



UNIVERSIDAD DEL AZUAY

Facultad de Ciencias de la Administración

Escuela de Administración de Empresas

Diseño de un Modelo de Gestión del Conocimiento para la Empresa “Colineal Corporation Cía. Ltda.”

Trabajo de graduación previo a la obtención del título de Ingeniero(a)
Comercial

Autores:

Samantha Cristina Álvarez Orellana

David Andrés Peña Abril

Director:

Andrés Francisco Ugalde Vázquez

Cuenca - Ecuador

2019

INDICE DE CONTENIDOS

UNIVERSIDAD DEL AZUAY	I
RESUMEN	VI
ABSTRACT	VII
INTRODUCCIÓN	VIII
OBJETIVOS E HIPÓTESIS DE TRABAJO	XI
OBJETIVO GENERAL	XI
OBJETIVOS ESPECÍFICOS	XI
HIPÓTESIS DE TRABAJO	XI
CAPITULO I: MARCO TEÓRICO	12
1.1. La gestión del conocimiento.	13
1.2. El proceso de gestión y conversión del conocimiento.	14
1.2.1. Identificación del conocimiento.	15
1.2.2. Almacenamiento.....	15
1.2.3. Intercambio.....	16
1.2.4. Uso.	16
1.2.5. Aprendizaje.	17
1.2.6. Mejora.....	17
1.2.7. Creación.	17
1.3. Espiral de la conversión del conocimiento.	17
1.3.1. Dimensión epistemológica.....	18
1.3.2. Conocimiento tácito.....	18
1.3.3. Conocimiento explícito.	19
1.3.4. La dimensión ontológica.	19
1.4. Capacidades de la gestión del conocimiento: infraestructura y procesos.	20
1.4.1. Capacidades infraestructurales.	21
1.4.2. Infraestructuras técnicas.	21
1.4.3. Infraestructuras estructurales.	22
1.4.4. Infraestructuras culturales.....	22
1.4.5. Capacidades de proceso.	23
1.4.5.1. Procesos orientados a la adquisición del conocimiento.	23
1.4.5.2. Procesos orientados a la conversión del conocimiento.....	23
1.4.5.3. Procesos orientados a la aplicación del conocimiento.	24
1.4.5.4. Procesos orientados a la protección del conocimiento.	24
1.5. Los Sistemas de Control de Gestión.	25
1.5.1. Conceptos básicos de los Sistemas de Control de Gestión.....	25
1.5.2. Usos y aplicaciones de los Sistemas de Control de Gestión.	27
1.6. El Desempeño Empresarial.	27
1.6.1. Conceptos básicos del Desempeño Empresarial.	27
1.7. El Ciclo de Gestión del Desempeño	29
CAPÍTULO II: METODOLOGÍA	30
2.1. Medición de la gestión del conocimiento:	31
2.2. Estudio de caso:	36
CAPITULO III: RESULTADOS	47
3.1. Resultados Primera etapa:	48
3.2. Resultados segunda etapa.	59
3.3. Resultados tercera etapa.	63

3.3.1.	Datos referentes al personal entrevistado.	63
3.3.2.	Capacidad de Infraestructura del Conocimiento.	66
3.3.2.1.	Infraestructura tecnológica.	66
3.3.2.2.	Infraestructura estructural.	68
3.3.2.3.	Infraestructura cultura.	69
3.3.3.	Capacidad de procesos.	70
3.3.3.1.	Aplicación del conocimiento.	70
3.3.3.2.	Protección del conocimiento.	71
3.3.3.3.	Adquisición del conocimiento.	72
3.3.3.4.	Conversión del conocimiento.	73
3.3.4.	Rendimiento y Efectividad.	74
3.3.5.	Características de los Sistemas de Control de Gestión.	75
3.3.6.	Usos de los sistemas de control de gestión.	76
CAPITULO IV: DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES		78
3.1.	Discusión y conclusiones.	79
CAPITULO V: REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS		82
	Referencias bibliográficas:	83
ANEXOS		85
6.1.	Anexos Entrevistas.	86
6.1.1.	Entrevista: Ingeniero Telmo Duran.	86
6.1.2.	Entrevista: Ingeniero Pablo Aucapiña.	90
6.1.3.	Entrevista: Economista Paul Vázquez.	97
6.1.4.	Entrevista: Economista Oswaldo Campoverde.	104
6.1.5.	Ingeniero Jaime Garate.	107
6.1.6.	Entrevista: Ingeniero Jaime Pulla.	108
6.1.7.	Entrevista: Ingeniero Sebastián Crespo.	112
6.1.8.	Entrevista: Ingeniero Javier León Romero.	116
6.1.9.	Entrevista: Ingeniera Paola Maldonado.	120
6.1.10.	Entrevista: Ingeniero Julio Abad Peña.	130
6.1.11.	Entrevista: Ingeniero Carlos Pérez.	135
6.1.12.	Entrevista: Ingeniero Xavier Sánchez.	140

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Capacidades de Gestión del Conocimiento: Infraestructura y Procesos.....	32
Gráfico 2: Cargos.....	64
Gráfico 3: Formación en el ámbito específico de negocio de la empresa.	64
Gráfico 4: Nivel Educativo.	65
Gráfico 5: Experiencia en años o meses.....	66
Gráfico 6: Infraestructura tecnológica del conocimiento.....	66
Gráfico 7: Infraestructura tecnológica del conocimiento.....	67
Gráfico 8: Infraestructura estructural del conocimiento.....	68
Gráfico 9: Infraestructura cultural del conocimiento.....	69
Gráfico 10: Procesos de aplicación del conocimiento.	70
Gráfico 11: Procesos de protección del conocimiento.....	71
Gráfico 12: Procesos de adquisición del conocimiento.....	72
Gráfico 13: Procesos de conversión del conocimiento.....	73
Gráfico 14: Rendimiento y efectividad organizacional.	74
Gráfico 15: Características de los Sistemas de Control de Gestión.....	75
Gráfico 16: Usos de los sistemas de control de gestión.....	76

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Ítems Medibles – Capacidades de Gestión del Conocimiento: Infraestructura y Procesos.....	32
Tabla 2: Metodología primera etapa.....	38
Tabla 3: Metodología segunda etapa.....	38
Tabla 4: Metodología tercera etapa.....	39
Tabla 5: Resultados Primera Etapa – Notas de Prensa	48
Tabla 6: Hallazgos notas de prensa.....	50
Tabla 7: Resultados Primera Etapa – Capacitaciones y Entrenamientos	51
Tabla 8: Resultados Primera Etapa - Adquisición de Software y SCCG	54
Tabla 9: Resultados Primera Etapa - Menciones y Reconocimientos..	55
Tabla 10: Resultados Primera Etapa - Socios Estratégicos Incorporados	56
Tabla 11: Resultados Primera Etapa - Diversificación de Mercado.....	57
Tabla 12: Resultados Primera Etapa - Indicadores financieros de crecimiento	58
Tabla 13: Resultados Primera Etapa - Crecimiento de número de trabajadores.....	59
Tabla 14: Resultados Segunda Etapa	60

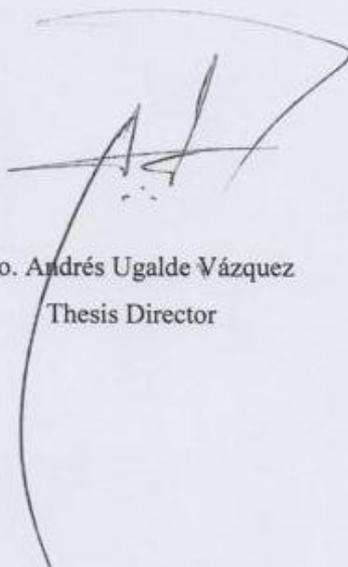
RESUMEN

Este trabajo de investigación busca realizar un diagnóstico de la gestión del conocimiento de la empresa Colineal Corp., a partir de su infraestructura y procesos; con el fin de comprobar la hipótesis planteada que afirma la relación directa y positiva, de la gestión del conocimiento con el desempeño empresarial dentro del sector manufacturero del cantón de Cuenca, Ecuador.

Para el desarrollo de la tesis se utilizó el modelo de investigación de estudio de caso con datos provenientes de fuentes tanto primarias como secundarias, tales como: entrevistas con profesionales internos, documentos corporativos, tanto internos como disponibles en línea y artículos de prensa recolectados a diversos niveles de la estructura organizacional.

ABSTRACT

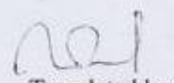
This research work aims to diagnose the knowledge management of Colineal Corp. Company based on its infrastructure and processes. The study pretends to verify the hypothesis that states the direct and positive relationship of knowledge management and business performance within the manufacture sector of Cuenca. The case study research model was used for the development of this research with data from primary and secondary sources. The sources were internal corporate documents and documents available online, interviews with staff professionals and press articles collected at various levels of the organizational structure.



Eco. Andrés Ugalde Vázquez
Thesis Director



UNIVERSIDAD DE
AZUAY
Dpto. Idiomas



Translated by
Ing. Paul Arpi

INTRODUCCIÓN

Hoy en día el conocimiento ha comenzado a tomar importancia en las decisiones estratégicas de las organizaciones y a ser considerado como un valioso recurso intangible, que proporciona una ventaja competitiva para las mismas. (Pinho, Rego, & Pina, 2012). La presente investigación tiene por objetivo el diagnóstico de la Gestión del Conocimiento para el sector manufacturero de la ciudad de Cuenca, trabajando bajo la metodología de un estudio de caso, mismo que se llevará a cabo en la empresa cuencana "Colineal Corp. Cía. Ltda.", dicho estudio pretende entregar un conjunto de herramientas que permita la mejora del desempeño empresarial a través del desarrollo y sistematización de sus Procesos de Gestión del Conocimiento.

Vivimos en un mundo globalizado en el cual las compañías están sujetas a un alto grado de competitividad y a la dinámica de un entorno cambiante, al cual deben adaptarse a través del mejoramiento de sus sistemas. Por tanto, dichas organizaciones se ven obligadas a innovar en metodologías que les permitan desarrollar nuevos, servicios, productos, procesos, y de esta manera ser ecológicamente más sustentables, socialmente más equitativas y económicamente más viables.

Los Sistemas de Control de Gestión se encuentran inmersos en las organizaciones y constituyen herramientas que permiten la mejora de la dirección estratégica. De allí que diversas industrias han adoptado sistemas enfocados a diferentes ámbitos de la gestión tales como, calidad, medio ambiente, salud de los trabajadores y talento humano entre otros. (Abril, Enríquez, Sánchez, 2012). En estos últimos años ha nacido una nueva perspectiva en cuanto a estos sistemas; se trata de la Gestión del Conocimiento (Knowledge Management), la misma surge de la creciente tendencia de las organizaciones de prestar mayor atención a los recursos humanos, con el fin de que toda la información que se encuentra en cada individuo, sea plasmado de forma física para el correcto uso del mismo. . (Nieves & León, 2001)

El conocimiento implícito que poseen los empleados constituye un activo potencial, que podría favorecer a la generación de valor económico en la industria (Nieves & León, 2001). La gestión del conocimiento constituye un instrumento que facilita la integración de diferentes clases de conocimiento que permanecen en la mente del personal, a la expectativa de ser identificado, clasificado, estructurado y utilizado como herramienta que permita alcanzar ventajas competitivas para la organización (León & Ruiz , 2002).

El principal propósito de los procesos de conversión y creación del conocimiento a través de los sistemas de control y gestión es la traducción del conocimiento operativo a cierto tipo de información que permita influir en los procesos y actividades de la empresa para de esta manera mejorar su desempeño. (Gold , Malhorta , & Segars, 2001).

El proceso de conversión del conocimiento integra varias dimensiones entre las cuales se encuentran: la epistemológica, ontológica, conocimiento tácito y explícito, individual, grupal, organizativo, entre otros. (León & Ruiz , 2002)

El análisis de cada uno de estos fundamentos teóricos nos permite deducir que el proceso de conversión del conocimiento no es lineal y secuencial, sino constituye un proceso dinámico y de mejora continua (León & Ruiz , 2002) Los procesos de conversión y creación de conocimiento y los sistemas de Control de Gestión aparecen de forma separada en la literatura y por lo general no se cuenta con trabajos que vinculen ambos conceptos (Porrás,2001).

Este estudio pretende aportar a la disciplina de las Ciencias Administrativas a través de la ampliación de la comprensión y el uso de los Procesos de Gestión del Conocimiento en las Empresas de nuestra localidad.

La presente investigación busca entender y analizar como la empresa cuencana "Colineal Corporation Cía. Ltda.", utiliza la gestión del conocimiento para la mejora de sus procesos y la generación de ventajas competitivas a través de la adopción de la metodología de estudio de caso; para posteriormente establecer un diagnóstico de gestión del conocimiento

de la organización, así como informar sobre los procesos logrados por la misma y aquellos que deben ser objeto de mejora (Wing Chung, 2015).

Se eligió un estudio inductivo de un solo caso ya que esta metodología se utiliza comúnmente en estudios de gestión, particularmente por que permite analizar de forma exhaustiva un caso de estudio dentro de su contexto cotidiano.

Para el desarrollo del caso se siguen las siguientes fases: recopilación de datos, análisis de datos, presentación de hallazgos, diagnóstico y planificación de acciones, socialización de la implementación y desarrollo del modelo de gestión del conocimiento. (Bloice & Burnett, 2015).

OBJETIVOS E HIPÓTESIS DE TRABAJO

OBJETIVO GENERAL

El objetivo de esta investigación es evaluar las capacidades organizacionales clave que impactan directamente en el desarrollo de una gestión del conocimiento efectiva en la empresa cuencana "Colineal Corporation Cía. Ltda.".

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Realizar un diagnóstico de la gestión del conocimiento de la empresa cuencana "Colineal Corporation Cía. Ltda.".
- Identificar los procesos vinculados a la gestión del conocimiento de la empresa cuencana "Colineal Corporation Cía. Ltda.".
- Analizar las tres subdimensiones de la capacidad de infraestructura del conocimiento (tecnología estructura y cultura) y las cuatro subdimensiones de la capacidad de procesos (adquisición, conversión, aplicación y protección) e investigar su relación con la efectividad organizativa.
- Verificar como el uso de los sistemas de control de gestión influyen de forma positiva a la mejora del rendimiento y efectividad organizativa.

HIPÓTESIS DE TRABAJO

H1: La gestión del conocimiento está relacionada directa y positivamente con el desempeño empresaria, en particular, dentro del sector manufacturera del cantón Cuenca.

CAPITULO I: MARCO TEÓRICO

1.1. La gestión del conocimiento.

Vivimos una era donde la competitividad empresarial ha obligado a las organizaciones a considerar sus activos intangibles como un modo de agregar valor a la empresa y lograr la sostenibilidad en el tiempo. En este sentido, muchas organizaciones están impulsando la gestión del conocimiento aunque muchos proyectos no pasan de ser simples recopilaciones de información que más que buscar la de innovación en productos y servicios se constituye únicamente en procesos de recolección de datos. (Lerma & Morales, 2016).

El pasar de una gestión de la información a una gestión del conocimiento se muestra como un reto complejo que compromete la implementación de sistemas que permitan el reconocimiento, conversión y distribución del conocimiento. Un factor importante para este fin es la identificación y valoración de lo que se conoce dentro de la literatura como "capacidades" o "recursos" que componen las condiciones previas necesarias para el progreso de la organización. (Law, Wong, & Mobley , 1998).

El conocimiento es considerado como un recurso estratégico importante, una actividad indispensable y uno de los desafíos más grandes en la actualidad, pues permite a las organizaciones fortalecer las respuestas a nuevos problemas y tiene un gran impacto en el momento de valorar una empresa. Así, el conocimiento y la innovación son la clave de la gestión de recursos y para lograr que "la organización siga siendo competitiva en un entorno incierto". (Akbari & Reza, 2015). Debido a esto, es muy fácil definir a la Gestión del Conocimiento desde las diferentes ópticas, entre las cuales podemos citar a (Rabitz, 1983), cuando dice que la gestión del conocimiento se basa en las diferentes formas en que las organizaciones manejan sus activos de conocimiento, lo que incluye la forma de recolectar, retener, transferir, utilizar, actualizar y crear conocimiento.(Akbari & Reza, 2015). Por otro lado, (Akbari & Reza, 2015) manejan cuatro aspectos importantes, el primero es el conocimiento explícito, aquel que puede ser articulado, codificado almacenado y transmitido fácilmente a cualquier persona. (Akbari

& Reza, 2015). El segundo habla de la Gestión Sistémica, que no es más que la certeza de que las empresas tienen la capacidad de diagnosticarse, evaluarse y plantearse desafíos a futuro para así conseguir una mejora continua, también toman en cuenta el Conocimiento Crítico y los procesos para crear, organizar, compartir y utilizar el descubrimiento del conocimiento. (Akbari & Reza, 2015).

Por otra parte existen autores que han desarrollado un concepto más innovador bajo la idea de que todas las organizaciones del mundo a lo largo de los años han intentado mejorar el desempeño empresarial, reduciendo tiempos de operación y mejorando los procesos de negociación, debido a esto el afirma que la gestión del conocimiento, es un proceso a través del cual las organizaciones aprenden, codifican, distribuyen y transmiten conocimiento. (Akbari & Reza, 2015). Finalmente, (Gantt, 1999) y (Zagar, 2003) creen que la gestión del conocimiento depende de las experiencias del individuo y el conocimiento que otorgue la misma organización, sumado a esto esta la aportación de experiencias que cada individuo obtenga externamente a la organización. (Akbari & Reza, 2015).

Considerando las definiciones anteriores, podríamos proponer que la Gestión del Conocimiento se define como el conjunto de actividades que una empresa implementa mediante procedimientos, estructuras sistemáticas y conductas que permiten la creación, conversión y utilización del conocimiento.

1.2. El proceso de gestión y conversión del conocimiento.

La gestión del conocimiento hace referencia a las acciones que una organización conduce por medio del empleo de procesos, sistemas, estructuras y culturas que apoyan la creación, el intercambio y la utilización de los conocimientos. (Micić, 2015). Para la incorporación eficiente del sistema de gestión del conocimiento, es imprescindible que se proporcione un ambiente adecuado que incluya cuatro aspectos muy importantes: la cultura, la evaluación, el procesamiento e implementación del conocimiento. (Micić, 2015). Así, la gestión del conocimiento se define como

un proceso en el cual el conocimiento se crea, almacena, comparte y aplica (Micić, 2015). El proceso de gestión y conversión del conocimiento concluye a través de siete fases las cuales se impregnan en toda la organización, estas fases son: identificación, almacenamiento, intercambio, uso, aprendizaje, mejoramiento y creación. (Micić, 2015).

1.2.1. Identificación del conocimiento.

En esta fase se realiza la recopilación del conocimiento, el cual puede ser tomado de documentos electrónicos o impresos, así como generado a través de diferentes métodos como la lluvia de ideas o grupos focales. En esta fase también se incluye la observación y la apreciación del conocimiento que se encuentra en la cultura organizacional establecida, ya sean valores, actividades o reglas de la organización, todo esto con la finalidad de recopilar información que sea trascendental para la resolución de problemas. (Micić, 2015).

1.2.2. Almacenamiento.

El conocimiento organizacional simboliza un recurso importante para la organización y por lo tanto, debe almacenarse, memorizarse y ponerse a disposición de los miembros de la organización. De esta manera el vínculo entre los miembros de la organización se hace más firme y ayuda a que se de importancia a la creación de nuevos conocimientos, los cuales pueden ser modificados y mejorados. Para que el conocimiento se convierta en un componente activo en la memoria de una organización este debe ser considerado como un valor fundamental de la misma, el cual debe basarse en la observación y apreciación del conocimiento en la etapa de identificación y creación. El conocimiento al ser un activo primordial de las organizaciones debe ser almacenado de una manera organizada que permita el uso eficiente del mismo. (Micić, 2015).

Los pasos principales en el sistema de almacenamiento del conocimiento serían:

1. Identificación del problema.
2. Identificación del conocimiento que debe ser almacenado.
3. Definición del proceso de almacenamiento, seguimiento de los conocimientos y el papel de los empleados en la adquisición de conocimientos.
4. Integración del proceso de almacenamiento de conocimientos.
5. Ajuste de los documentos de conocimiento a la estructura jerárquica y crear documentos de acuerdo con las reglas del proceso de memorización y de almacenamiento de conocimientos.
6. Supervisión y seguimiento de la retroalimentación y transferencia de conocimientos a través de la organización.

1.2.3. Intercambio.

El conocimiento debe estar disponible para todos los integrantes de las organizaciones, en caso contrario esta información será inservible. Lo primordial de esta fase es el proceso que se elija para compartir la información, ya que los empleados rara vez son conscientes de su existencia, sobre todo cuando existe la creación de nuevo conocimiento. El conocimiento explícito suele ser más fácil de compartir con los demás. Sin embargo, uno de los mayores problemas aparece cuando el conocimiento es implícito pues en este caso se debe desarrollar una comunicación directa entre los miembros de la organización, para que esta pueda dispersarse una forma correcta y exista retroalimentación. (Micić, 2015).

1.2.4. Uso.

El conocimiento que existe en las organizaciones puede ser utilizado para la solución de problemas, toma de decisiones, la mejora de la eficacia en el desempeño empresarial y para varios aspectos que se presenten día a día en la misma. En una organización siempre se encontrará presente el conocimiento tácito, el cual puede ser un poco más complejo de difundir, por lo que su correcta utilización requiere de expertos capaces de convertir el conocimiento tácito en explícito, mediante la aplicación de diferentes

métodos, tales como: talleres, tecnología de comunicación moderna, etc.. (Micić, 2015).

1.2.5. Aprendizaje.

Una vez que el conocimiento ha sido compartido y utilizado de forma apropiada, éste puede emplearse como fuente para la creación de nuevas y mejores propiedades del conocimiento. En esta fase de aprendizaje se utilizan algunas actividades como: el benchmarking, práctica mutua, lecciones del pasado, análisis de la brecha del conocimiento. (Micić, 2015).

1.2.6. Mejora.

Al haber tenido éxito con la fase de aprendizaje, podemos proseguir con la siguiente fase que es la mejora la cual conduce a un florecimiento totalmente avanzado en la propiedad del conocimiento. En esta fase es fundamental guardar un conocimiento mucho mas avanzado en la memoria de la organización para que esta pueda ser utilizada eficientemente en el futuro. (Micić, 2015).

