente son un activo de la empresa, porqué en el momento que un

empleado deja de laborar en la empresa, esta pierde el conocimiento que portaba la persona. Esto genera un riesgo muy alto para las empresas que no documentan ni gestionan su conocimiento corporativo.

Es vital tener presente y claro que las personas no son ni serán jamás un verdadero “activo” propiedad de la empresa. Sin embargo el conocimiento sí podría serlo, si estuviese documentado y gestionado de manera seria y profesional.

Al tener un departamento o área dedicada a la gestión del conocimiento, las empresas pueden extraer todo el conocimiento que genera y/o adquiere su recurso humano durante la operación de la misma, permitiendo que tanto las personas como la empresa tengan una relación recíproca donde uno no depende del otro para ser competitivo y ambos ganan y se benefician del conocimiento generado.

En este libro se profundizará los conceptos de conocimiento, conocimiento empresarial, gestión de conocimiento y metodologías para la gestión de conocimiento. Adicionalmente serán explicados dos conceptos de crucial importancia como lo son la Arquitectura Empresarial y el Gemelo Digital Organizacional (Digital Twin Organization).

Finalmente se realizarán análisis y pruebas para determinar cuál es el nivel de impacto que este tiene en la competitividad de una empresa.

Glosario de Términos importantes

- **Información Empresarial Organizacional:**

Son arreglos-modelos-construcciones de datos que retratan el comportamiento (operaciones) de una organización durante un período de tiempo en algún recursos-aspecto o algún “proceso-actividad”: Ventas por Año, Costos por Mes, Salarios por Período Fiscal, OPEX por semana, Máquinas Disponibles, Inventarios Disponibles, etc. Es vital para la operación y la toma de decisiones cotidiana y estratégica.

- **Conocimiento:**

El Conocimiento es el conjunto de abstracciones surgidas de la experiencia humana enfocadas en el logro de ciertos objetivos, ya sea personales, comunitarios y organizacionales.

- **Conocimiento Tácito:**

El Conocimiento Tácito es el conjunto de aprendizajes e información que un individuo maneja de forma personal basado en su propia experiencia y práctica. Es un conocimiento personal difícil de compartir ya que está basado en interpretaciones personales.

- **Conocimiento Explícito**

El Conocimiento Explícito es el conjunto de conocimientos formales y estandarizados sobre un tema específico. Este tipo de conocimiento es estructurado y consumible de forma

que se puede compartir y transferir con facilidad entre sus usuarios.

- **Contexto:**

El contexto es el conjunto de circunstancias que rodean una situación y sin las cuales no se puede comprender correctamente.

- **Contexto Interno:**

El Contexto Interno es el conjunto de aspectos de carácter interno de una empresa que rodean y afectan una situación en desarrollo. Ejemplo, información sobre las ventas realizadas, niveles de inventario, indicadores de gestión, capital humano, etc.

- **Contexto Externo:**

El Contexto Externo es el conjunto de aspectos de carácter externo a la empresa que rodean y afectan una situación en desarrollo. Por ejemplo, proveedores de mercancía, situación económica del país, aranceles de importación y exportación, competencia y clientes.

- **Innovación**

La innovación es la generación de ideas y nuevas formas creativas para realizar una determinada acción mejorando el resultado o la utilización de recursos. Se entiende como el proceso de realizar una acción nueva y desconocida enfocada en lograr algo de manera diferente a la manera actual, con resultados y beneficios clara y drásticamente superiores.

- **Proceso:**

Un Proceso es una serie o una secuencia de acciones –

actividades regidas por un orden y un conjunto de reglas, políticas y/o actividades establecidas en una empresa u organización, con la finalidad de transformar unos insumos en un producto, servicio o resultado de valor para un cliente interno o externo.

- **Aprendizaje:**

El Aprendizaje es el proceso (observación, lectura y/o experiencia vivencial) por medio del cual un individuo adquiere-desarrolla nuevo conocimiento tácito o competencia orientada al cumplimiento de un objetivo.

- **Cultura Organizacional**

Se entiende como el conjunto de creencias, hábitos, valores, actitudes, tradiciones y comportamientos dentro de una empresa u organización.

- **Arquitectura Empresarial**

Es un modelo lógico que vincula todos los 7 componentes estándar de una organización dándoles un sentido de propósito integral y alineación hacia el cumplimiento de objetivos y metas de la organización que conforman su misión.

- **Gemelo Digital Organizacional (Digital Twin Organization)**

Es la representación por medio digitales de la Arquitectura Empresarial de una empresa y la dinámica de todos sus procesos, construido con la finalidad de aumentar las capacidades de:

- Transferir el conocimiento en la organización

- Analizar de manera integrada toda la organización
- Mejorar continuamente la organización (de manera integral)
- Asegurar la trascendencia de esta a través del tiempo.

Acerca del autor



Fernando Valdez lleva más de 30 años ejerciendo la consultoría en temas de Arquitectura Empresarial, Alineación Organizacional, Gestión del Conocimiento y Gestión del Desempeño.

Es autor del libro «Gestión de la arquitectura y del conocimiento empresarial» así como profesor del Seminario «Las claves para escribir un libro de negocios»