1.2.7. Creación.

En el caso de no haber recolectado ninguna información en las otras fases, en esta fase se debe crear conocimiento cuando el mismo no es suficiente para resolver problemas. Existen varios métodos que pueden ayudar a la creación del conocimiento: Entrevistas a expertos, creación de prototipos, información y análisis sobre los procesos de trabajo, mapeo de competencias y procesos. (Micić, 2015).

1.3. Espiral de la conversión del conocimiento.

La espiral de conversión del conocimiento esta cimentada en los elementos teóricos descritos anteriormente: dimensión epistemológica, dimensión ontológica, conocimiento tácito, conocimiento explicito, conocimiento

individual, conocimiento colectivo y proceso conversión del conocimiento. (León & Ruiz , 2002).

Constituye un proceso dinámico y exponencial que surge de la capacidad inherente al ser humano de discernir sus ideas y pensamientos. A través de este proceso experimental se genera el conocimiento tácito, el mismo que conceptualizado se convierte en explícito individual y una vez compartido a través del dialogo de los diferentes actores que participan en un organismo se transforma en conocimiento explícito social; posteriormente el conocimiento explícito social se convierte en tácito individual al ser internalizado por las experiencias comunes de los individuos. (León & Ruiz , 2002).

Podemos observar que las organizaciones están en un constante cambio, en busca de innovar sus procesos. La Gestión de Conocimiento es una fuerte ventaja competitiva sostenible, ya que las organizaciones que obtienen un mayor nivel de Gestión del Conocimiento, influyen en las experiencias de aprendizaje, el cual es indispensable al momento de responder a ciertos problemas que se dan en la misma, estas pueden ser resueltas de una manera más apropiada y pueden responder rápidamente a los cambios, de esta manera de puede mejorar y crear nuevas ideas e innovaciones. (Micić, 2015).

1.3.1. Dimensión epistemológica.

Fundamentada en la distinción entre conocimiento tácito y explícito esta dimensión tiene su origen en (Polanyi, 1958 y 1966) posteriormente, ésta clasificación ha avanzado gracias a otros autores como (Winter, 1982), en su teoría evolutiva de la empresa; (Kogut, 1992), (Hedlund, 1994), (Grant, 1996), (Teece, 1998) y (Zack, 1999), entre otros. (León & Ruiz , 2002).

1.3.2. Conocimiento tácito.

Está ligado a la acción individual y experimental del sujeto es decir a su ámbito emocional, ontológico, filosófico. (León & Ruiz , 2002).

El conocimiento tácito integra componentes tanto técnicos como cognitivos. En el ámbito técnico abarca habilidades susceptibles de transferencia pero complicadas estructurar. (Byosiere y Nonaka, 1996).

En cuanto a su componente cognitivo comprende mapas mentales (creencias, percepciones, captaciones) vinculados a las personas que posibilitan la conceptualización del conocimiento. (Byosiere y Nonaka, 1996).(León & Ruiz , 2002).

El conocimiento tácito para su formación y transferencia requiere del componente humano; al surgir de manera espontanea mediante la ejecución de actividades que implican largos periodos experimentales.

El mismo es vital para la empresa al englobar rutinas institucionales que constituyen el pilar del desarrollo del conocimiento organizativo (Teece, 1998). (León & Ruiz , 2002).

1.3.3. Conocimiento explícito.

Surge como producto de la espiral de conversión de conversión del conocimiento. A diferencia del conocimiento tácito se manifiesta en un lenguaje sistémico, escrito, auditivo o visual y permite la comunicación de información a través de manuales, especificaciones, datos (Byosiere, 1999). (León & Ruiz , 2002).

Una de sus principales cualidades es su aptitud de ser transmisible y permite su modificación a través de la participación de las personas al mantenerse en soportes informativos de acceso excepto al verse protegido a través de patentes. (Osterloh y Frey, 2000). (León & Ruiz , 2002).

1.3.4. La dimensión ontológica.

La dimensión ontológica contempla diversas áreas del conocimiento. Define al conocimiento individual como el inherente a la mente y destreza de las

personas y al conocimiento social como aquel que se manifiesta en las normas, procedimientos, rutinas y reglas ligadas al colectivo que suele expresarse en patrones grupales, organizacionales e interorganizacionales. (Spender, 1996; Bueno et al., 2001). (León & Ruiz , 2002).

El conocimiento individual ligado a la persona se puede presentar como sostén del conocimiento colectivo (León & Ruiz , 2002).

El conocimiento colectivo es esencia para la perduración de una organización ya que a diferencia del individual tiene la cualidad de ser compartido entre los miembros de un colectivo y no posee dependencia de ningún individuo en especial. (León & Ruiz , 2002).

1.4. Capacidades de la gestión del conocimiento: infraestructura y procesos.

Para mejorar la eficiencia y efectividad de sus procesos, las empresas deben desarrollar una "capacidad de absorción", la misma se refiere a la aptitud de la organización de utilizar su conocimiento anterior para valorar la nueva información y aplicarla en nuevos conocimientos y competencias. Es decir que para la creación de nuevos conocimientos es necesaria la combinación e intercambio de conocimientos mismos que requieren de capital social mismo que es definido por (Gold , Malhorta , & Segars, 2001) como "la suma de recursos reales y potenciales embebidos dentro, disponibles a través y derivados de la red de relaciones poseída por una unidad social".

Para lograr la maximización del capital social se requieren tres infraestructuras claves: tecnológica, estructural y cultural. Estas infraestructuras sirven como marco de referencia para determinar los componentes de procesos de integración del conocimiento. Los procesos de gestión del conocimiento deben utilizarse con el fin de sacar beneficio de estas estructuras para de esta manera acaparar, convertir y distribuir el conocimiento en la empresa. (Gold , Malhorta , & Segars, 2001).

Para el eficaz aprovechamiento de la infraestructura de la organización, se deben considerar los procesos de gestión del conocimiento, mismos que

actúan en el almacenamiento, conversión y distribución del conocimiento organizacional. (Gold , Malhorta , & Segars, 2001). La frecuencia y variabilidad de estos procesos constituyen un factor fundamental para la eficiencia de la integración del conocimiento. Más frecuencia en los procesos de gestión del conocimiento en una organización implica una mejora en la integración del conocimiento. (Gold , Malhorta , & Segars, 2001).

1.4.1. Capacidades infraestructurales.

La maximización del capital social es posible gracias a tres componentes que conforman la infraestructura fundamental como son los siguientes: técnicos, estructurales y culturales.

1.4.2. Infraestructuras técnicas.

La infraestructura tecnológica ejerce una función crítica para gestionar el capital social para la concepción de nuevos conocimientos, la vinculación de los sistemas informativos y comunicacionales de una empresa permiten la integración de los flujos de conocimiento e información anteriormente dispersos (Gold , Malhorta , & Segars, 2001). La tecnología es un mecanismo que facilita la eliminación de barreras comunicacionales, impedimentos geográficos y comunicacionales en sus diferentes niveles. Las dimensiones tecnológicas según (Gold , Malhorta , & Segars, 2001), que permiten un manejo adecuado del conocimiento incorporan las de inteligencia empresarial, colaboración, aprendizaje, descubrimiento del conocimiento, mapeo del conocimiento, generación de oportunidades y seguridad.

Las tecnologías de inteligencia empresarial posibilitan el surgimiento de nuevo conocimiento en las organizaciones tanto sobre sus rivales en el mercado como en contextos económicos más vastos. (Gold , Malhorta , & Segars, 2001).

Las tecnologías de aprendizaje así como la colaboración organizacional, permite fomentar la participación de los trabajadores, eliminando de esta manera barreras geográficas así como de estructuras que anteriormente

podrían haber imposibilitado la interacción. (Gold , Malhorta , & Segars, 2001).

Las tecnologías de mapeo del conocimiento posibilitan a la organización reconocer con efectividad las fuentes de conocimiento, a través, de la creación de un catálogo organizacional interno de conocimiento. (Gold , Malhorta , & Segars, 2001).

1.4.3. Infraestructuras estructurales.

Para beneficiarse de la infraestructura tecnológica es importante que la organización considere su estructura organizacional. Una estructura organizacional que impulse el comportamiento individualista puede inhibir la gestión eficaz del conocimiento de la empresa, por el contrario una estructura organizativa flexible que promueva el intercambio y la colaboración a través de la cadena de suministro puede favorecer a la optimización de la gestión del conocimiento. (Gold , Malhorta , & Segars, 2001).

1.4.4. Infraestructuras culturales.

La cultura organizacional constituye un elemento fundamental para una gestión eficaz del conocimiento. La interacción entre empleados es un proceso clave para la creación de nuevas ideas y por lo tanto se puede considerar como un componente esencial para la generación de conocimiento. (Gold , Malhorta , & Segars, 2001).

Por ello es que las empresas deben impulsar la colaboración entre trabajadores para de esta manera lograr transferir el conocimiento tácito en explícito, convirtiéndose de esta forma un conocimiento de nivel individual en un conocimiento de la empresa. (Gold , Malhorta , & Segars, 2001).

Un factor determinante en la cultura organizacional es la visión corporativa, la misma permite a los miembros de la organización tener un propósito que en que no solo ayudaría al cumplimiento de las metas organizacionales sino en algunos casos podría volverse un sentido de vida para los trabajadores. (Gold , Malhorta , & Segars, 2001).

Una visión y valores organizacionales enfocados a generar un sentido de colaboración y participación entre los miembros de la empresa influirían de manera positiva a la gestión del conocimiento del organismo. (Gold , Malhorta , & Segars, 2001).

1.4.5. Capacidades de proceso.

1.4.5.1. Procesos orientados a la adquisición del conocimiento.

Se utiliza el término adquisición de conocimiento para referirse a los procedimientos referentes a la búsqueda, generación, creación, captura y colaboración de conocimiento.

Un aspecto fundamental de los procesos de adquisición del conocimiento es la innovación, a través de la cual se puede generar conocimientos nuevos a partir de la aplicación de conocimientos existentes.

Las instituciones adquieren conocimiento mediante dos maneras: 1) Búsqueda y adquisición de conocimientos plenamente nuevos; 2) Creación de nuevos conocimientos a través de la cooperación tanto entre miembros de una organización como proveedores y asociados comerciales. (Gold , Malhorta , & Segars, 2001).

1.4.5.2. Procesos orientados a la conversión del conocimiento.

Estos procesos están relacionados a las capacidades de integración, combinación, coordinación y distribución de conocimiento dentro de la organización.

Con el objetivo de facilitar la accesibilidad y la distribución del conocimiento, las instituciones deben estructurarlo y volverlo útil; esto a través de la integración de conocimientos, reducción de aspectos redundantes (Gold , Malhorta , & Segars, 2001).

Este proceso permite a las organizaciones convertir el conocimiento tácito en explícito, sin embargo las empresas deben tener cuidado de que se pierda información valiosa al transformar el conocimiento de una rica forma tácita a una forma explícita apta para su distribución digital mediante las nuevas tecnologías. (Gold , Malhorta , & Segars, 2001).

1.4.5.3. Procesos orientados a la aplicación del conocimiento.

Estos procesos están relacionados a desarrollar mecanismos adecuados de almacenamiento y recuperación para que el conocimiento compartido a la industria y a personas externas a la empresa se presente de la manera más adecuada para su uso con el objetivo de mejorar la eficiencia y eficacia de las empresas y ayudar en la resolución de problemas. (Gold , Malhorta , & Segars, 2001).

1.4.5.4. Procesos orientados a la protección del conocimiento.

Para que el conocimiento dentro de una institución represente una ventaja competitiva para la misma, es necesario desarrollar mecanismos orientados a proteger el conocimiento contra robo, uso ilegal o inadecuado. Para este fin se utilizan patentes, marcas registradas, derechos de autoría, etc. (Gold , Malhorta , & Segars, 2001).

La relevante trascendencia que posee el conocimiento en la literatura acerca de la organización de empresas y el creciente interés de los teóricos y organizaciones por conocer y perfeccionar los procesos que lo crean, explica el dinámico crecimiento del estudio y aprendizaje en las empresas, como técnica para transformar la información en conocimiento y crecimiento del estudio del aprendizaje en las organizaciones, como proceso que transforma la información en conocimiento, y de la espiral de conversión de conocimiento que convierte el conocimiento tácito personal en explícito común. (León & Ruiz , 2002).

1.5. Los Sistemas de Control de Gestión.

1.5.1. Conceptos básicos de los Sistemas de Control de Gestión.

Es de suma importancia definir algunos conceptos indispensables los cuales ayudaran a entender de una mejor manera los sistemas de control de gestión. La palabra "Sistema" según la (Real Academia Española, 2001) esta definida como "Un conjunto de reglas o principios sobre una materia racionalmente entrelazados entres si", en base a este concepto podemos definir a un sistema como una agrupación de elementos sistematizado que interactúan entre si y con su ambiente, con el objetivo de llegar a una meta en común trabajando sobre cualquier información u organismo (Salgado & Calderón , 2014). Una vez definido el primer concepto podemos dar paso a la definición de "control de gestión", mismo que está enfocado al uso óptimo de la información para realizar la toma de decisiones, teniendo como objetivo principal integrar las variables estratégicas y operacionales. Principalmente se busca crear indicadores comunes de gestión los cuales permitan localizar y corregir los problemas ya sean mecánicos o numéricos para tener una mejora continua que sea sustentable en le tiempo. (Salgado & Calderón , 2014).

Debido a los fuertes cambios en el entorno económico y social los retos en la gestión de las organizaciones se han vuelto cada más complejos. (Salgado & Calderón , 2014). La variación en el medio ambiente de los negocios ha provocado cambios en las estructuras organizacionales y procesos de negocio, debido a esto se ha dado más importancia los cambios en los sistemas de control de gestión y el desarrollo de la gestión. (Salgado & Calderón , 2014).

El control consiste en verificar si todo ocurre de acuerdo al programa adaptado, las ordenes dadas y a los principios permitidos, su objetivo es evitar que se generen problemas mayores. (Fayol, 1961, p 263). De cierta forma el control es una comparación entre lo planeado y el desempeño actual, para así poder identificar problemas y aplicar acciones correctivas. (Salgado & Calderón , 2014). El control se utiliza como un medio para garantizar que las

personas que conforman una organización realicen actividades que beneficien a la misma (Salgado & Calderón , 2014) y se puede obtener de varias formas, ya sea con vigilancia directa con sistemas de retroalimentación o con controles de carácter social y cultural.

La falta de un control apropiado puede traer consecuencias negativas para la organización, alguna de estas consecuencias puede ser: procesos defectuosos, quejas de clientes y trabajadores, insuficiencia para competir en el mercado y descoordinación en los niveles jerárquicos de la organización. Por otro lado, si es que existe un exceso de control también puede causar problemas como: reducir la tolerancia e innovación en la organización. También se pueden incrementar costos operacionales y aumentar la presión en los empleados. Por estas razones siempre se debería tener un balance cuando se trata del control dentro de las organizaciones. (Salgado & Calderón , 2014).

Por otro lado el Control de Gestión se refiere a las actividades que realizan los gerentes para garantizar un buen desempeño en las organizaciones. (Salgado & Calderón , 2014). Es muy importante que los sistemas de control de gestión concuerden con la estrategia de la organización, lo cual implica que la misma se establezca a través de procesos formales y racionales, que dictarán posteriormente el diseño del sistema de gestión en la empresa.

Los Sistemas de Control de Gestión (SCG), son practicas y métodos formales que se basan en la información que los gerentes usan para conservar o cambiar patrones en las actividades de la organización, estos sistemas se utilizan para: obtener nuevas oportunidades, dar a conocer planes y objetivos, dar seguimiento a planes y objetivos y para que toda la organización se mantengan informados del desempeño. (Salgado & Calderón , 2014).

Los SCG ayudan a asegurar que el comportamiento y decisiones de los empleados vayan acorde con los objetivos y estrategias de la organización. El objetivo del control de gestión es influir en los trabajadores en su

comportamiento y poder dirigirlos hacia el logro de metas de la organización. (Salgado & Calderón , 2014).

1.5.2. Usos y aplicaciones de los Sistemas de Control de Gestión.

Según Josep Bisbe, basándose en una investigación fundamentada en el modelo de palancas de control de Simons y los datos adquiridos a través de una encuesta realizada a una muestra de empresas industriales Catalanes, se llego a la siguiente conclusión: (Naranjo Gil & Hartmann, 2006)

1. "En empresas poco innovadoras a mayor uso interactivo de los sistemas de control de gestión, mayor innovación"
2. "En las empresas muy innovadoras a mayor uso interactivo de los sistemas de control de gestión, menos innovación"
3. "Cuanto mayor es el uso interactivo de los sistemas de control de gestión, mayor es el impacto de la innovación sobre los resultados"

A pesar de que las organizaciones cuentan con SCG muchas veces similares desde la perspectiva del diseño técnico; las mismas emplean los SCG de múltiples formas y basándose en diversos patrones de atención, según ha demostrado Simons un SCG conducido de varias maneras tiene implicaciones contundentemente distintas y por ello tan significativo como la existencia o el diseño técnico de los SCG es la comprensión de los estilos de uso de los mismos. (Naranjo Gil & Hartmann, 2006).

1.6. El Desempeño Empresarial.

1.6.1. Conceptos básicos del Desempeño Empresarial.

La Gestión del Desempeño Empresarial (EPM) es un concepto que incluye los procesos utilizados para administrar el rendimiento empresarial (por ejemplo, la planeación estratégica, presupuestos y proyecciones), las metodologías que apoyan estos procesos (incluido el Balance Scorecard y Rolling Forecast) y las métricas para calificar el desempeño contra los objetivos estratégicos y operativos. (Salgado & Calderón , 2014).

La Gestión del Desempeño se enfoca en el logro de los mejores resultados para la organización, aprovechando de la mejor forma los recursos disponibles, de esta manera el resultado será efectivo, el enfoque hacia el desempeño crea una visión compartida de lo que se debe lograr, de esta manera la probabilidad de que los objetivos se cumplan aumentara. La gestión del desempeño tiene un enfoque estratégico ya que proporciona a los gerentes, empleados y demás interesados, los instrumentos necesarios para planificar con precisión, supervisar regularmente, medir y revisar el desempeño de una organización constantemente. (Salgado & Calderón , 2014).

Los Sistemas de Gestión del Desempeño (SGD), son considerados como mecanismos, procesos, sistemas y estructuras que las organizaciones utilizan para poder controlar los objetivos clave y las metas planeadas, por medio de la administración estos mecanismos ayudan al proceso de implementación de la estrategia y la gestión a través de la planificación, análisis, medición y control por medio de elementos como la motivación, la gestión de rendimiento, el aprendizaje organizacional, los cuales ayudan al momento de implementar la estrategia y la gestión. (Salgado & Calderón , 2014) .

La Gestión del Desempeño empresarial es un tipo de control con el que se intenta garantizar el cumplimiento de objetivos, es un sistema que otorgara la información correspondiente para que sea útil a los administradores en el buen desempeño de sus puestos de trabajo, de esta manera ayudaran a las organizaciones a desarrollar y mantener una guía viable de conducta. Además proporciona aspectos clave, útiles y necesarios para una gestión eficaz en cualquier organización, de igual forma facilita el control y la retroalimentación en el momento que se compara el desempeño actual frente al deseado, los mismos facilitan la implementación. (Naranjo Gil & Hartmann, 2006).

La forma en la que se pueden medir es algo primordial en los SGD, los mismo pueden ser medido a través d indicadores o por medio de procesos lo cuales muestren el avance o el retrocesos que tiene las organizaciones, estas formas

de medición son muy importantes cuando se trata de cuantificar la eficiencia y la efectividad de las actividades, estas medidas son cuantificables y verificables. (Alvear & Ronda, 2005).

Para poder utilizar estas medidas se utilizan los siguientes elementos:

El primer elemento es una medida de desempeño, la cual cuantifica los procesos.

El segundo elemento se constituye una norma de rendimiento la cual considera si el rendimiento que se obtiene es bueno o malo.

Tercero se miden las consecuencias de haber cumplido o no haber cumplido las metas establecidas (Alvear & Ronda, 2005).

1.7. El Ciclo de Gestión del Desempeño

Según (Castellanos, 2011) el ciclo de Gestión del Desempeño se fundamenta en las siguientes fases:

- **Planificación:** consiste en determinar los objetivos críticos (aquellos que son imprescindibles para alcanzar los resultados del cargo) y competencias críticas (conductas que son indispensables en el trabajo para la consecución de los objetivos propuestos).
- **Coaching:** consiste en generar retroalimentación a través del seguimiento del desempeño para de esta manera reforzar el desempeño existente promoviendo la mejora continua.
- **Revisión:** a través de un análisis comparativo entre el desempeño existente versus el esperado, se identifican oportunidades de mejora y fortalezas, mismas que sirven para planificar el desempeño esperado a futuro.

CAPÍTULO II: METODOLOGÍA

2.1. Medición de la gestión del conocimiento:

Para el desarrollo de nuestra tesis utilizaremos el modelo de investigación planteado por (Gold , Malhorta , & Segars, 2001), en el mismo se analizan las tres subdimensiones de la capacidad de infraestructura del conocimiento (tecnología, estructura y cultura) y las cuatro subdimensiones de la capacidad de procesos (adquisición, conversión, aplicación y protección), estas variables se las relacionan con la dimensión de la efectividad organizativa.

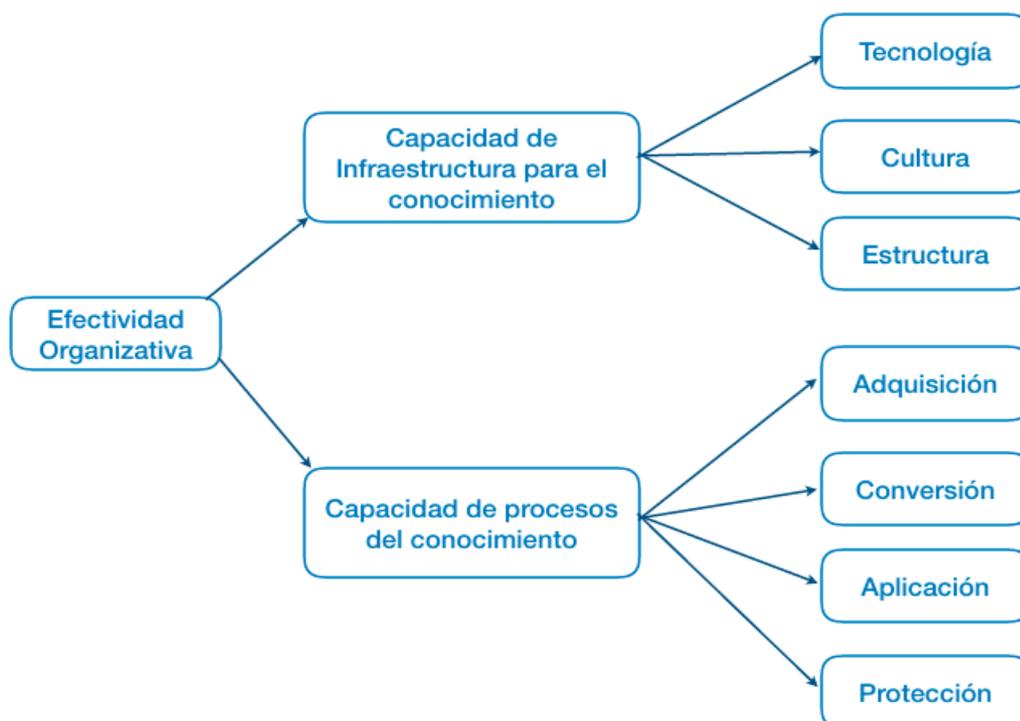
Para aumentar la confianza y validez en la medición de variables se utilizan componentes medibles que enmarcan varios ítems, estas variables se miden con escalas de Likert mismas que permiten estandarizar y cuantificar los efectos relativos.

Para el levantamiento de información primaria de la gestión del conocimiento se utilizan herramientas tales como la observación directa, entrevistas, encuestas y métodos conceptuales que incluyan fuentes secundarias.

Las entrevistas semiestructuradas constituyen una excelente herramienta para lograr un efectivo levantamiento de información y el estructurar esta información permite la comprensión general de la gestión del conocimiento, en este caso el factor de decisión será estructurado según la variable que se desee analizar. (Sing, 2014).

Para realizar nuestro estudio realizaremos una evaluación fundamentada en el desempeño de la literatura de la gestión estratégica, de esta forma lograremos la identificación de las aportaciones a la gestión del conocimiento por parte de la organización (mejora en la capacidad de innovación, coordinación de esfuerzos, comercialización de productos, etc.) esta información servirá de fundamento para establecer la aportación relativa de la capacidad de la gestión del conocimiento a la eficacia de la organización utilizando criterios no ligados a índices financieros.

Gráfico 1: Capacidades de Gestión del Conocimiento: Infraestructura y Procesos.



Diseño: Samantha Álvarez y David Peña.

Fuente: (Gold , Malhorta , & Segars, 2001).

A continuación se determinan los ítems medibles que nos permitirán evaluar los constructos teóricos desarrollados anteriormente (Capacidades de Gestión del Conocimiento, infraestructura, procesos y su vinculación a la efectividad organizacional):

Tabla 1: Ítems Medibles – Capacidades de Gestión del Conocimiento: Infraestructura y Procesos.	
Tecnología KM Infraestructura	
Nombre de la variable	Ítem
	La Organización:
T11	Posee reglas claras sobre el formateo y la categorización de el conocimiento.
Ti2	Posee reglas claras sobre el formateo y la categorización de los procesos del conocimiento.

	La organización usa tecnologías que permiten.
Ti1	Monitorear sus competencias y sus socios.
Ti2	La colaboración de los empleados con las personas dentro de la organización.
Ti3	La colaboración de los empleados con las personas fuera de la organización.
Ti1	Los colaboradores que se encuentren en lugares diferentes puedan aprender como grupo de distintas fuentes al mismo tiempo.
Ti2	Compartir nuevo conocimiento.
Ti3	Encontrar la ubicación de un conocimiento específico.
Ti1	Recuperar y usar el conocimiento de los diferentes productos y procesos.
Ti2	Recuperar y usar el conocimiento del mercado y su competencia.
Ti3	Generar nuevas oportunidades de conocimiento conjuntamente con sus socios.
Medidas eficaces de organización	
Nombre de la variable	Ítem
	En los últimos 2 años la organización ha mejorado en la capacidad de:
Ti1	Innovar en nuevos productos y servicios.
Ti2	Identificar nuevas oportunidades de negocio.
	Coordinar los esfuerzos de desarrollo de diferentes unidades.
Ti1	Anticipar oportunidades potenciales de mercado para nuevos productos / servicios.
Ti2	Comercializar rápidamente nuevas innovaciones.
Ti3	Adaptarse rápidamente a los cambios imprevistos.
Ti1	Anticipar sorpresas y crisis.
Ti2	Adapte rápidamente sus metas y objetivos a los cambios de la industria / mercado.
Ti3	Disminuir los tiempos de respuesta del mercado.
Ti1	Reacciona a nueva información sobre la industria o el mercado.
Ti2	Responda a las nuevas demandas del mercado.
Ti3	Evita superponer el desarrollo de iniciativas corporativas.
	Optimice sus procesos internos.
	Reduce la redundancia de información y conocimiento.
Medidas de la infraestructura KM estructural	
Nombre de la variable	Ítem
	La Organización:
Ti1	Estructura * de departamentos y divisiones inhibe la interacción y el intercambio de conocimiento.
Ti2	La estructura promueve un comportamiento colectivo en lugar de individualista.
	La estructura facilita el descubrimiento de nuevos conocimientos.
Ti1	La estructura facilita la creación de nuevos conocimientos.

Ti2	Basa nuestro rendimiento en la creación de conocimiento.
Ti3	Tiene un sistema de recompensa estandarizado para compartir conocimiento.
Ti1	Diseña procesos para facilitar el intercambio de conocimientos a través de límites funcionales.
Ti2	Tiene una gran cantidad de alianzas estratégicas con otras firmas.
Ti3	Alienta a los empleados a ir a donde necesiten conocimiento independientemente de estructura.
Ti1	Los gerentes frecuentemente examinan el conocimiento en busca de errores / errores.
	La estructura facilita la transferencia de nuevos conocimientos a través de estructuras sin límites.
	Los empleados son fácilmente accesibles.
Medidas de la infraestructura Cultural KM	
Nombre de la variable	Ítem
	La Organización:
Ti1	Los empleados entienden la importancia del conocimiento para el éxito de la empresa.
Ti2	Se esperan altos niveles de participación en la captura y transferencia de conocimiento. Se alienta a los empleados a explorar y experimentar.
Ti1	Se valora la formación y el aprendizaje en el trabajo.
Ti2	Los empleados son valorados por su experiencia individual.
Ti3	Se alienta a los empleados a pedir ayuda a otros cuando sea necesario.
Ti1	Se alienta a los empleados a interactuar con otros grupos.
Ti2	Se alienta a los empleados a hablar sobre su trabajo con personas de otros grupos de trabajo.
Ti3	La visión general de la organización está claramente establecida.
Ti1	Los objetivos generales de la organización están claramente establecidos. Comparte sus conocimientos con otras organizaciones (por ejemplo, socios comerciales o grupos). Los beneficios de compartir conocimiento superan los costos. La alta gerencia claramente apoya el papel del conocimiento en nuestra firma éxito.
Medidas del proceso de adquisición de KM	
Nombre de la variable	Ítem
	La Organización:
Ti1	Tiene procesos para adquirir conocimiento sobre nuestros clientes.
Ti2	Tiene procesos para generar nuevos conocimientos a partir del conocimiento existente. Tiene procesos para adquirir conocimiento sobre nuestros proveedores.
Ti1	Usa comentarios de proyectos para mejorar proyectos posteriores.
Ti2	Tiene procesos para distribuir conocimiento en toda la organización.

Ti3	Tiene procesos para intercambiar conocimiento con nuestros socios comerciales.
Ti1	Tiene procesos para la colaboración interorganizacional.
Ti2	Tiene procesos para adquirir conocimiento sobre nuevos productos / servicios dentro de la industria.
Ti3	Tiene procesos para adquirir conocimiento sobre competidores dentro de la industria.
Ti1	Tiene procesos para el desempeño de benchmarking.
	Tiene equipos dedicados a identificar las mejores prácticas.
	Tiene procesos para intercambiar conocimiento entre individuos.
Medidas del proceso de conversión KM	
Nombre de la variable	Ítem
	La Organización:
Ti1	Posee procesos para convertir conocimiento en el diseño de nuevos productos y servicios.
Ti2	Posee procesos para convertir inteligencia competitiva en planes de acción.
	Posee procesos para filtrar el conocimiento.
Ti1	Posee procesos para transferir conocimiento organizacional a individuos.
Ti2	Posee procesos para absorber el conocimiento de los individuos en la organización.
Ti3	Posee procesos para absorber el conocimiento de los socios comerciales en la organización.
Ti1	Posee procesos para distribuir conocimiento en toda la organización.
Ti2	Posee procesos para integrar diferentes fuentes y tipos de conocimiento.
Ti3	Posee procesos para organizar el conocimiento.
Ti1	Posee procesos para reemplazar el conocimiento obsoleto.
Medidas del proceso de aplicación de KM	
Nombre de la variable	Ítem
	La Organización
Ti1	Tiene procesos para aplicar el conocimiento aprendido de los errores.
Ti2	Tiene procesos para aplicar el conocimiento aprendido de las experiencias.
	Posee procesos para usar el conocimiento en el desarrollo de nuevos productos / servicios.
Ti1	Tiene procesos para usar el conocimiento para resolver nuevos problemas.
Ti2	Combina fuentes de conocimiento con problemas y desafíos.
Ti3	Usa el conocimiento para mejorar la eficiencia.
Ti1	Usa el conocimiento para ajustar la dirección estratégica.
Ti2	Es capaz de ubicar y aplicar conocimiento a cambios competitivos.
Ti3	Hace que el conocimiento sea accesible para quienes lo necesitan.
Ti1	Aprovecha el nuevo conocimiento.

	Aplica rápidamente el conocimiento a las necesidades competitivas críticas.
	Vincula rápidamente fuentes de conocimiento para resolver problemas.
Medidas del proceso de protección KM	
Nombre de la variable	Ítem
	La Organización
Ti1	Tiene procesos para proteger el conocimiento del uso inapropiado dentro de la organización.
Ti2	Tiene procesos para proteger el conocimiento del uso inapropiado fuera de la organización.
	Tiene procesos para proteger el conocimiento contra el robo dentro de la organización.
Ti1	Tiene procesos para proteger el conocimiento del robo desde fuera de la organización.
Ti2	Tiene incentivos que fomentan la protección del conocimiento.
Ti3	Tiene tecnología que restringe el acceso a algunas fuentes de conocimiento.
Ti1	Tiene políticas y procedimientos extensos para proteger secretos comerciales.
Ti2	Valora y protege el conocimiento integrado en las personas.
Ti3	El conocimiento que está restringido está claramente identificado.
Ti1	Comunica claramente la importancia de proteger el conocimiento.

Diseño: Samantha Álvarez y David Peña.

Fuente: Andrew H. Gold, Arvind Malhotra, Albert H. Segars (2001).

2.2. Estudio de caso:

Para realizar un diagnóstico de las capacidades de gestión del conocimiento: infraestructura y procesos de la empresa; y comprobar nuestra hipótesis. Se investigarán los componentes fundamentales de la gestión del conocimiento. (Collier 2005; Sandelin 2008).

Para mapear la evolución de los SCCG y la estrategia, hemos elegido un diseño de estudio de caso a profundidad. (Eisenhardt, 1989; Frigotto, et al., 2013). Utilizamos datos provenientes tanto de fuentes primarias como secundarias, recolectadas a diversos niveles de la estructura organizacional, tales como archivos, reportes, entrevistas, observación directa, registros y procedimientos de control en los SCCG.

La investigación se realizó en tres etapas. Durante la primera etapa (Septiembre – Octubre de 2018) se analizó los documentos de la empresa

correspondientes a un periodo de 10 años (2007 – 2017), tales como notas de prensa, presentaciones y comunicaciones externas, datos financieros, estructura y gobierno, entre otros; que puedan ayudar a comprender la evolución de Colineal Corp. en la última década.

La segunda etapa (Noviembre – Diciembre 2018) involucró una serie de entrevistas con miembros de la administración de Colineal Corp., estas entrevistas buscaron proveer un profundo entendimiento de la perspectiva de los EAD sobre la gestión del conocimiento. Para buscar la racionalización ex – post y los sesgos ocultos típicos de cualquier visión personal de la propia experiencia, se pidió a los entrevistados que se enfoquen en la evolución de Colineal Corp. lo que posteriormente se comparó con las notas de prensa y reportes oficiales en los diarios más importantes de la ciudad. Más aún, se les preguntó sobre la estrategia de negocios de la empresa y los puntos críticos percibidos en los procesos de toma de decisiones.

Durante la tercera etapa (Enero – Abril de 2019), el estudio se enfocó en un conjunto de observaciones a varios niveles, en cuanto al uso de los SCCG en el proceso de dirigir y controlar los procesos estratégicos (tanto en las etapas de desarrollo como de ejecución). Comparamos estos resultados con entrevistas a los EAD. Esto nos permitió analizar el rol de los SCCG y la influencia de los procesos de gestión del conocimiento a mayor profundidad y discutir que tanto se comprende su funcionamiento. Estas tres etapas, más allá de estar en orden cronológico, permiten un conjunto de datos apto para la triangulación mediante un proceso iterativo que requirió numerosos acercamientos de profundización.

Para nuestro caso de estudio hemos seleccionado la compañía Colineal Corp., uno de los líderes del mercado de manufactura de muebles de madera en el mercado ecuatoriano. Esta empresa se dedica a la fabricación y manufactura de muebles de madera de alta calidad. Colineal Corp. muestra una compleja combinación de actividades estratégicas y SCCG que vale la pena estudiar a través del tiempo por varias razones. Primero, Colineal Corp. es una empresa con una larga trayectoria de mercado que data de

1976. Segundo, la mayoría de actores clave en el desarrollo de la empresa todavía trabajan en la empresa y estuvieron dispuestos para las entrevistas. Tercero, la empresa ha atraído la atención de la prensa a través del tiempo (incluyendo reportes locales y nacionales) y en consecuencia ha permitido acceder a un amplio conjunto de datos secundarios.

La metodología de las tres etapas se detalla a continuación a través de tablas explicativas:

Tabla 2: Metodología primera etapa		
Método	Descripción	Período
Documentos y Archivos (Primera etapa)	Notas de prensa	2007 - 2017
	Capacitaciones y Entrenamientos (Registros Internos de la Empresa)	2007 - 2017
	Adquisición de Software y SCCG (Registros Internos de la Empresa)	2007 - 2017
	Menciones y Reconocimientos (Registros Internos de la Empresa)	2007 - 2017
	Socios Estratégicos Incorporados (Registros Internos de la Empresa)	2007 - 2017
	Diversificación de Mercado (Registros Internos de la Empresa)	2007 - 2017
	Indicadores financieros de crecimiento (Registros Internos de la Empresa)	2007 - 2017
	Crecimiento de número de trabajadores (Registros Internos de la Empresa)	2007 - 2017

Diseño: Samantha Álvarez y David Peña.

Fuente: Observación directa

Tabla 3: Metodología segunda etapa						
Método	#	Nombre	Cargo	Tiempo en la Empresa	Tipo de Entrevista	Duración
Entrevista (Segunda Etapa)	1	Ing. Telmo Duran	Gerencia de Ventas		Cara a cara	8:51 min
	2	Ing. Pablo Aucapiña	Sub Gerente Mercadeo	12 años	Cara a cara	17:13 min
	3	Eco. Paul Vázquez	Financiero	22 años	Cara a cara	19:48 min

	4	Ing. Paola Maldonado	Gerente de Proyectos	12 años	Cara a cara	22:57 min
	5	Ing. Julio Abad	Gerente de RRHH	2 años	Cara a cara	17:10 min
	6	Ing. Xavier Sánchez	Gerente de Categorías	12 años	Cara a cara	17:25 min
	7	Ing. Carlos Pérez	Jefe de Comercio Electrónico	5 años	Cara a cara	10:12 min
	8	Eco. Oswaldo Campoverde	Asistente Financiero	18 años	Cara a cara	13:43 min
	9	Ing. Julio Garate	Asistente de Procesos	1 año	Cara a cara	6:13 min
	10	Ing. Jaime Pulla	Gestión de Categorías	17 años	Cara a cara	9:23 min
	11	Ing. Sebastián Crespo	Vicepresidente	12 años	Cara a cara	11:02
	12	Ing. Javier León Romero	Director Comercial	24 años	Cara a cara	12:16

Diseño: Samantha Álvarez y David Peña.

Fuente: Observación directa

Para el diseño del formato de encuesta se toman en cuenta los ítems mencionados anteriormente en la Tabla 1 y fundamentados en la bibliografía de (Gold , Malhorta , & Segars, 2001), éstos nos permitirán evaluar los constructos teóricos desarrollados anteriormente (Capacidades de Gestión del Conocimiento, infraestructura, procesos y su vinculación a la efectividad organizacional).

Tabla 4: Metodología tercera etapa					
Método	Encuesta (Tercera Etapa)				
Califique las siguientes afirmaciones en cuanto a la Adquisición de Conocimiento en su Organización de acuerdo a la siguiente escala (1. No lo tiene; 2. Poco; 3. Parcialmente; 4. Aceptablemente; 5. Totalmente Desarrollado; No sabe / No contesta)					
Mi Organización...					
Cuenta con procesos para adquirir conocimiento sobre sus clientes	1	2	3	4	5
Cuenta con procesos para generar nuevo conocimiento desde el ya existente	1	2	3	4	5
Cuenta con procesos para adquirir conocimiento sobre sus proveedores	1	2	3	4	5
Utiliza procesos de retroalimentación desde proyectos actuales para mejorar proyectos futuros	1	2	3	4	5
Cuenta con procesos para distribuir el conocimiento a través de la empresa	1	2	3	4	5

Cuenta con procesos para intercambiar conocimiento con sus socios estratégicos	1	2	3	4	5
Cuenta con procesos para la colaboración interorganizacional	1	2	3	4	5
Cuenta con procesos para adquirir conocimiento sobre nuevos productos o servicios dentro del sector	1	2	3	4	5
Cuenta con procedimientos para adquirir conocimiento sobre los competidores de la industria	1	2	3	4	5
Tiene procedimientos para realizar Benchmarking	1	2	3	4	5
Tiene equipos dedicados exclusivamente a la identificación de las Buenas Prácticas del Sector	1	2	3	4	5
Tiene procesos para permitir el intercambio de conocimiento entre los individuos	1	2	3	4	5
Indique su experiencia en años y meses completos (1. 5 o menos; 2. 6 a 10 años; 3. 11 a 15 años; 4. 16 a 20 años; 5. Más de 20)					
Mi experiencia en años y meses completos es de...					
Indique cuál es su experiencia puntual dentro del ámbito específico de negocios de la empresa.	1	2	3	4	5
Indique cuál es su experiencia puntual dentro de área o sector de negocios de la empresa.	1	2	3	4	5
Indique cuál es su experiencia gerencial dentro del ámbito específico de negocios de la empresa.	1	2	3	4	5
Indique su experiencia gerencial dentro de otros ámbitos distintos al área de negocios de la empresa	1	2	3	4	5
Califique las siguientes afirmaciones en cuanto a la Conversión de Conocimiento en su Organización de acuerdo a la siguiente escala (1. No lo tiene; 2. Poco; 3. Parcialmente; Aceptablemente; Totalmente Desarrollado; No sabe / No contesta)					
Mi Organización...					
Cuenta con procesos para convertir el conocimiento en nuevos diseños de producto o servicio	1	2	3	4	5
Cuenta con procesos para convertir la inteligencia competitiva en planes de acción	1	2	3	4	5
Cuenta con procesos para filtrar el conocimiento	1	2	3	4	5
Cuenta con procesos para transferir el conocimiento organizacional a sus trabajadores	1	2	3	4	5
Cuenta con procesos para captar el conocimiento de los individuos de su organización	1	2	3	4	5
Cuenta con procesos para captar el conocimiento de sus proveedores y socios estratégicos	1	2	3	4	5
Cuenta con procesos para distribuir el conocimiento a través de la empresa	1	2	3	4	5
Cuenta con procesos para integrar conocimiento de distintos tipos y fuentes	1	2	3	4	5
Cuenta con procesos para organizar el conocimiento	1	2	3	4	5
Cuenta con procesos para actualizar y reemplazar el conocimiento obsoleto	1	2	3	4	5
Califique las siguientes afirmaciones en cuanto a la Infraestructura Tecnológica de Conocimiento en su Organización de acuerdo a la siguiente escala (1. No lo tiene; 2. Poco; 3. Parcialmente; Aceptablemente; Totalmente Desarrollado; No sabe / No contesta)					
Mi Organización...					
Cuenta con reglas claras para organizar y categorizar su conocimiento sobre productos o servicios.	1	2	3	4	5

Cuenta con reglas claras para organizar y clasificar su conocimiento sobre procesos	1	2	3	4	5
Califique las siguientes afirmaciones en cuanto a la Infraestructura Tecnológica de Conocimiento en su Organización de acuerdo a la siguiente escala (1. No lo tiene; 2. Poco; 3. Parcialmente; Aceptablemente; Totalmente Desarrollado; No sabe / No contesta)					
Mi Organización utiliza tecnología que permite...					
Realizar benchmarking para monitorear la competencia y los socios de la empresa	1	2	3	4	5
A los trabajadores colaborar con otras personas dentro de la organización	1	2	3	4	5
A los trabajadores colaborar con otras personas fuera de la organización	1	2	3	4	5
Que personas en varios lugares aprendan juntos de una misma fuente y al mismo tiempo	1	2	3	4	5
Que personas en varios lugares aprendan juntos de varias fuentes y en distintos momentos	1	2	3	4	5
Buscar nuevo conocimiento	1	2	3	4	5
Localizar o rastrear conocimiento específico como sistemas, documentos, personas o bases de datos	1	2	3	4	5
Recuperar y utilizar conocimiento sobre productos, servicios y procesos	1	2	3	4	5
Recuperar y utilizar conocimiento sobre su mercado y sus competidores	1	2	3	4	5
Generar nuevas oportunidades de mercado.	1	2	3	4	5
Califique las siguientes afirmaciones en cuanto al uso de los Sistemas de Control de Gestión en su Organización de acuerdo a la siguiente escala (1. Muy Bajo; 2. Bajo; 3. Medio; 4. Alto; 5. Muy Alto; No sabe / No contesta)					
En que medida su organización utiliza los Sistemas de Control y Gestión para...					
Dar seguimiento al cumplimiento de metas y objetivos preestablecidos	1	2	3	4	5
Negociar y discutir los planes y objetivos establecidos	1	2	3	4	5
Establecer guías para corregir y revisar desviaciones significativas	1	2	3	4	5
Motivar la asunción de nuevas metas, prioridades y oportunidades	1	2	3	4	5
Señalar y localizar áreas estratégicas claves	1	2	3	4	5
Fomentar la aparición de nuevas ideas y formas de hacer las cosas	1	2	3	4	5
Involucrarse en una atención permanente con sus subordinados	1	2	3	4	5
Evaluar y controlar estrechamente a sus subordinados	1	2	3	4	5
Como una herramienta de aprendizaje	1	2	3	4	5
Alinear las medidas de rendimiento con las prioridades y metas estratégicas	1	2	3	4	5
Califique las siguientes afirmaciones en cuanto a la Infraestructura Estructural de Conocimiento en su Organización de acuerdo a la siguiente escala (1. No lo tiene; 2. Poco; 3. Parcialmente; 4. Aceptablemente; 5. Totalmente Desarrollado; No sabe / No contesta)					
En mi Organización...					
La estructura de unidades y departamentos permite interactuar y compartir el conocimiento	1	2	3	4	5

La estructura promueve el comportamiento colectivo sobre el comportamiento individual	1	2	3	4	5
La estructura facilita el descubrir nuevo conocimiento	1	2	3	4	5
La estructura facilita la creación de nuevo conocimiento	1	2	3	4	5
La efectividad se basa en la creación de conocimiento	1	2	3	4	5
Se tiene establecido un sistema de reconocimiento y recompensa para quien comparta conocimiento	1	2	3	4	5
Se diseñan procesos para facilitar el intercambio de conocimiento entre los distintos departamentos	1	2	3	4	5
Se cuenta con un número importante de alianzas estratégicas con otras empresas	1	2	3	4	5
Se estimula a los trabajadores para buscar el conocimiento que necesitan dónde éste se encuentre e independientemente de la estructura organizativa	1	2	3	4	5
Los Equipos de Dirección examinan constantemente el conocimiento organizacional en búsqueda de errores	1	2	3	4	5
La estructura facilita la transferencia de nuevo conocimiento entre los distintos departamentos	1	2	3	4	5
Las personas están siempre dispuestas y accesibles	1	2	3	4	5
Califique las siguientes afirmaciones en cuanto a la Infraestructura Cultural de Conocimiento en su Organización de acuerdo a la siguiente escala (1. No lo tiene; 2. Poco; 3. Parcialmente; 4. Aceptablemente; 5. Totalmente Desarrollado; No sabe / No contesta)					
En mi Organización...					
Los trabajadores comprenden la importancia del conocimiento para el éxito	1	2	3	4	5
Se espera de los trabajadores altos niveles de participación en la captura y transferencia del conocimiento	1	2	3	4	5
Se estimula a los trabajadores para explorar y experimentar	1	2	3	4	5
Se valora mucho el aprendizaje y el entrenamiento en el puesto de trabajo	1	2	3	4	5
Los trabajadores son valorados por su experiencia individual	1	2	3	4	5
Se incentiva a los trabajadores a pedir ayuda a un compañero cuando lo necesite	1	2	3	4	5
Se incentiva a los trabajadores a interactuar con otros grupos o departamentos	1	2	3	4	5
Se incentiva a los trabajadores para discutir los resultados de su trabajo con personas de otros grupos de trabajo	1	2	3	4	5
La visión general está claramente establecida	1	2	3	4	5
Los objetivos generales están claramente establecidos	1	2	3	4	5
Se comparte el conocimiento con otras organizaciones como socios o proveedores	1	2	3	4	5
Los beneficios derivados de compartir conocimiento pesan más que los costos generados	1	2	3	4	5
La dirección o gerencia apoya decididamente el papel del conocimiento en el éxito empresarial	1	2	3	4	5
Califique la siguiente afirmación de acuerdo a la siguiente escala					

El último nivel de educativo efectivamente terminado corresponde a...					
Indique su nivel o grado académico y especialización	1. Ninguna	2. Primaria	3. Bachillerato	4. Universidad	5. Maestría o Doctorado
	Califique las siguientes afirmaciones en cuanto a la Aplicación de Conocimiento en su Organización de acuerdo a la siguiente escala (1. No lo tiene; 2. Poco; 3. Parcialmente; 4. Aceptablemente; 5. Totalmente Desarrollado; No sabe / No contesta)				
Mi Organización...					
Cuenta con procesos para aplicar el conocimiento aprendido de la retroalimentación y de los errores	1	2	3	4	5
Cuenta con procesos para aplicar el conocimiento aprendido de la retroalimentación y de la experiencia	1	2	3	4	5
Cuenta con procesos para utilizar el conocimiento en el desarrollo de nuevos productos o servicios	1	2	3	4	5
Cuenta con procesos para utilizar el conocimiento en la solución de nuevos problemas	1	2	3	4	5
Cuenta con procesos para combinar sus fuentes de conocimiento en la solución de problemas y el planteamiento de nuevos retos	1	2	3	4	5
Aplica su conocimiento en el incremento de la eficiencia	1	2	3	4	5
Aplica el conocimiento en el ajuste de la dirección estratégica	1	2	3	4	5
Es capaz de localizar y aplicar conocimiento a las condiciones cambiantes del mercado	1	2	3	4	5
Hace el conocimiento accesible para quien lo requiera	1	2	3	4	5
Sabe lograr ventajas competitivas desde el conocimiento nuevo	1	2	3	4	5
Aplica rápidamente el conocimiento requerido para sus necesidades competitivas críticas.	1	2	3	4	5
Vincula rápidamente las fuentes del conocimiento a los problemas que requieren una solución	1	2	3	4	5
Califique las siguientes afirmaciones en cuanto a la Protección de Conocimiento en su Organización de acuerdo a la siguiente escala (1. No lo tiene; 2. Poco; 3. Parcialmente; 4. Aceptablemente; 5. Totalmente Desarrollado; No sabe / No contesta)					
Mi Organización...					
Tiene procesos para proteger el conocimiento de un uso inapropiado dentro de la organización	1	2	3	4	5
Tiene procesos para proteger el conocimiento de un uso inapropiado fuera de la organización	1	2	3	4	5
Tiene procesos para proteger el conocimiento del robo interno	1	2	3	4	5
Tiene procesos para proteger el conocimiento del robo externo	1	2	3	4	5

Tiene incentivos que promueven la protección del conocimiento	1	2	3	4	5
Tiene tecnología que restringe el acceso a ciertas fuentes de conocimiento	1	2	3	4	5
Tiene amplios protocolos y procedimientos para proteger secretos de marca	1	2	3	4	5
Valora y protege el conocimiento tácito de los individuos	1	2	3	4	5
Ha identificado claramente cuál es el conocimiento restringido	1	2	3	4	5
Ha comunicado claramente la importancia de proteger el conocimiento	1	2	3	4	5
Califique la siguientes afirmaciones sobre su formación de acuerdo a la siguiente escala					
Mi nivel de formación corresponde al nivel de...					
Indique su formación en Gestión Gerencial o Administrativa	1. Ninguna	2. Cursos Cortos	3. Diplomados	4. Título Universitario	5. Maestría o Doctorado
Indique su formación en el ámbito específico de negocio de la empresa	1. Ninguna	2. Cursos Cortos	3. Diplomados	4. Título Universitario	5. Maestría o Doctorado
Califique las siguientes afirmaciones en cuanto al Rendimiento y Efectividad en su Organización de acuerdo a la siguiente escala (1. No lo tiene; 2. Poco; 3. Parcialmente; 4. Aceptablemente; 5. Totalmente Desarrollado; No sabe / No contesta)					
En los últimos dos años mi organización ha mejorado su destreza para...					
Innovar en sus producto/s o servicio/s	1	2	3	4	5
Identificar nuevas oportunidades de negocio	1	2	3	4	5
Coordinar los esfuerzos de desarrollo de las distintas unidades	1	2	3	4	5
Anticipar las oportunidades potenciales de mercado para nuevos productos o servicios	1	2	3	4	5
Comercializar rápidamente sus innovaciones	1	2	3	4	5
Adaptarse rápidamente a cambios imprevistos	1	2	3	4	5
Anticipar crisis y eventualidades	1	2	3	4	5
Adaptar rápidamente sus objetivos y metas a los cambios del sector o del mercado	1	2	3	4	5
Reducir sus tiempos de respuesta al mercado	1	2	3	4	5
Reaccionar a la nueva información sobre la industria o el mercado	1	2	3	4	5

Mostrarse más receptiva a las nuevas demandas del mercado	1	2	3	4	5
Evitar la redundancia en las iniciativas de sus departamentos	1	2	3	4	5
Optimizar sus procesos internos	1	2	3	4	5
Reducir la redundancia en la información y el conocimiento	1	2	3	4	5
Califique las siguientes afirmaciones en cuanto a las características de sus Sistemas de Control de Gestión según la siguiente escala (1. Muy Poco; 2. Poco; 3. Medianamente; 4. Bastante; 5. Totalmente)					
En que medida piensa Usted que sus Sistemas de Control de Gestión cuentan con la característica de...					
Estar orientados a la Información histórica	1	2	3	4	5
Estar orientados a información prospectiva o futura	1	2	3	4	5
Estar orientados a proveer información interna	1	2	3	4	5
Estar orientado a proveer información externa	1	2	3	4	5
Proveer información económica o en términos monetarios cuantitativos	1	2	3	4	5
Proveer información no económica o en términos no monetarios	1	2	3	4	5
Gestionar información a Corto Plazo	1	2	3	4	5
Gestionar información a Largo Plazo	1	2	3	4	5
Manejar la información en términos agregados (departamentos, tiempos, áreas)	1	2	3	4	5
Manejar información en términos específicos (temas puntuales y detallados)	1	2	3	4	5
Gestionar la información por procesos (administración, toma de decisiones, etc.)	1	2	3	4	5
Manejar información en términos específicos (temas puntuales y detallados)	1	2	3	4	5
Indique el tamaño de su empresa medido en número de trabajadores (1. menos de 50; 2. 51 a 100; 3. 101 a 150; 4. 151 a 200; 5. Más de 200)					
El tamaño de mi empresa es...					
Tamaño de la Empresa	1	2	3	4	5
Indique la antigüedad de su empresa medida en años (1. menos de 10; 2. 11 a 20; 3. 21 a 30; 4. 31 a 40; 5. Más de 40)					
La antigüedad de mi empresa es...					
Antigüedad de la Empresa	1	2	3	4	5
Indique la posición que más se ajusta a su cargo directivo dentro de la organización					
Mi cargo es el de gerente....					
Cargo dentro de empresa	1. General	2. Comercial	3. Talento Humano	4. Administrativo Financiero	5. Producción
Indique su antigüedad dentro de la empresa medida en años (1. menos de 2; 2. 2 a 5; 3. 6 a 10; 4. 11 a 15; 5. Más de 15)					

La antigüedad dentro de mi empresa es...					
Antigüedad dentro de la empresa	1	2	3	4	5
Indique su Edad medida en años (1. menos de 30; 2. 31 a 40; 3. 41 a 50; 4. 51 a 60; 5. Más de 60)					
Mi edad está en el rango de...					
Edad	1	2	3	4	5
Indique su género					
Mi género es...					
Género	Hombre			Mujer	
Indique cual es el sistema de control de gestión que utiliza para ejercer su cargo. Ejemplo: Plantilla Excel, Software contable, Software de registro de talento humano, procedimientos y registros ISO, etc.					

Diseño: Samantha Álvarez y David Peña.

Fuente: Observación directa

CAPITULO III: RESULTADOS

3.1. Resultados Primera etapa:

Los resultados de la primera etapa corresponden a los hallazgos encontrados en los datos provenientes tanto de fuentes primarias como secundarias a diversos niveles de la estructura organizacional, tales como archivos, reportes, entrevistas, observación directa, registros y procedimientos de control en los SCCG.

Tabla 5: Resultados Primera Etapa – Notas de Prensa		
Descripción		Período
Notas de prensa	Diario	2007 - 2017
		Fecha
Los muebles cuencanos ganan mercado nacional	El Comercio	2002
Muebles de exportación	Líderes	5 de Junio de 2008
El robot de Colineal es muchas máquinas en una	Líderes	2012
15 empresas revelan sus proyectos y estrategias de este año	El Tiempo	13 de Febrero de 2012
Ranking Líderes puesto 47	El Comercio	2011
Ranking Líderes puesto 35	Líderes	2017
Roberto Maldonado “el equilibrio es el secreto del éxito”	El Tiempo	26 de Agosto de 2017
Colineal por Paulina Román	Colineal	13 de Abril de 2016

La actitud no se enseña el enconocimiento si	Líderes	20 de noviembre de 2014
Su visión empresarial lleva la marca y el sello	Líderes	29 de diciembre de 2003

Diseño: Samantha Álvarez y David Peña.

Fuente: Observación directa

En esta etapa se realiza un análisis de los documentos de la empresa correspondientes a un periodo de 10 años (2007 – 2017), que puedan ayudar a comprender la evolución de Colineal Corp. en la última década. Estos documentos consisten en notas de prensa, presentaciones y comunicaciones externas, datos financieros, estructura y gobierno, entre otros.

En primer lugar se recopilaron notas de prensa que hagan referencia a los procesos de gestión del conocimiento, las mismas nos permiten verificar como los procesos de gestión del conocimiento y el uso de sistemas de control de gestión han influido de manera positiva en la mejora del rendimiento y la efectividad organizativa de la empresa, en la siguiente tabla se presentan las notas de prensa analizadas, el diario del cual fueron sustraídas y su fecha de publicación.

Los hallazgos encontrados en las notas de prensa nos permitieron constatar el positivo desarrollo empresarial de Colineal Corp. entre los principales factores vinculados a su crecimiento encontramos: expansión de mercado, visión de buen trato a los trabajadores y una alta inversión en infraestructura tecnológica y de gestión de procesos.

Las ideas que más se repiten son: alta tecnología, productos de alta calidad, mercado de exportación, presencia nacional e internacional; estos hallazgos nos permiten corroborar el desarrollo empresarial de Colineal en los componentes tecnología, estructura y cultura relacionadas a la capacidad de infraestructura del conocimiento. (Gold , Malhorta , & Segars, 2001).

No se encontraron ideas relevantes ni repetitivas referentes a las cuatro subdimensiones de la capacidad de procesos (adquisición, conversión, aplicación y protección).

Tabla 6: Hallazgos notas de prensa		
Capacidad de Infraestructura del Conocimiento	Ideas Relevantes	Ideas Repetitivas
Tecnología	<ul style="list-style-type: none"> • Implantación de nuevas tecnologías para optimizar la producción y ser más competitiva. • Colineal invertirá cerca de 5 millones en la infraestructura y maquinaria 	<ul style="list-style-type: none"> • Alta tecnología • Productos de calidad
Estructura	<ul style="list-style-type: none"> • Gestión empresarial • Ranking líderes, puesto 35 	<ul style="list-style-type: none"> • Mercado de exportación
Cultura	<ul style="list-style-type: none"> • Buen ambiente laboral, buen trato a los colaboradores. • Su visión empresarial lleva la marca y el sello mobiliario. • Búsqueda de nuevos mercados extranjeros para sus productos. • Ideas Relevantes 	<ul style="list-style-type: none"> • Presencia nacional e internacional
Capacidad de procesos		Ideas Repetitivas
Adquisición	No se hace referencia	No se hace referencia
Conversión	No se hace referencia	No se hace referencia
Aplicación	No se hace referencia	No se hace referencia
Protección	No se hace referencia	No se hace referencia

Diseño: Samantha Álvarez y David Peña.

Fuente: Observación directa

Tabla 7: Resultados Primera Etapa – Capacitaciones y Entrenamientos

Descripción	Período
<p align="center">Capacitaciones y Entrenamientos (Registros Internos de la Empresa)</p>	<p align="center">2007 - 2017</p>
Hallazgos	
Capacitación	Fecha
<p>CERTIFICACION INTERNACIONAL DE RECURSOS HUMANOS POR COMPETENCIAS CAPACITACION NORMA LEGAL ADUNA CAPACITACION AUDITORES INTERNOS ISO 9001-200 POR CAPACITACION EXCEL/T.DURAN CAPAC.OPERAC.ADUANERAS/A,CAMP SEMINARIO CONSULTORIA LOGISTICA CAPACITACION GESTION OPERACIONES Y MEJORA DE PROCESOS CAPACITACION ADMINISTRACION DE TRANSPORTE Y SISTEMA DE RUTEO SEMINARIO TERCERIZACION DEL PROCESO LOGISTICO SEMINARIO MEJORES PRACTICAS DE COMPRAS SEMINARIO EPIDEMIOLOGIA CURSO DE ATENCION AL CLIENTE CAPACITACION EN EXCEL SEMINARIO DE DISEÑO Y DECORACION CAPACITACION EN VENTAS / CIERRE Y MANEJO DE OBJECCIONES SEMINARIO DE ACTUALIZACION DE LEGISLACION LABORAL SEMINARIO EN DISEÑO Y DECORACION TALLER DE VENTAS SEMINARIO CIERRE FISCAL CAPACITACION GERENCIAL TALLER RETOQUE FOTOGRAFICO TALLER MANEJO DEL SISTEMA COMPERS TALLER DE FOTOGRAFIA CAPACITACION DE GESTION POR PROCESOS CURSO MOTIVACION Y .TRAB.EQUIPO CURSO EL SERVICIO ES PRIMERO CONGRESO DE RETAIL SEMINARIO DE INNOVACION ESTRATEGICA LIDERAZGO EN LA RELACION LABORAL CAPACITACION EN SEGURIDAD Y SALUD OCUPACIONAL</p>	<p align="center">2011</p>
<p>CAPACIT/GESTION RRHH X COMPETENCIAS AUDITORIA .INTERNA BASIC SEMINARIO ECUAPASS EXPORTACIONES SEMINARIO PORTAL COMPRAS PUBLICAS MICROFOST CAPAC.EXPERTOS TRIBUTARIOS/R.P SEMINARIO LOGISTICA SEMINARIO DE FINANZAS CURSO TRABAJO EN EQUIPO CURSO OPERAC.SEGURA EN MONTACARGA CURSO AUTOMOTIVACION CURSO MOTIVACION SEM.MOTIVACION Y RISOTERAPIA</p>	<p align="center">2012</p>

<p>CAPAC.TECNICAS VENTAS POR SEMINARIO 27 Y 28 MARZ/GYE SELECCION DE PERSONAL CAPACITACION FINALIZAC.TALLERE LOGISTICA Y COMPRAS / CADENA DE ABASTECIMIENTO Y PLANEACION DE LA DEMANDA DISEÑO GRAFICO CONSULTORIA GESTION PROCESOS CONFERENCIA DISEÑO DE INTERIORES GESTION DE QUEJAS Y RECLAMOS AUDITORIES INTERNOS DE CALIDAD ISO 9001-2010 SIMPOSIO INTERNACIONAL DE LOGISTICA GERENCIA DE COBRANZAS</p>	
<p>COACHING Y ESTANDARIZACION DE CLINICA DE VENTAS CURSO DE INSPECCION DE CONTENEDORES SEMINARIO MIND CASTLE / PNL SEMINARIO PRACTITIONER / PNL CHARLA DE MOTIVACION, MANEJO DE OBJECIONES Y CIERRE DE VENTAS CHARLA DE SEGURIDAD Y SALUD OCUPACIONAL FLUJO DE EFECTIVO CURSO DE BODEGA Y TOMA DE INVENTARIOS CURSO DE MANEJO SEGURO DE MONTACARGAS PRIMEROS AUXILIOS PROGRAMA DE ESPECIALIZACION DE DIRECCION ESTRATEGIA DE VENTAS Y DESARROLLO DE NUEVOS NEGOCIOS SISTEMA ECUAPASS Y ACTUALIZACION DE NORMAS DE IMPROTACIONES TALLER DE VENTAS EN NEGOCIOS COMPLEJOS TALLER PRACTICO DE TECNICAS BASICAS DE VENTAS JORNADAS DE SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO</p>	2013
<p>SEMINARIOS Y CURSOS DE SISTEMA BASC BRIGADAS DE SEGURIDAD SEMINARIO DE COMUNICACION Y PRACTITIONER TALLER DE TRABAJO EN EQUIPO: CONSTRUYENDO UN EQUIPO GANADOR CHARLA DE SINDICALISMO / ASISTE EL ABOGADO CHARLA DE NUEVO CODIGO DE TRABAJO ECUAPASS Y NORMAS DE IMPORTACIONES EMPLOYER BRANDING EXCEL PROGRAMA MODULAR DE LOGISTICA Y CADENA DE ABASTECIMIENTO TALLER DE FINANZAS PERSONALES DIGITAL MARKETING LABORATORY / INCAE – CAMARA DE COMERCIO SEMINARIO MIND CASTLE / PNL SEGURIDAD Y SALUD OCUPACIONAL TALLER DE SELECCION DE PERSONAL CON NUMEROLOGIA TALLER EXPORTACIONES REFORMAS SENAE TALLER DE VITRINISMO Y ESCAPARATISMO CERTIFICACION INTERNACIONAL DE COACHING PERSONAL Y EMPRESARIAL</p>	2014
<p>SEMINARIO DE FORMACION DE AUDITORES SART AUDITORIA DE CARTERA Y COBRANZAS</p>	2015

SEMINARIOS Y CURSOS SISTEMA BASC (SEGURIDAD EN EL TRANSPORTE TERRESTRE / PREPARACION Y RESPUESTA EN EVENTOS CRITICOS COMPRAS PUBLICAS CHARLAS, TALLERES Y SEMINARIOS PARA ACTUALIZACION DE REFORMAS LABORALES DESARROLLO DE HABILIDADES GERENCIALES PARA MANDOS MEDIOS DISEÑANDO NUESTRO FUTURO TALLER DE FINANZAS PERSONALES SEMINARIO EMPRESAS FAMILIARES / INCAE – CAMARA DE COMERCIO SEMINARIO MIND CASTLE / PNL MANEJO SEGURO DE MONTACARGAS SEMINARIO DE RIESGOS DEL TRABAJO / IESS	
SEMINARIO ADMINISTRACION DE BODEGAS SEMINARIOS Y CURSOS DE SISTEMA BASC POLITICA DE COMERCIO EXTERIOR CHARLA DE MOTIVACION Y RISOTERAPIA SEMINARIO DE SERVICIO AL CLIENTE SEMINARIOS DE RIESGOS DEL TRABAJO CHARLAS DE ACTUALIZACION REFORMAS LABORALES SEMINARIO DE FOTOGRAFIA	2016
SEMINARIO DE DEMAND DRIVER PLANNER SEMINARIOS, TALLERES Y CHARLAS DE ACTUALIZACION DE REFORMAS DE IMPORTACIONES SEMINARIOS DE GESTION POR PROCESOS SEMINARIO DE FOTOGRAFIA CAPACITACION BASC	2017
SEMINARIO DE GESTION POR PROCESOS CAPACITACION BASC CHARLAS DE REFORMAS LABORALES SEMINARIO DE EMPRESAS FAMILIARES TALLER DE FOTOGRAFIA	2018

Diseño: Samantha Álvarez y David Peña.

Fuente: Observación directa

La segunda parte de la primera etapa consistió en la recopilación de datos referentes a las capacitaciones impartidas a los trabajadores de la empresa Colineal Corp. en la siguiente tabla se presentan las capacitaciones y entrenamientos obtenidos de los registros internos de la empresa.

Las capacitaciones impartidas nos permitieron verificar que la empresa ha realizado una alta inversión en el desarrollo de la gestión del talento humano, esto constituye una evidencia de que la empresa ha desarrollado una cultura organizacional que promueve la colaboración entre los trabajadores para de esta manera transferir el conocimiento tácito a explícito, las capacitaciones se han impartido en las diversas áreas departamentales de

la empresa lo que constituye una evidencia de la conformación de una visión corporativa de la misma.

Pudimos evidenciar que los procesos de capacitación corresponden a los diferentes componentes de las tres subdimensiones de la capacidad de infraestructura del conocimiento (tecnología estructura y cultura) y las cuatro subdimensiones de la capacidad de procesos (adquisición, conversión, aplicación y protección).

Además de las capacitaciones impartidas, constatamos la evolución de la gestión del conocimiento en la inversión de la empresa en la mejora de su capacidad infraestructural, para este fin la empresa ha invertido en la adquisición de Software y Sistemas de Control de Gestión, los mismos permiten a Colineal una transferencia, uso y almacenaje del conocimiento eficiente y eficaz, en todas las áreas de la empresa, lo permite el desarrollo de una efectividad organizacional a través del uso de sistemas de control de gestión.

Tabla 8: Resultados Primera Etapa - Adquisición de Software y SCCG	
Descripción	Período
Adquisición de Software y SCCG (Registros Internos de la Empresa)	2007 - 2017
• Microsoft Great Plains (Contabilidad, Logística)	
• Mobilventor (Ventas y Servicio al Cliente)	
• SharePoint (Gestión Documental Procesos)	
• Compers (R.R.H.H. Evaluación de personal)	
• Omnicent (Gestor email)	
• Shopyfive (Desarrollador web)	
• Google drive (Manejo interno de información)	
• Administrador de anuncios de Facebook (Publicidad)	
• Red de anuncios de Google. (Publicidad)	
• Twitter (Publicidad)	
• YouTube (Publicidad)	
• Red IMS para spotify, linkedin, snapchat (Publicidad)	

Diseño: Samantha Álvarez y David Peña.

Fuente: Observación directa

La efectividad organizativa vinculada a la evolución de los procesos de gestión del conocimiento de Colineal Corp. se ve reflejada en las menciones y reconocimientos públicos que ha recibido la empresa; a continuación presentamos las principales menciones y reconocimientos que ha recibido la organización, los mismos fueron obtenidos a través de los registros internos de la compañía.

Tabla 9: Resultados Primera Etapa - Menciones y Reconocimientos		
Descripción	Período	
Menciones y Reconocimientos (Registros Internos de la Empresa)	1988 - 2017	
Entidad que realiza la condecoración	Nombre de la Mención	Fecha
Cámara de Comercio Ecuatoriano Americana	"Certificación Socio"	29 de Junio de 1988
Cámara de Comercio de Cuenca	"Condecoración – Eduardo Malo Andrade al Progreso Mercantil"	26 de Noviembre de 1991
Fundación Ecuatoriano Americana - Fullbright	"Título Socio Activo"	30 de Noviembre de 1994
Corporación Mucho Mejor Ecuador	"Certificación Mucho Mejor Ecuador"	29 de Noviembre de 2005
Comunidad Empresarial Ecuatoriana	"Tercer Lugar – Líder empresarial más respetado de la provincia del Azuay"	27 de Junio de 2011

Diseño: Samantha Álvarez y David Peña.

Fuente: Observación directa

Al igual que las menciones y reconocimientos públicos que ha recibido la empresa, los socios estratégicos incorporados nos permiten mapear el desarrollo de la capacidad infraestructural del conocimiento.

Hemos constatado que la empresa Colineal cuenta con importantes socios estratégicos que permiten facilitar el intercambio de conocimiento

interinstitucional, el desarrollo efectivo de proyectos y la adquisición de conocimiento sobre nuevos productos y servicios dentro de la industria, a continuación se detallan los principales stakeholders de Colineal Corp.

Tabla 10: Resultados Primera Etapa - Socios Estratégicos Incorporados	
Descripción	Período
Socios Estratégicos Incorporados (Registros Internos de la Empresa)	2007 - 2017
Stakeholder principal (Proveedor de muebles):	Carpintería y Tapicería internacional CTIN
Stakeholders permisivos:	<ul style="list-style-type: none"> • Cámara de Industrias • Cámara de Comercio • Superintendencia de compañías • Servicio de Rentas Internas • Municipios • Banco de Guayaquil • Produbanco • Banco Pichincha • Banco Solidario • Banco del Austro • Banco Bolivariano
Stakeholders funcionales:	<ul style="list-style-type: none"> • Clientes familias (son clientes en general) • Clientes Corporativos (hace referencia a hoteles y constructores)
Proveedores:	<ul style="list-style-type: none"> • Blue Dreams (proveedores de lencería para cama) • Ensueños (proveedores de edredones) • Lifestyle holding (proveedor de muebles y complementos)
Accionistas	

Diseño: Samantha Álvarez y David Peña.

Fuente: Observación directa

Continuando con nuestro análisis, hemos recopilado datos sobre la diversificación de mercado que ha experimentado Colineal en los últimos 10 años.

La diversificación de la empresa nos permite evidenciar la positiva evolución del del rendimiento y efectividad de la organización, además de la expansión tanto en su capacidad infraestructural del conocimiento así como en capacidad de procesos.

En la siguiente tabla se incluye una reseña histórica de la expansión de las tiendas de la empresa y la distribución actual de los locales de distribución en las diferentes ciudades del país y fuera del mismo.

Tabla 11: Resultados Primera Etapa - Diversificación de Mercado	
Descripción	Período
Diversificación de Mercado (Registros Internos de la Empresa)	2007 - 2017
<p>Colineal inició operaciones hace más de 40 años y a lo largo del tiempo se ha ido expandiendo hasta tener presencia en las ciudades más importantes del país.</p> <p>El logro más importante para Colineal es haber asumido el liderazgo del mercado de muebles desde 1992 con la construcción de la Megatienda en el parque industrial, posteriormente inició su expansión hacia las ciudades de Quito, Guayaquil, Cuenca, Ambato, Riobamba, Manta, Portoviejo, Machala y Loja, también estuvo presente en el mercado colombiano por más de 10 años y un también estuvo presente con una tienda en Miami. Actualmente Colineal cuenta con 23 tiendas en Ecuador, 3 tiendas en Lima-Perú y 1 tienda en la Ciudad de Panamá, sin dejar de mencionar las exportaciones que realiza a los Estados Unidos, Colombia, Nueva Zelanda, Perú, Panamá y España entre otros.</p>	
Distribución actual de las tiendas (2018):	
Ciudad:	Número de locales:
Quito	6
Guayaquil	4
Cuenca	4
Manta	1
Portoviejo	1
Ambato	1

Riobamba	2
Machala	2
Loja	1
Panamá	1
Perú	3

Diseño: Samantha Álvarez y David Peña.

Fuente: Observación directa

Para evidenciar la positiva evolución de la empresa en cuanto a su rendimiento y efectividad, hemos incluido en nuestro estudio de caso, indicadores financieros mismos que fueron obtenidos a través del departamento financiero de la organización, en la siguiente tabla se detalla el crecimiento porcentual de Colineal Corp. desde el año 2007 al 2017, en cuanto a sus activos fijos, activos totales, patrimonio y utilidades.

Tabla 12: Resultados Primera Etapa - Indicadores financieros de crecimiento	
Descripción	Período
Indicadores financieros de crecimiento (Registros Internos de la Empresa)	2007 - 2017
Indicador	Crecimiento
Crecimiento de las inversiones (activo fijo).	375%
Crecimiento del activo total.	228 %
Crecimiento en el patrimonio de la empresa.	364%
Crecimiento de las Utilidades.	95%

Diseño: Samantha Álvarez y David Peña.

Fuente: Observación directa

Con el objetivo de constatar la evolución en la capacidad de infraestructura para el conocimiento de la empresa hemos incluido el crecimiento en número de trabajadores de Colineal desde el año 2007 al año 2018, el mismo presenta un aumento de 182%.

El crecimiento del personal conjuntamente con el crecimiento en tecnológica y capacitaciones (cultura), permiten demostrar que la empresa ha mejorado su capacidad infraestructural del conocimiento lo que permite una mejora en sus procesos de adquisición, conversión, aplicación y protección del conocimiento.

Los resultados del crecimiento de número de trabajadores se detallan en la siguiente tabla:

Tabla 13: Resultados Primera Etapa - Crecimiento de número de trabajadores		
Descripción	Período	
Crecimiento de número de trabajadores (Registros Internos de la Empresa)	2007 - 2017	
Número de trabajadores	Año	Crecimiento
Ciento ochenta y cuatro	2007	182%
Trescientos treinta y cinco	2018	

Diseño: Samantha Álvarez y David Peña.

Fuente: Observación directa

3.2. Resultados segunda etapa.

Los resultados de la segunda etapa corresponden a los hallazgos encontrados a través de una serie de entrevistas que se realizó al personal gerencial – administrativo de Colineal Corp., estas entrevistas buscaron proveer un profundo entendimiento de la perspectiva de los EAD sobre la gestión del conocimiento. Para buscar la racionalización ex – post y los sesgos ocultos típicos de cualquier visión personal de la propia experiencia, se pidió a los entrevistados que se enfoquen en la evolución de la empresa.

Tabla 14: Resultados Segunda Etapa

Método	#	Nombre	Cargo	Tiempo en la Empresa	Tipo de Entrevista	Duración
Entrevista (Segunda Etapa)	1	Ing. Telmo Duran	Gerencia de Ventas		Cara a cara	8:51 min
	2	Ing. Pablo Aucapiña	Sub Gerente Mercadeo	12 años	Cara a cara	17:13 min
	3	Eco. Paul Vázquez	Financiero	22 años	Cara a cara	19:48 min
	4	Ing. Paola Maldonado	Gerente de Proyectos	12 años	Cara a cara	22:57 min
	5	Ing. Julio Abad	Gerente de RRHH	2 años	Cara a cara	17:10 min
	6	Ing. Xavier Sánchez	Gerente de Categorías	12 años	Cara a cara	17:25 min
	7	Ing. Carlos Pérez	Jefe de Comercio Electrónico	5 años	Cara a cara	10:12 min
	8	Eco. Oswaldo Campoverde	Asistente Financiero	18 años	Cara a cara	13:43 min
	9	Ing. Julio Garate	Asistente de Procesos	1 año	Cara a cara	6:13 min
	10	Ing. Jaime Pulla	Gestión de Categorías	17 años	Cara a cara	9:23 min
	11	Ing. Sebastián Crespo	Vicepresidente	12 años	Cara a cara	11:02 min
	12	Ing. Javier León Romero	Director Comercial	24 años	Cara a cara	12:16 min
Hallazgos						
Capacidad de Infraestructura del Conocimiento	Ideas Relevantes			Ideas Repetitivas		
Tecnología	<ul style="list-style-type: none"> • Se espera que el nuevo sistema ayude a mejorar los procesos. • Las empresas que hoy no utilicen la tecnología están destinadas a desaparecer. • Notablemente, fuimos los primeros en implementar el trabajo en las tabletas. • Somos una compañía que esta muy avanzada en tema de sistemas de información de software. • Se ha ido innovando en sistemas de mejoramiento de ventas, con escuelas de ventas y nuevos sistemas como el Mobilventor 			<ul style="list-style-type: none"> • Implementación de nuevas tecnologías (14) • Utilizamos un software para manejo de información (10) • Contamos con algunos software como: <ul style="list-style-type: none"> - Great Plains (7) - Mobilventor (4) - Sistema SharePoint (6) 		
Estructura	<ul style="list-style-type: none"> • Se ve una mejora sostenible en la empresa. 			<ul style="list-style-type: none"> • Existen procesos para el intercambio de 		

	<ul style="list-style-type: none"> • Toda la empresa se encuentra integrada por una gestión por procesos. • La expansión de Colineal viene siendo estos últimos 12 años. • Es una marca que esta en el top of mind en el segmento que atacamos • Se realizan reuniones en donde ahí se comparte el conocimiento o experiencias que puedan tener cada persona o cada departamento. 	información entre el personal y las diferentes áreas departamentales (6)
Cultura	<ul style="list-style-type: none"> • Lo que se controla se mejora, lo que no se controla no se mejora. • La empresa ha tenido una filosofía abierta de lo que es ideas y que cualquier empleado pueda llegar hasta la instancia de decisión. • Se cambio de modelo y se mantuvo toda la filosofía de tener los procesos claros de tener una administración bien organizada 	<ul style="list-style-type: none"> • Evolución de la empresa (7) • Implantación de la ISO (12) • Mejora continua (6)
Capacidad de procesos	Ideas Relevantes	Ideas Repetitivas
Adquisición	<ul style="list-style-type: none"> • Las personas desde cada uno de sus departamentos o sus áreas tienen la posibilidad de acceder a la información. • Existe conocimiento, pero no esta establecido un procedimiento para adquirirlo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Existe mucha Información en la organización (144)
Conversión	<ul style="list-style-type: none"> • Si no se comparte el conocimiento difícilmente se puede entrar en un círculo virtuoso. • La empresa esta enfocada en los procesos informales ya que ahí se puede estar perdiendo información 	<ul style="list-style-type: none"> • Definitivamente, el desempeño empresarial se encuentra vinculado a la gestión del conocimiento (12) • Conocimiento (54)
Aplicación	<ul style="list-style-type: none"> • Estamos tratando de implementar la gestión por procesos, es cuestión de que la gente empiece a aceptar que hemos mejorado. • El sistema Great Plains de Microsoft es nuestra base central es el software que utilizamos en toda la organización. • Microsoft Great Plains nos ha permitido mantener la información a tiempo real eso sí un gran avance para nosotros. 	<ul style="list-style-type: none"> • Se cuenta con una base de datos (7) • Crecimiento en ventas (33) • Existen procesos (70) • Gestión por procesos (20)
Protección	<ul style="list-style-type: none"> • Debemos mejorar los sistemas de protección de la información. • Hay información confidencial que no esta disponible para cualquier persona. 	<ul style="list-style-type: none"> • La empresa cuenta con elementos para proteger el conocimiento (12)

	<ul style="list-style-type: none"> • En la parte digital se cuenta con un respaldo en todo lo que son patentes e información confidencial 	<ul style="list-style-type: none"> • El acceso a la información depende del cargo y función del trabajador. (10) • Existe información confidencial. (6) • Registros de marca. (7)
--	--	--

Diseño: Samantha Álvarez y David Peña.

Fuente: Observación directa

Según nuestros resultados, Colineal Corp. cuenta con procesos que corresponden a los diferentes componentes de las tres subdimensiones de la capacidad de infraestructura del conocimiento (tecnología estructura y cultura) y las cuatro subdimensiones de la capacidad de procesos (adquisición, conversión, aplicación y protección).

Hemos logrado verificar el desarrollo tecnológico de Colineal Corp. gracias a los testimonios de la entrevistas en las que se indican como ideas relevantes que la empresa cuenta con avanzados sistemas de manejo de la información, tales como Mobilventor, también hemos comprobado que la empresa a implementado nuevas tecnologías para el mejoramiento de sus sistema de ventas y contabilidad.

En cuanto al componente estructural las entrevistas revelan que existen procesos para el intercambio de información entre el personal y las diferentes áreas departamentales, además la empresa ha implementado un sistema de gestión por procesos.

La cultura organizacional ha evolucionado gracias a la implementación de sistemas de gestión ISO 9001, capacitaciones y una filosofía empresarial abierta a la opinión de los empleados.

En las entrevistas también se verificó que las personas desde cada uno de sus departamentos pueden acceder a la información que requieren para la solución de sus problemas de forma fluida.

En cuanto a la conversión del conocimiento se comprobó que la empresa no cuenta con procesos formales de conversión del conocimiento tácito a explícito sin embargo esta actividad se desarrolla de manera informal.

Se comprobó que la empresa cuenta con mecanismos de protección del conocimiento y que cuenta con el respaldo de patentes y sistemas de protección de información confidencial, pero que sin embargo existe la percepción de que se debe mejorar la protección de la información empresarial.

3.3. Resultados tercera etapa.

En este apartado se realizó un análisis de los resultados obtenidos a través de una entrevista semi estructurada a 72 miembros de Colineal Corp. Cía. Ltda.; fundamentada en los ítems medibles explicados en la metodología.

Se recopilaron datos de los diferentes componentes de las tres subdimensiones de la capacidad de infraestructura del conocimiento (tecnología estructura y cultura) y las cuatro subdimensiones de la capacidad de procesos (adquisición, conversión, aplicación y protección); también se abstraieron datos referentes al uso y características de los sistemas de control de gestión y sobre la apreciación del rendimiento y efectividad de la organización.

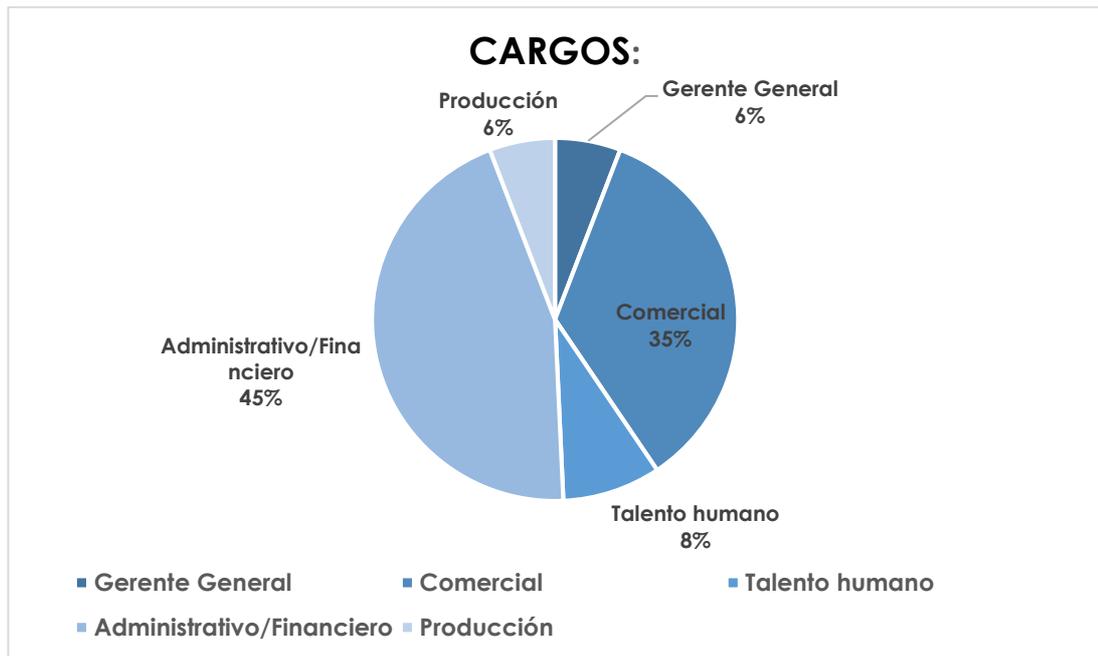
A continuación se exponen los hallazgos en los siguientes gráficos:

3.3.1. Datos referentes al personal entrevistado.

Las personas encuestadas en este estudio pertenecen a cargos de diferentes áreas departamentales tales como: gerencia general, administrativos – financieros, comerciales, talento humano y producción.

Los porcentajes de la pertenencia a las diferentes áreas se expresan en la siguiente gráfica:

Gráfico 2: Cargos.

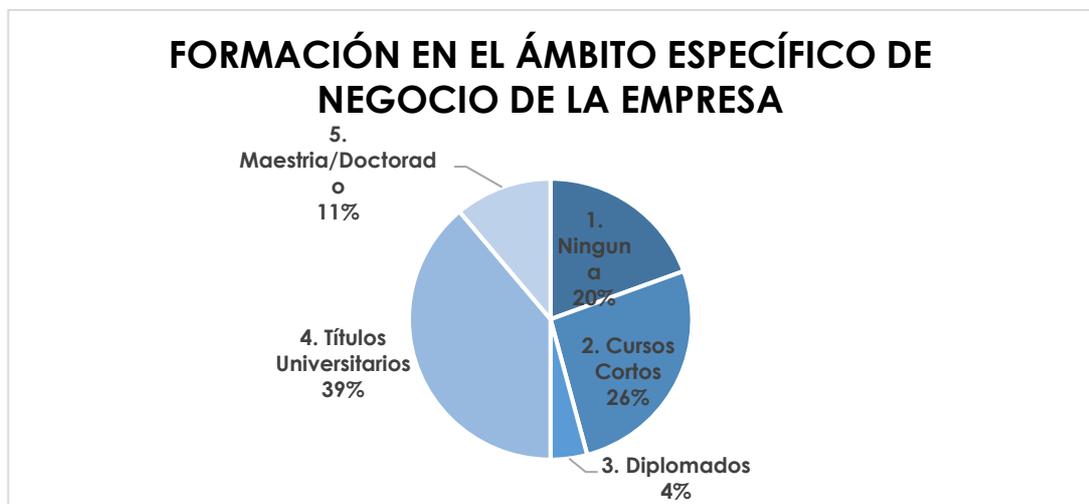


Diseño: Samantha Álvarez y David Peña.

Fuente: Encuesta semi – estructurada.

En cuanto a la formación en el ámbito específico del negocio de la empresa la mayoría de personal encuestado cuenta con un título universitario (39%), seguido de aquellos que han realizado cursos cortos (26%), posteriormente aquellos que no tienen ninguna formación (20%) y seguidos de los que cuentan con una maestría o doctorado (11%) y finalmente los que cuentan con un diplomado (4%).

Gráfico 3: Formación en el ámbito específico de negocio de la empresa.

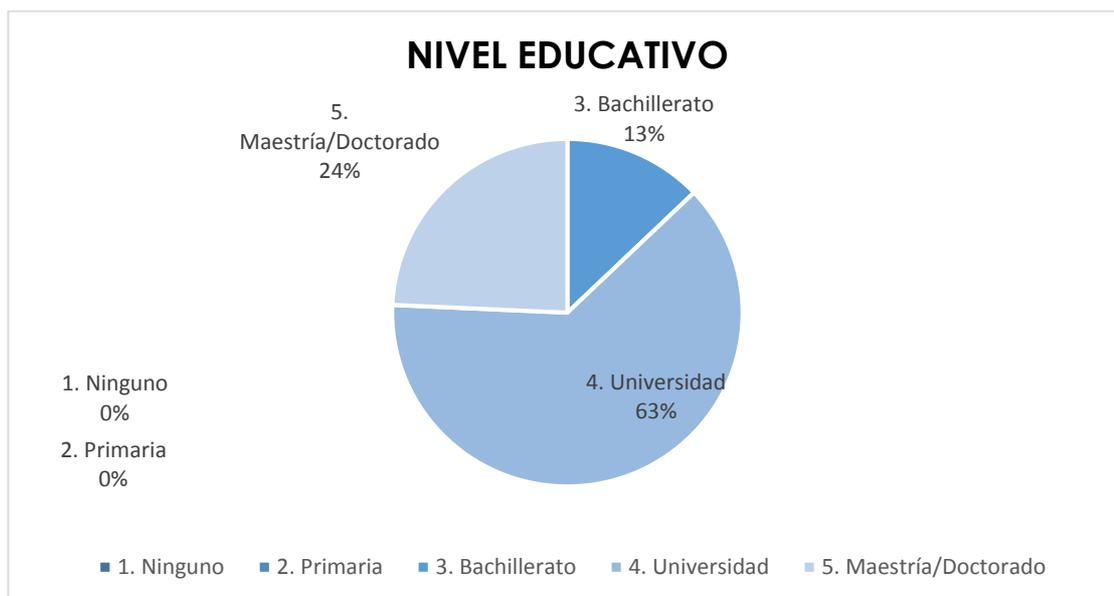


Diseño: Samantha Álvarez y David Peña.

Fuente: Encuesta semi – estructurada.

La mayor parte del personal encuestado tiene un nivel educativo universitario (63%), seguidos de aquellos que cuentan con una maestría u doctorado (24%) y finalmente personas que han finalizado su bachillerato (13%).

Gráfico 4: Nivel Educativo.



Diseño: Samantha Álvarez y David Peña.

Fuente: Encuesta semi – estructurada.

En el siguiente gráfico se puede observar que la empresa cuenta con un mayor porcentaje de empleados los cuales han terminado o están cursando la universidad, como ya nos habían mencionado los colaboradores al momento de realizar las entrevistas, la empresa esta en constante innovación y para ello se requiere de gente que tenga nuevos conocimientos, nuevas ideas, por ello la empresa vio la necesidad de implementar nuevos métodos de Knowledge Management debido al flujo de nueva información. Con respecto al segundo porcentaje mas alto, que corresponde a los colaboradores que tienen maestrías o doctorados, al momento de corroborar esta información realizando entrevistas a los altos mandos de la organización, pudimos observar que los mismos cuentan con esta calificación, por ello se puede decir que la organización posee colaboradores con mucho conocimiento en las partes esenciales de la

empresa, lo cual ayuda a que la empresa se maneje con una mezcla de conocimientos nuevos y también a través de la experiencia de sus colaboradas mas antiguos.

Gráfico 5: Experiencia en años o meses.



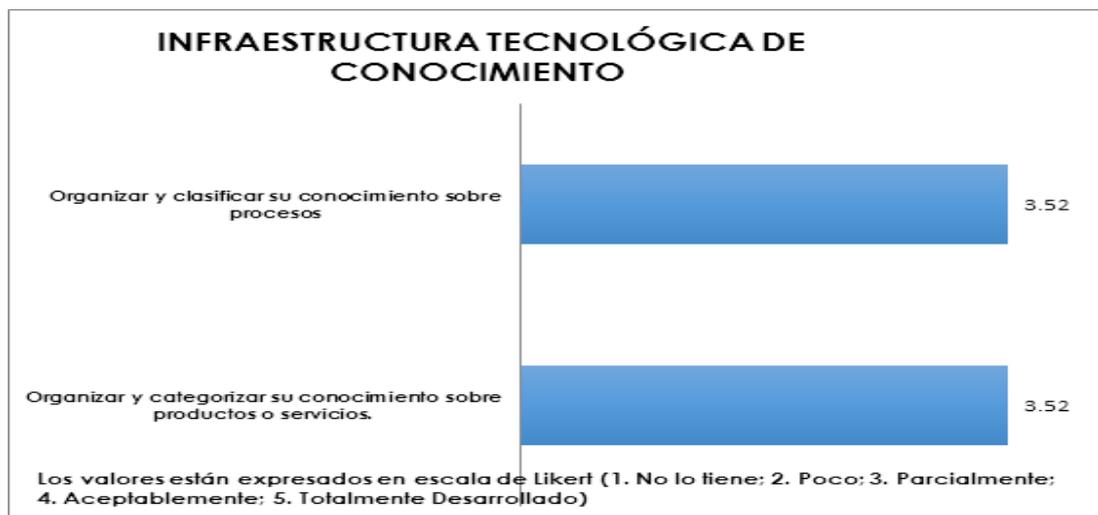
Diseño: Samantha Álvarez y David Peña.

Fuente: Encuesta semi – estructurada.

3.3.2. Capacidad de Infraestructura del Conocimiento.

3.3.2.1. Infraestructura tecnológica.

Gráfico 6: Infraestructura tecnológica del conocimiento.

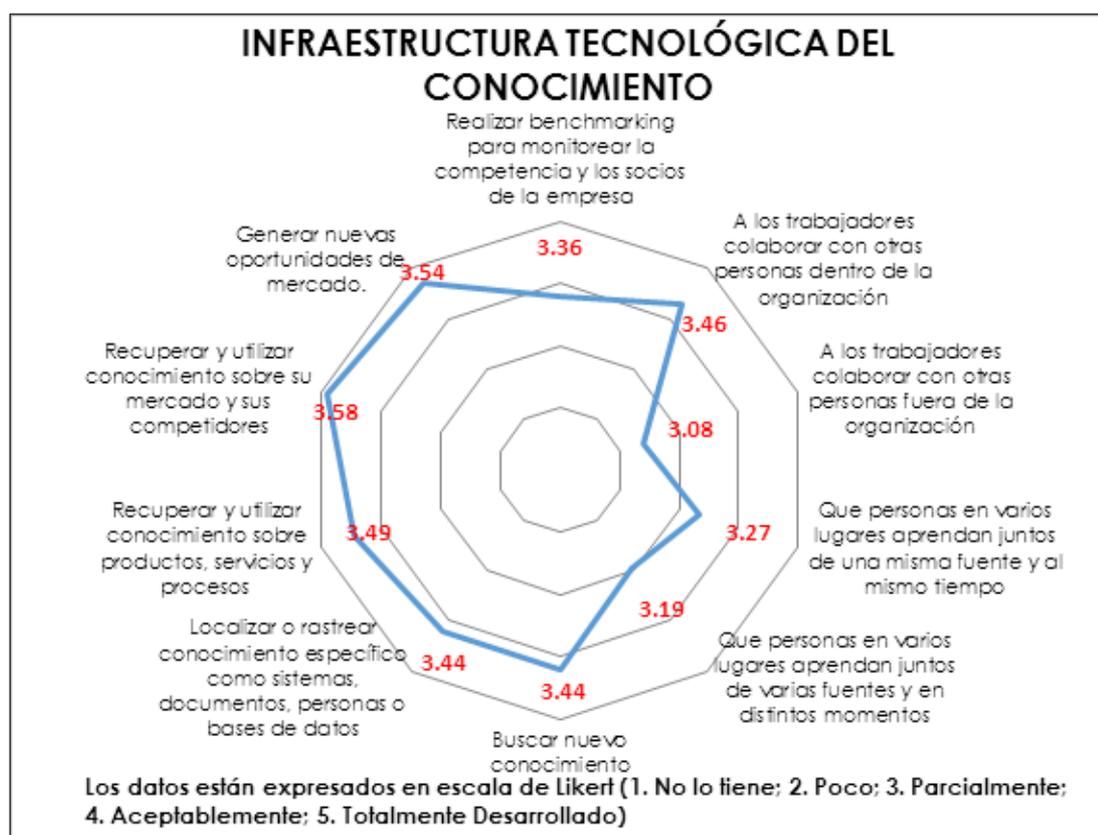


Diseño: Samantha Álvarez y David Peña.

Fuente: Encuesta semi – estructurada.

En este gráfico podemos observar dos variables: la organización y clasificación del conocimiento sobre los procesos y la organización y clasificación del conocimiento sobre los productos o servicios, los colaboradores en ambas variables están de acuerdo en que existe una infraestructura tecnológica aceptable en el cual se puede decir que en la empresa, la tecnología de información y comunicación (TIC) se emplean como una herramienta útil y necesaria para facilitar la comunicación entre el personal así también como en los procesos que se ven realizar para que los productos y el servicio funcionen de una manera eficiente.

Gráfico 7: Infraestructura tecnológica del conocimiento.



Diseño: Samantha Álvarez y David Peña.

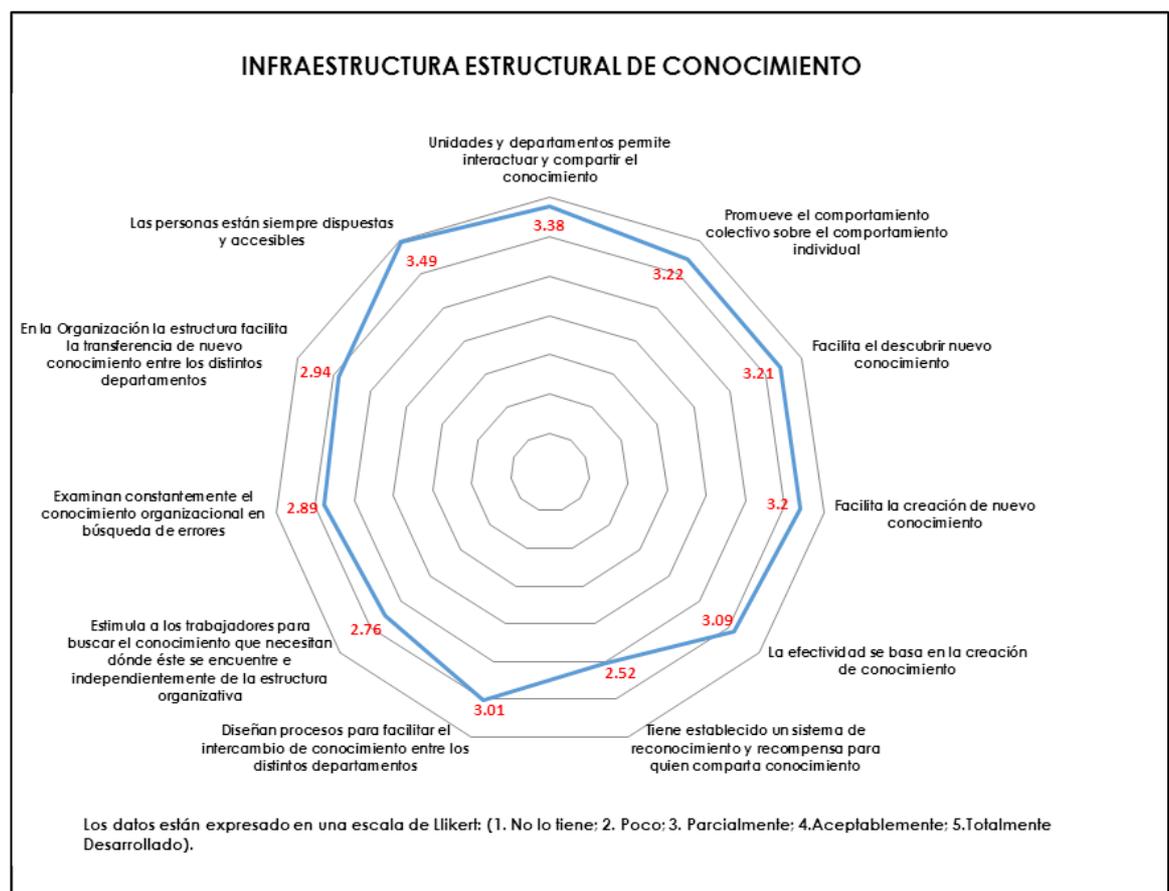
Fuente: Encuesta semi – estructurada.

El peso ponderado de la valoración subjetiva del personal de Colineal Corp. referente a los componentes infraestructurales de la tecnología del conocimiento expresados en el gráfico se encuentra en un rango de aceptabilidad que fluctúa entre parcial y aceptable según escala de Likert.

Se puede observar que Colineal es una institución capaz de prosperar en el ámbito de la gestión del conocimiento debido a que es capaz de entender que la misma depende tanto de administrar como también de coordinar a las personas, equipos, tecnología, de esta forma la organización realiza una relación esencial entre las TIC y la gestión del conocimiento. De esta forma la organización utiliza las TIC para facilitar la flexibilidad necesaria para poder cubrir tanto las necesidades individuales como colectivas para así lograr entornos más accesibles a la información.

3.3.2.2. Infraestructura estructural.

Gráfico 8: Infraestructura estructural del conocimiento.



Diseño: Samantha Álvarez y David Peña.

Fuente: Encuesta semi – estructurada.

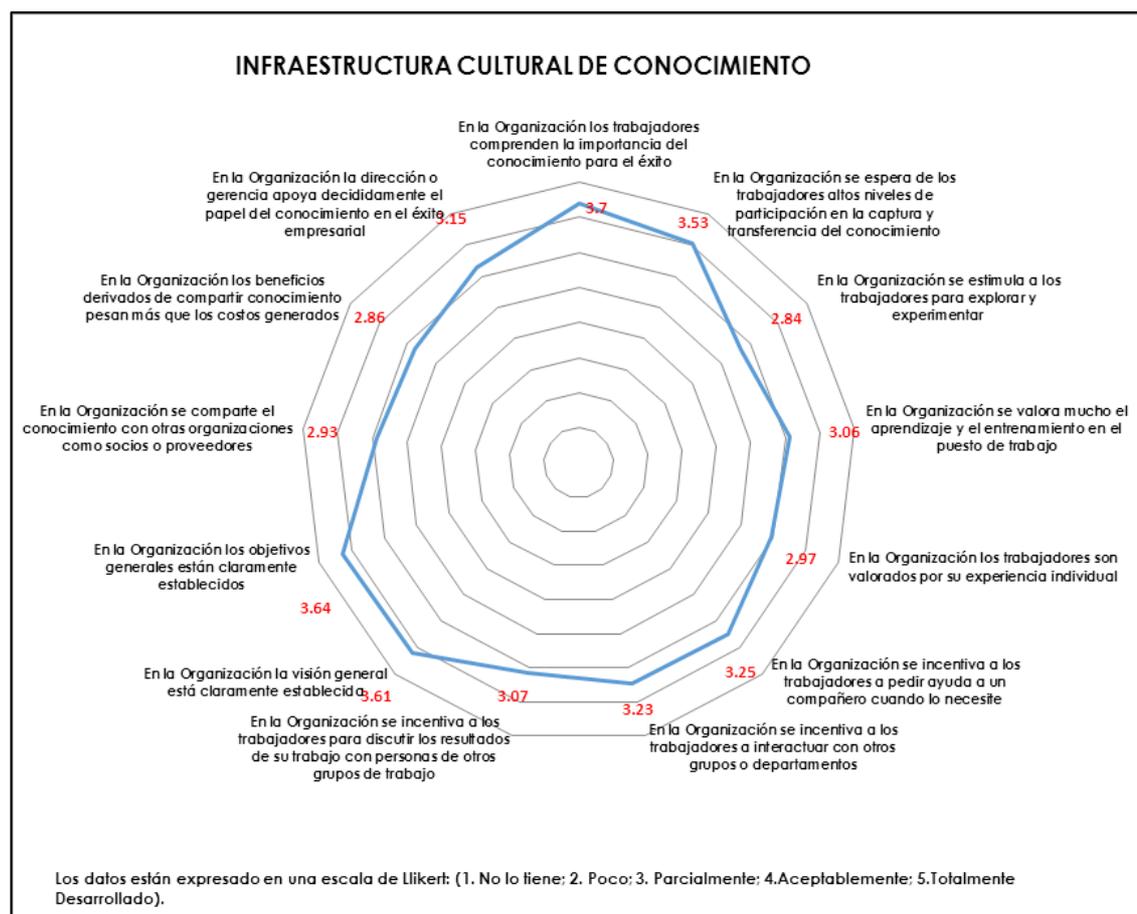
El peso ponderado de la valoración subjetiva del personal de Colineal referente a los componentes infraestructurales de la estructura del

conocimiento expresados en el gráfico se encuentra en un rango de aceptabilidad que fluctúa entre poco y parcial según escala de Likert.

Con este resultado podemos observar que la organización tiene un alto nivel de infraestructura estructural lo que significa que sus colaboradores son incentivados y tienen la facilidad de interactuar y compartir el conocimiento y que este no solo se queda de una forma individual sino que puede ser divulgado a los demás colaboradores en las diferentes cadenas de mandos y en las diferentes áreas de la empresa también la empresa facilita la búsqueda y el aprendizaje de nuevo conocimiento realizando capacitaciones, cursos, innovando en nuevas tecnologías que les permita estar a la vanguardia.

3.3.2.3. Infraestructura cultural.

Gráfico 9: Infraestructura cultural del conocimiento.



Diseño: Samantha Álvarez y David Peña.

Fuente: Encuesta semi – estructurada.

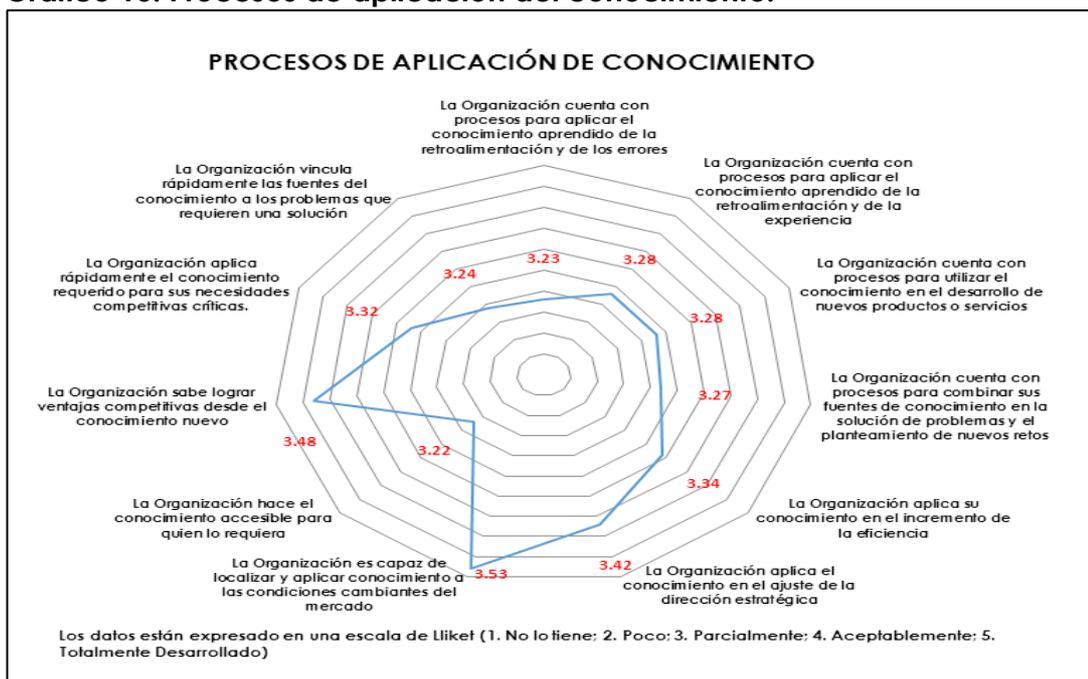
El peso ponderado de la valoración subjetiva del personal de Colineal Corp. referente a los componentes infraestructurales de la cultura del conocimiento expresados en el gráfico se encuentra en un rango de aceptabilidad que fluctúa entre parcial y aceptable.

La infraestructura cultural de la organización tiene un nivel alto empezando por el tipo de nivel educativo de los colaborados, la mayoría son personas capacitadas y estudiadas para poder realizar su trabajo, de esta forma se les hace mucho mas fácil poder comprender la importancia del conocimiento para poder llegar al éxito, la empresa Colineal Corp. posee una cultura basada en el dialogo y en la posibilidad de que los colaboradores de diferentes niveles puedan proporcionar nuevas ideas y colaboren en la toma de decisiones, a más de eso la empresa toma en cuenta la experiencia individual para que esta sea compartida y sea asequible para cualquier persona que la necesite por medio de las diferentes tecnologías que utiliza la empresa, a mas de eso Colineal es una empresa que tiene sus valores, misión, visión y objetivos muy bien establecidos, los mismos que han ido evolucionando a medida que pasan los años para así poder adaptarse a los cambios en el mercado.

3.3.3. Capacidad de procesos.

3.3.3.1. Aplicación del conocimiento.

Gráfico 10: Procesos de aplicación del conocimiento.



Diseño: Samantha Álvarez y David Peña.

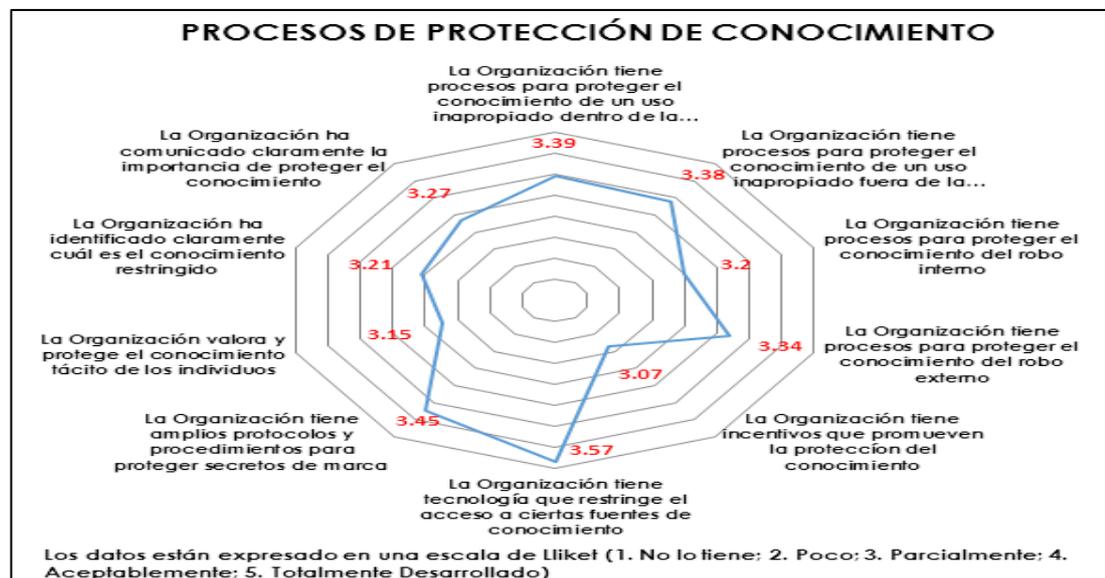
Fuente: Encuesta semi – estructurada.

El peso ponderado de la valoración subjetiva del personal de Colineal Corp. referente a los procesos de aplicación del conocimiento expresados en el gráfico se encuentra en un rango de aceptabilidad que fluctúa entre parcial y aceptable.

A pesar de que en la empresa no existan algunos procesos establecidos los colaboradores tienen una idea muy clara de cómo realizar la aplicación del conocimiento en la empresa, ya que se cuenta con mecanismos para realizar un adecuado almacenamiento y recuperación del conocimiento para su correcta distribución, esto se puede corroborar con las entrevistas en las cuales los colaboradores comentaban la realización de retroalimentación de sus errores y experiencias afirmando que el conocimiento es accesible para quien lo requiera, tomando en cuenta el fin con el que se va utilizar esa información, la misma que puede ayudar a rectificar errores en productos o servicios y de esta forma incrementar la eficiencia de la compañía, adicional la empresa realiza estudios de mercado para así poder generar ventajas competitivas obteniendo nuevos conocimientos del mercado y de la tecnología.

3.3.3.2. Protección del conocimiento.

Gráfico 11: Procesos de protección del conocimiento.



Diseño: Samantha Álvarez y David Peña.

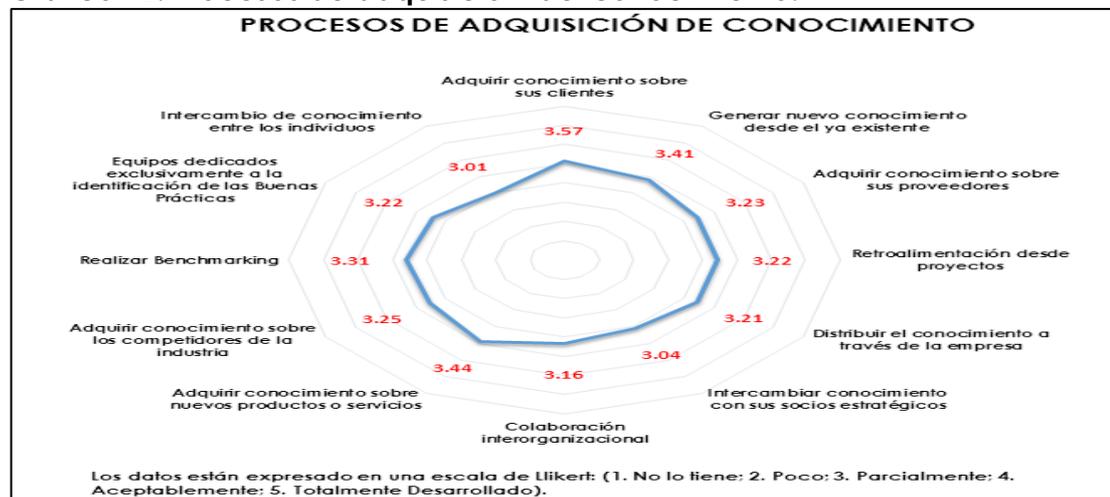
Fuente: Encuesta semi – estructurada.

El peso ponderado de la valoración subjetiva del personal de Colineal referente a los procesos de protección del conocimiento expresados en el gráfico se encuentra en un rango de aceptabilidad que fluctúa entre parcial y aceptable.

Colineal Corp. posee ciertos mecanismos para la protección del conocimiento para que de esta forma esto represente una ventaja competitiva, la organización cuenta con tecnología adecuada que protege toda la información virtual de la misma, adicional toda la información que sea requerida debe pasar por cuatro filtros para poder obtenerla, además cuenta con información confidencial la cual solo esta disponible para ciertas áreas de al empresa como es el tema financiero el cual cuenta con restricciones, además la empresa cuenta con contratos de confidencialidad, patentes, marcas registradas y derechos de autoría. El Ingeniero Javier León Romero encargado del área comercial de le empresa, nos comento que en la industria de muebles es complicado realizar una protección intelectual a cada uno de los productos, ya que es muy simple realizar cualquier pequeño cambio en el modelo para que sea considerado como un nuevo modelo, por esta razón la organización siempre logra diferenciarse por su calidad y su atención al cliente.

3.3.3.3. Adquisición del conocimiento.

Gráfico 12: Procesos de adquisición del conocimiento.



Diseño: Samantha Álvarez y David Peña.

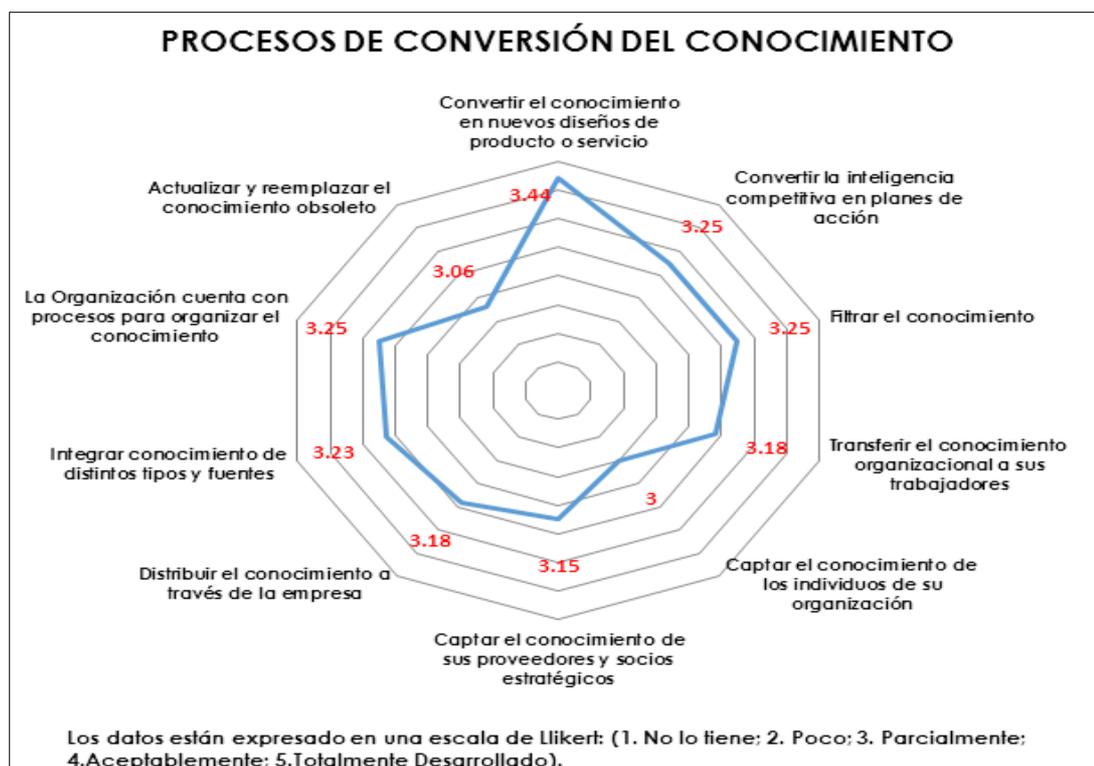
Fuente: Encuesta semi – estructurada.

El peso ponderado de la valoración subjetiva del personal de Colineal referente a los procesos de adquisición del conocimiento expresados en el gráfico se encuentra en un rango de aceptabilidad que fluctúa entre parcial y aceptable.

La organización cuenta con procesos para la adquisición de conocimiento ya sea de la retroalimentación de sus clientes realizando estudios de mercado, benchmarking, capacitaciones o visitando ferias en el exterior, por esta razón la organización esta en constante innovación y siempre intenta utilizar todo ese nuevo conocimiento para mejorar sus productos o servicios, se han realizado estudios en los cuales se ha comprobado que Colineal se encuentra en el Top of Mind de los usuarios con respecto a inmobiliaria y productos para el hogar por medio del uso correcto del conocimiento ya sea adquirido o existente.

3.3.3.4. Conversión del conocimiento.

Gráfico 13: Procesos de conversión del conocimiento.



Diseño: Samantha Álvarez y David Peña.

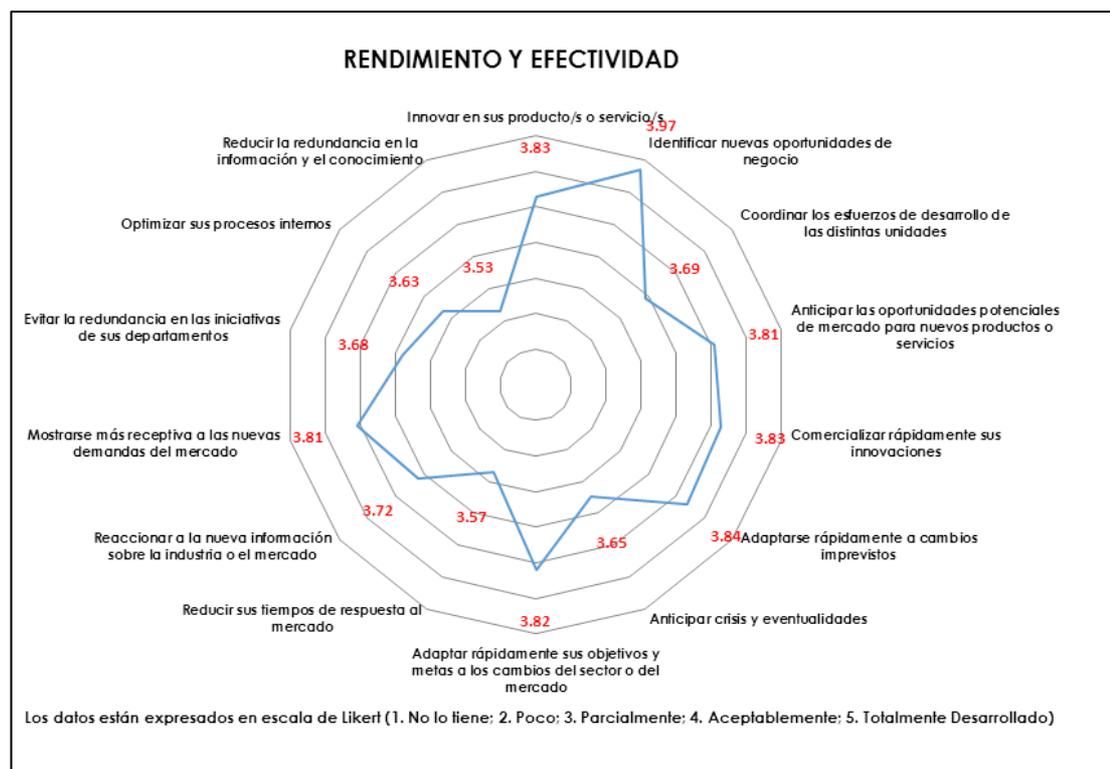
Fuente: Encuesta semi – estructurada.

El peso ponderado de la valoración subjetiva del personal de Colineal referente a los procesos de conversión del conocimiento expresados en el gráfico se encuentra en un rango de aceptabilidad que fluctúa entre parcial y aceptable.

Colineal posee un claro concepto de conversión del conocimiento, ya que actualmente se encuentra con la implementación de una gestión por procesos, el cual la organización lo adopto como una forma de organización de la información en donde se puede mejorar y rediseñar el flujo de trabajo para de esta forma hacer que la organización sea mas eficiente y la misma se adapte de mejor manera a las necesidades del cliente. La organización utiliza el conocimiento obtenido para poder diseñar nuevos productos con una mejor calidad e imagen, formando así planes de acción para poder competir en el mercado que se encuentra.

3.3.4. Rendimiento y Efectividad.

Gráfico 14: Rendimiento y efectividad organizacional.



Diseño: Samantha Álvarez y David Peña.

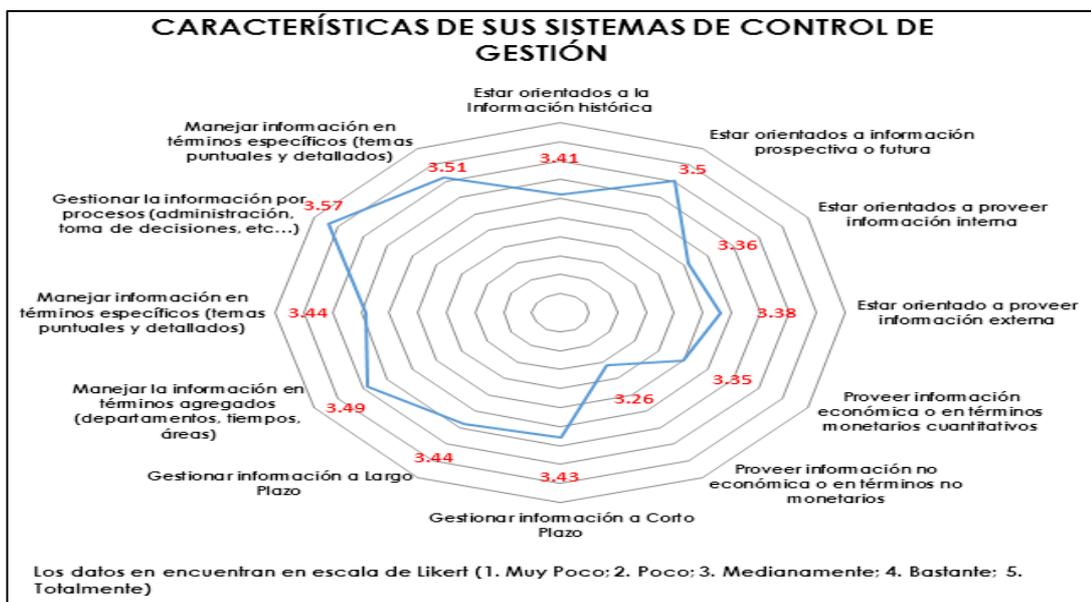
Fuente: Encuesta semi – estructurada.

Se encontró que el peso ponderado de la valoración subjetiva del personal de Colineal referente a la efectividad y rendimiento de la organización expresados en el gráfico se encuentra en un rango de aceptabilidad que fluctúa entre parcial y aceptable.

Es muy claro que el rendimiento y la efectividad de Colineal ha mejorado conforme pasan los años, esto se puede demostrar en la apertura de nuevas y novedosas tiendas en todo el país, también se puede observar en su expansión hacia el exterior siendo una de las empresas de muebles que mas exportaciones realiza, no se diga en la innovación de su servicio, siendo los primeros en implementar tecnologías como tablets para poder personalizar sus muebles al instante de acuerdo al gusto de sus clientes en sus tiendas. La nueva tecnología de Mobilventor el cual facilitó y optimizó las compras en sus tiendas, además Colineal ha ido implementando distintas oportunidades de negocio, desarrollando nuevas líneas de productos que están ligados a la comodidad y la decoración del hogar, notando las tendencias del mercado para así adaptarse rápidamente a los cambios.

3.3.5. Características de los Sistemas de Control de Gestión.

Gráfico 15: Características de los Sistemas de Control de Gestión.



Diseño: Samantha Álvarez y David Peña.

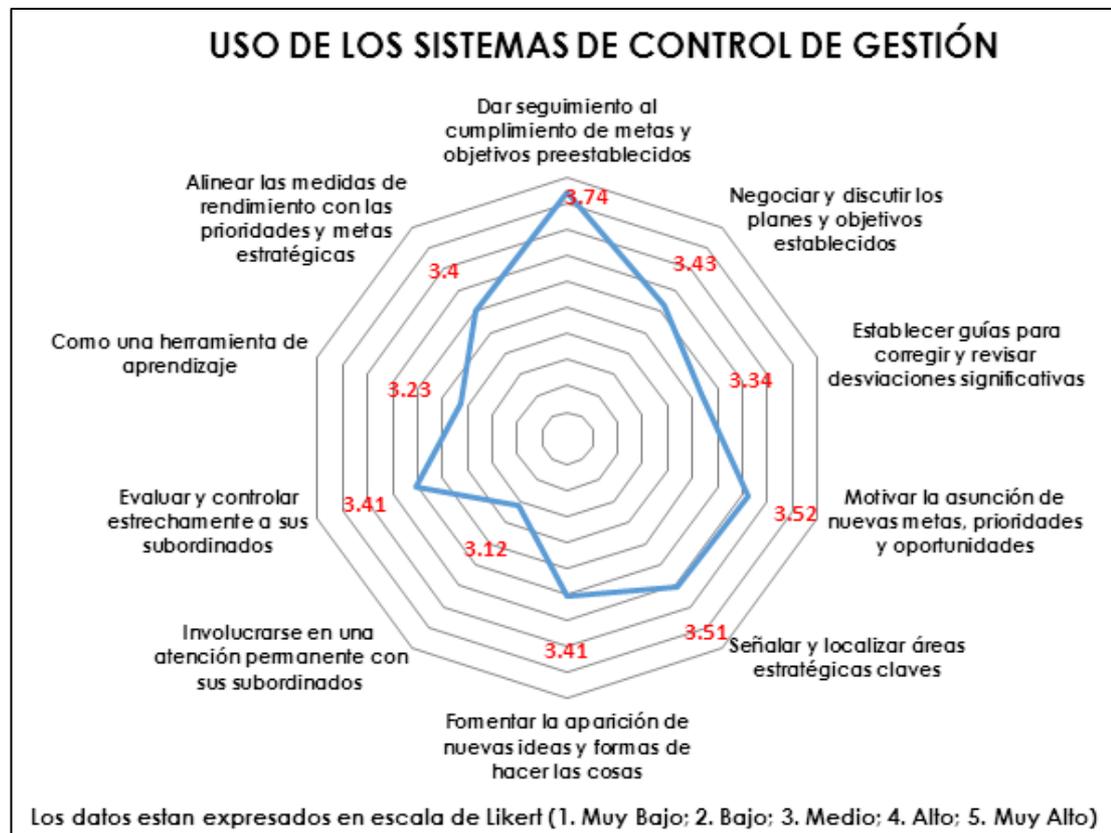
Fuente: Encuesta semi – estructurada.

Se encontró que el peso ponderado de la valoración subjetiva del personal de Colineal referente a las características de los sistemas de control de gestión expresados en el gráfico se encuentra en un rango de aceptabilidad que fluctúa entre parcial y aceptable.

Colineal posee un importante sistema de control de gestión llamado Greatplains el cual se encarga de guardar toda la información necesaria de cada área de trabajo el mismo contiene información histórica, tanto como proyecciones que ayudan a examinar y analizar el desarrollo de cada puesto de trabajo. En el mismo se puede encontrar diferentes tipos de información necesaria para poder realizar correctamente el trabajo la misma que se encuentra ordenada para su fácil adquisición, la misma que ayuda a la toma de decisiones.

3.3.6. Usos de los sistemas de control de gestión.

Gráfico 16: Usos de los sistemas de control de gestión.



Diseño: Samantha Álvarez y David Peña.

Fuente: Encuesta semi – estructurada.

Se encontró que el peso ponderado de la valoración subjetiva del personal de Colineal referente al uso de los sistemas de control de gestión expresados en el gráfico, se encuentra en un rango de aceptabilidad que fluctúa entre parcial y aceptable.

Colineal utiliza sistemas de control de gestión en toda su estructura jerárquica, los mismos han permitido mejorar tanto la eficiencia como eficacia a nivel institucional.

En el apartado 3.1 "Resultados de la Primera Etapa" en la "Tabla 8: Resultados Primera Etapa - Adquisición de Software y SCCG" se describen los principales SCCG y Software implementados por Colineal en estos últimos años.

CAPITULO IV: DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

3.1. Discusión y conclusiones.

La investigación desarrollada tuvo como objetivo realizar un diagnóstico de la gestión del conocimiento para la empresa cuencana Colineal Corp. Cía. Ltda.

Para ello se evaluaron cuales son las capacidades organizacionales clave que impactan directamente en el desarrollo de una gestión del conocimiento efectiva en la empresa en y se analizaron las tres subdimensiones de la capacidad de infraestructura del conocimiento (tecnología estructura y cultura) y las cuatro subdimensiones de la capacidad de procesos (adquisición, conversión, aplicación y protección) y se investigó su relación con la efectividad organizativa.

Por último se verificó si el uso de los sistemas de control de gestión influye de forma positiva a la mejora del rendimiento y efectividad organizativa.

En base a los resultados de la investigación se puede llegar a las siguientes conclusiones:

Los resultados de la primera etapa correspondientes a los hallazgos encontrados en los datos provenientes tanto de fuentes primarias como secundarias, recolectadas a diversos niveles de la estructura organizacional, tales como archivos, reportes, entrevistas, observación directa, registros y procedimientos de control en los SCCG nos permitieron verificar lo siguiente:

Según el análisis a través de ideas principales y repetitivas de las notas de prensa, se corroboró que la organización cuenta con procesos que corresponden a los diferentes componentes de las tres subdimensiones de la capacidad de infraestructura del conocimiento (tecnología estructura y cultura).

Se puede evidenciar la capacidad tecnológica de la organización en los avanzados sistemas de manejo de la información con los que cuenta la

empresa tales como Mobilventor o Great Plains, sistemas de gestión de inventarios, ventas y contabilidad.

El componente estructural se verifica en el manejo por gestión por procesos a través del cual la empresa se maneja además de sistemas de gestión ISO que permiten un manejo eficiente y eficaz de la estructura organizacional.

EL componente cultural se comprueba gracias a la alta inversión en capacitaciones y entrenamientos registrados por la organización para el personal de las diferentes áreas departamentales.

Se constató la evolución positiva del rendimiento y la efectividad de la organización ya que los resultados sobre el crecimiento financiero, diversificación, adquisición de software, crecimiento en número de empleados, menciones y reconocimientos; presentan cifras de crecimiento positivo, lo cual nos permitió comprobar nuestra hipótesis de que la gestión del conocimiento está relacionada directa y positivamente con el desempeño empresarial, en particular, dentro del sector manufacturera del cantón Cuenca.

Los resultados de la segunda etapa corresponden a los hallazgos encontrados a través de una serie de entrevistas que se realizó al personal gerencial – administrativo de Colineal.

En las entrevistas se verifica que el personal gerencial – administrativo de Colineal concuerda en que la empresa ha evolucionado tanto en sus capacidades como procesos de gestión del conocimiento, las ideas relevantes hacen referencia a la alta inversión en tecnología, gestión por procesos, adecuado intercambio de información entre las diferentes áreas departamentales, crecimiento en ventas y existencia de procesos de protección del conocimiento.

Lo que nos permite reafirmar las conclusiones de la primera etapa de investigación.

Por último en los resultados de la tercera etapa se encontró que pese a existir en la organización una alta inversión en adquisición de Sistemas de Control de Gestión, procesos establecidos tanto de la capacidad de infraestructura del conocimiento así como de la capacidad de procesos de conocimiento y una efectividad y rendimiento organizativo comprobado; el rango de aceptabilidad de su personal en cuanto al desarrollo de los componentes mencionados fluctúa entre parcial y aceptable. Esto significa que la empresa no ha optimizado sus procesos de comunicación interna, lo repercute en que pese a existir procesos vinculados a la gestión del conocimiento, el personal no está enterado de la existencia de los mismos.

Como conclusión de los resultados obtenidos de las tres etapas de análisis mencionadas se comprobamos nuestra H1: "La gestión del conocimiento está relacionada directa y positivamente con el desempeño empresarial, en particular, dentro del sector manufacturero del cantón Cuenca."

Se recomienda a la organización trabajar en el desarrollo de optimización de sus procesos de comunicación interna, ya que esto permitirá generar una mejora en el intercambio de conocimiento en las distintas escalas jerárquicas de la organización.

Se aconseja como futuras líneas de investigación que parten de este estudio analizar a profundidad la vinculación de la gestión del conocimiento a las empresas pequeñas del sector manufacturero de la ciudad de Cuenca, con el objetivo de verificar si el desarrollo de los procesos y capacidades del conocimiento es el mismo en contextos de empresas pequeñas, que poseen un menor patrimonio y capital de inversión que empresas medianas como la analizada en este estudio.

En cuanto a las limitaciones del estudio, la metodología de un solo caso de estudio podría representar un sesgo de confiabilidad, sin embargo, los hallazgos de este estudio pueden considerarse útiles como "caso piloto" para investigar otras empresas similares.

CAPITULO V: REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Referencias bibliográficas:

- Wing Chung, K. (2015). *Beginning a journey of knowledge management in a secondary school*. Hong Kong, Hong Kong, China.
- Bloice, L., & Burnett, S. (2015). *Barriers to knowledge sharing in third sector social care: a case study*. Aberdeen, UK.
- Gold, A., Malhorta, A., & Segars, A. (2001). *Knowledge Management: An Organizational Capabilities Perspective*, . Journal of Management Information.
- Sing, R. &. (2014). *Knowledge management in teams: empirical integration and development of scale*. (E. G. Limited, Ed.) Journal of Knowledge Management.
- Pinho, I., Rego, A., & Pina, M. (2012). *Improving knowledge management processes: a hybrid positive approach* (Vol. 16). Lisboa, Portugal: Emerald Group Publishing United.
- Nieves, Y., & León, M. (2001). *La gestión del conocimiento: una nueva perspectiva en la gerencia de las organizaciones*. (Vol. 9). ACIMED.
- León, M., & Ruiz, M. (2002). *CONOCIMIENTO, LOS PROCESOS DE CREACIÓN DEL CONOCIMIENTO: EL APRENDIZAJE Y LA ESPIRAL DE CONVERSIÓN DEL*. Universidad Politécnica de Cartagena; Universidad de Murcia. AEDEM.
- Bayona, C., & González, R. (2010). *La transferencia de conocimiento en la Universidad Pública de Navarra Una visión desde la empresa y desde el ámbito universitario*. (U. P. Publikoa, Ed.) Pamplona, España: ONA Industria Gráfica.
- Porter-Liebskind. (1996). *Knowledge, strategy, and the theory of the firma*. Strategic Management Journal.
- Barney, J. (1991). *Firm resources and sustained competitive advantage*. Journal of Management.

- Grant, R. M. (1996). *Prospering in dynamically-competitive environments: Organizational capability as knowledge integration*. Organization Science.
- Lerma, L., & Morales, T. (2016). *Relación del Capital Humano y competitividad: Caso Fundación Universitaria del Área Andina Seccional Pereira*. Manisales: UNIVERSIDAD DE MANIZALES.
- Law, K., Wong, C.-S., & Mobley, W. (1998). *Oward a taxonomy of multidimensional constructs* (Vol. 23). Academy of Management Review.
- Akbari, A., & Reza, M. (2015). *The Study of the Effects of Knowledge Management on Innovation and Organizational Performance: A Case Study in Small and Medium Enterprises in Qom* (Vol. 4). European Online Journal of Natural and Social Sciences.
- Micić, R. (2015). *Leadership Role in Certain Phases of Knowledge Managment Processes* (Vol. 61). EKOONOMIKA.
- Salgado, A., & Calderón, L. (2014). *Sistemas de Control de Gestion y Desempeño Organizacional: Una Revisión Conceptual*. Mexico: ANFECA.
- Naranjo, D., & Hartmann, F. (2006). *Management accounting systems, top management team heterogeneity and strategic change*. Sevilla, España: ELSEVIER.
- Alvear, T., & Ronda, C. (2005). *Sistemas de Información para el Control de Gestión*. Universidad de Chile, Sistemas de Información y Auditoría, Chile.
- Pardo, C. E., & Díaz, O. L. (2014). *Desarrollo del talento humano como factor clave para el desarrollo organizacional, una visión desde los líderes de gestión humana en empresas de Bogotá D.C.* ELSEVIER ESPAÑA, S.L.U.

ANEXOS

6.1. Anexos Entrevistas.

6.1.1. Entrevista: Ingeniero Telmo Duran.

Buenos días ingeniero muchas gracias por regalarnos unos minutos de su tiempo. Estamos aquí para hacerle algunas preguntas sobre los sistemas de control de gestión y su vinculación a la gestión del Conocimiento para nuestra tesis la cual consiste en estudio de caso para la empresa Colineal.

Por favor para empezar ayúdenos con su nombre y su cargo, muchas gracias

Telmo- Mi nombre es Telmo Duran, representante legal de la empresa, este rato estoy hecho cargo de la gerencia de ventas, estoy apoyando directamente en la gerencia de ventas, estoy en esa función este momento.

David- Nosotros queríamos saber si la organización cuenta con procesos para adquirir conocimiento sobre sus trabajadores, proveedores, clientes?

Telmo- Si, la empresa tiene un sistema de gestión por procesos, iniciamos con esa metodología desde el año pasado, esta en proceso de maduración, tenemos levantados todos los procesos, los macro procesos y los procesos que hemos definido como claves, entre unos de eso procesos esta justamente el mencionado, tenemos levantado el procesos, si nos falta maduración en la implantación en el proceso de conocimiento, de mejora continua, si estamos en eso, estamos tratando de implementar con mayo profundidad todos estos procesos.

David- Además de la gestión por procesos que es lo que esta aquí, quisiéramos saber si existe algún sistema de control de gestión en su departamento, como sistemas de gestión de control me refiero a algún software que se utilice para registrar las ventas por ejemplo puede ser una plantilla de Excel, algún sistema de manejo electrónico de la información que queda del cliente para medir su satisfacción.

Telmo- Si claro nosotros tenemos controlado, tenemos el sistema Ferplay de dynamics, este rato estamos entrando con otro sistema que se llama Movilvendedor POS, que es un sistema de facturación de última generación, esperamos en el transcurso de estas dos últimas semanas ya dejar implantado este nuevo sistema, mucho más amigable, mucho más automatizado, en donde la gestión de venta y de facturación se hace por medio de un móvil y se factura directamente ahí en el punto, entonces esto está enlazado a todo el sistema para poder tener información y encuestas de una forma más ágil, en la actualidad si lo tenemos, tenemos la información al día, si este rato nosotros queremos ver, nos enlazamos con el sistema y podemos ver a nivel nacional el desarrollo de las ventas si esto está actualizado, le acabo de actualizar este momento la información.

David- ¿Cuáles eran los nombres de estos sistemas?

Telmo- Ese es un sistema, le decía nosotros trabajamos con el GP, GerPlys dynamics y esta es una base con SQL en donde se actualiza automáticamente toda la información que nosotros queramos tener, es como un cubo de información, entonces aquí nosotros podemos evaluar como vamos con el presupuesto, como va cada una de las tiendas o cada uno de los vendedores, nivel de cumplimiento, por día, por producto, por línea, por categoría.

David- ¿El nuevo software que se implementa cuál es el nombre?

Telmo- Es el Movilvendedor, si es un sistema más amigable, de última generación.

Samantha- ¿entonces usted cree que estos sistemas ayudan a cumplir las metas y los objetivos de su departamento?

Telmo- Claro porque ayudan a controlar mejor, si lo que se controla se mejora, lo que no se controla no se mejora.

David- ¿Cree que estos sistemas hacen que el trabajo sea más eficiente?

Telmo- Claro ayuda a la eficiencia porque podemos detectar en el acto al instante que producto esta con deficiencia de venta, en que producto estamos sin margen, entonces eso mientras masa actualizada y oportuna sea la información, las decisiones de corrección o de impulso resultan ser mucho mas eficientes y eficaces.

David- continuando con esta entrevista, queríamos hacerle una pregunta, ¿Cree que los procesos para convertir el conocimiento tácito en explícito son correctos en la empresa?

Telmo- Nos falta yo creo que mucho por mejorar si, nos falta creo llevar a una instancia que podamos sacar mejor provecho del conocimiento puntual de trabajadores de niveles medios para abajo, si eso estamos necesitamos yo creo ahí apuntalar y podríamos ponernos en mejores posiciones.

David- ¿Se cuentan con sistemas que permitan la generación de nuevo conocimiento?

Telmo- Tenemos el proceso como les mencioné definido esta el procedimiento trazado, estamos en la etapa de hacerle a es procedimiento ya un procedimiento real, que se use se aplique en el día a día, estamos en ese caminar.

David- Nosotros nos referimos a que si existen procesos que permitan el intercambio de información entre el personal y entre los departamentos o sea que los trabajadores puedan sugerir alguna innovación o entre departamentos exista flujo de información a través de algún proceso.

Telmo- Si yo le menciono tenemos ese proceso el trazado esta definido, pero nos falta implantarlo, si nos falta implantar ese proceso.

David- ¿Se cuentan con procesos para proteger el conocimiento?

Telmo- Ahí falta ahí estamos deficientes, si tenemos un sistemas de protección de información, sin embargo deberíamos creo ir a una instancia superior en lo que concierne a protección de la información de la empresa, nos falta trabajar ahí.

David- Por ultimo ya nos falta muy poco, ¿La empresa cuenta con procesos par aplicar el conocimiento aprendido de la retroalimentación de los errores?

Telmo- Claro tenemos un proceso bien definido tenemos el seguimiento de índices de medición, si por departamento, por área, globales, en donde vamos definiendo y evaluando la operación del negocio-

Samantha- ¿Ingeniero y que tan accesible cree que es el conocimiento en la empresa?

Telmo- En que sentido el conocimiento o la información.

David, Samantha- La información que existe en la empresa, que tan fácil es para los trabajadores acceder a el conocimiento que tiene la empresa.

Telmo- La información si hay acceso a la información, con el nuevo sistema esperamos que el acceso a la información sea mas fácil, no es fácil el acceso actualmente a la información, entonces esto es un abarrera para que no podamos compartir, o el usuario no tenga la información oportuna porque el manejo de este sistema no es muy amigable entonces la instancia a la que estamos yendo también es eso tener una información mas amigable mas a la mano para poder tomar decisiones y compartir.

David- Integralmente la empresa usted piensa que ha mejorado estos últimos 10 años.

Telmo- Si evidentemente, yo estuve hace 5 años en la empresa, he vuelto a los 5 años y se ve una mejora sostenible en la empresa en lo que se refiere a todo el manejo de procesos y continuidad de conocimiento, claro que si.

David- Por ultimo ¿Cree usted que el desempeño empresarial esta vinculado a la gestión del conocimiento?

Telmo- Creo que esta estrechamente ligado, si no hay el in house, si no se mejora, si no hay una mejora continua, sino se comparte ese conocimiento difícilmente se puede entrar en un círculo virtuoso.

David- Esos sería todo por la entrevista ingeniero, le agradecemos por su tiempo.

Samantha- Muchísimas gracias ingeniero.

Telmo- Encantado a las órdenes.

6.1.2. Entrevista: Ingeniero Pablo Aucapiña.

Buenos días ingeniero muchas gracias por regalarnos unos minutos de su tiempo. Estamos aquí para hacerle algunas preguntas sobre los sistemas de control de gestión y su vinculación a la gestión del Conocimiento para nuestra tesis la cual consiste en estudio de caso para la empresa Colineal.

Por favor para empezar ayúdenos con su nombre y su cargo, muchas gracias.

Pablo- Claro que si mi nombre es Pablo Aucapiña yo trabajo en el área de mercadeo y ventas en este caso me desempeño como sub gerente de mercadeo y nos encargamos de toda la parte lo que es estrategia comercial, publicidad y todo lo que tenga que ver con tema de marca de la empresa.

David- ¿cuánto tiempo lleva usted en la empresa?

Pablo- En la empresa como tal de comercialización llevo dos años y tuve la oportunidad de trabajar en la fábrica alrededor de unos 10 años.

David- Cree usted que la organización cuenta con procesos para adquirir conocimiento sobre sus trabajadores, proveedores, clientes?

Pablo- Creo que la empresa ha tenido algunos pasos hitos o sistemas sobre todo de procedimientos no necesariamente de lo que es adquisición de conocimiento, pero han ido fortaleciendo esos procesos desde el tema ISO hace unos tantos años hace unos 12 años tal vez hasta ahora que se va comenzando al tema de un nuevo proceso, de una nueva plataforma que utilizamos que es el tema de Sharepoint y todo el tema que involucra la gestión por procesos que hemos ido involucrando entonces yo creo que ha sido un forma de adquirir el conocimiento de los empleados, adquirir el conocimiento de nuestro presidente ejecutivo he irlo plasmando a que eso se convierta en procedimientos.

David- Justamente a eso nos referimos con adquisición del conocimiento, vendría a ser la transformación del conocimiento tácito es decir de la receta del chef a un conocimiento explícito la receta escrita del chef, viene a ser la transformación del conocimiento que esta implícito en las actividades de la empresa a que ya este registrado en un procedimiento y en un registro, por ejemplo en la ISO 9001 lo que se hace es plasmar ese conocimiento tácito y convertirlo en procedimientos, en registros.

Pablo- Correcto, creo que la empresa ha tenido esta evolución como les comento porque la empresa tiene alrededor de 40 años y el primer sistema de proceso que hablo la empresa fue de procesos formar creo yo que es con la ISO hace 15 años aproximadamente antes de eso si existían procedimientos por procesos pero en cierta forma no había algo que registre o no había alguna forma como en el sistema de auditoría y creo que eso es parte de la evolución de las compañías y el crecimiento de la empresa entonces creo que se da pasos cada vez mas firmes y creo yo en la parte de los proceso es muy importante porque las personas de aquí somos pasajeros a la final la empresa se consolida y continua en el futuro en la ciudad en el país o hasta fuera del país entonces hay cosas o conocimientos, hay proyectos, hay experiencias que no necesariamente deben irse de las

empresas porque se van las personas sino que debe ir registrándose para que eso vaya crenado también experiencia para no cometer errores o replicar cosas que se ha hecho bien.

David- ¿Qué sistemas de control e control existen en su área departamental? Me refiero a sistemas de control de gestión a todo lo vinculado con la transformación del conocimiento tácito a explícito puede ser información de las ventas, puede ser información de los procedimientos es decir la ISO sistemas contables, de ventas.

Pablo- Digamos que nuestro departamento nuestra área esta involucrada por ejemplo en la primera área lo que es todo lo que es MKT, entonces nosotros para poder desarrollar algún tipo de estrategia de MKT comenzamos a evaluar obviamente nuestros clientes y nuestro histórico de ventas, eso se da a través de sistemas ya formales que existen de obtención de datos de lo que son las ventas de lo que ha ocurrido en promocione si de ese tipo de información obtenemos y hacemos una evaluación una conversación, sacamos conclusiones de que eso fue o no fue efectivo y tratamos de que eso nuevamente se involucre a nuevas partes comerciales, nuevas promociones, corrigiendo errores que se puedan haber hecho, en el paso de estas estrategias.

David- ¿Qué software utilizan para generar estos indicadores?

Pablo- Nosotros tenemos normalmente lo mas básico desde un Excel, Word y todo lo que ustedes conozcan hasta los sistemas de información RP's que tenemos acá o sea tenemos un sistema básico que es el Microsoft Great Plains (GP) ese es el sistema que nosotros utilizamos digamos que es una base para nosotros obtener todos los datos y ahí si comenzar a trabajar, es un sistemas RP así como creo que hay un Sap en algún lado este creo que es de Microsoft, entonces estos son los sistemas que nos pasamos información, estos mismos sistemas sirven en la parte comercial como en la parte de la fabrica en la parte de manufactura, ahí se obtiene toda la información de lo que son costos, de la parte de materia prima de compras y así mismo acá tenemos

la parte comercial, la parte logística, la parte de facturación, ventas, de hecho ahora estamos apoyándonos en un nuevo sistemas de vetas, conlleva a que la experiencia del usuario, la experiencia del cliente llegue a ser mucho mejor experiencia en cuando al sistema de cobro, antes el sistema de cobro nuestro era un poco mas ralentizado, tomaba mucho tiempo, mucho ingreso de información, ahora buscamos transformarnos a algo un poco mas tecnológico con lo que puede ser un sistema móvil, un cobro con tableta, con celular, puede ser cobrado aquí o en otra parte, no necesariamente en un misma tienda, porque ustedes saben que existe todo el sistemas de transacción en línea, todo se hace a través de la página web el tema de internet tal vez hace unos 10 o 15 años todo necesitábamos hacer todo en la misma empresa porque era un sistema de red, entonces hay un tema de transformación que creemos que es necesario porque a la final es parte de la evolución de la empresa.

Samantha- ¿Ingeniero, cree usted que la empresa cuenta con procesos que el permitan generar nuevo conocimiento?

Pablo- Creo que el sistema que hemos vuelto a ingresar a gestión por procesos conlleva mismo a un proceso de mejora continua, a un tema de investigación de pronto de investigación de mercados, y desarrollo de producto, de cierta forma hay elementos que no se si le obligan pero de cierta si le incitan a que la empresa comience a desarrollar o adquirir nueva información porque en el país y en el mercado no solamente es lo que sucede aquí sino que esta sucediendo en el mundo, afuera hay nuevas tendencias formas de fabricar le producto, hay nuevos materiales que se están utilizando hay nuevos competidores hay nuevas formas de vender el mismo producto que lo hacemos, entonces ese tipo de conocimiento no solo se recopila desde la empresa si no se recopila en el campo digamos así, visitando ferias, visitando competidores, visitando otro tipo de empresas.

David- ¿Se lleva un registro de este conocimiento?

Pablo- Estamos en el proceso de creación y estamos desarrollando, en el mismo proceso de gestión por procesos hay un elemento que se llama investigación de mercado entonces es un procedimiento nuevo que se está desarrollando y se está trabajando en ello para que, por ejemplo para poder tener unos elementos de entrada para hacer una investigación, se ve como esta la situación económica del país, cuál es la participación de mercado de nuestra empresa, cuál es la categoría a la que vamos a ingresar, estamos tratando de registrar eso en documento para poder hacerlo formal y hacer una investigación de cierta forma antes era me late que quiero entrar a ese lado, o me late que quiero ingresar este producto, hay una percepción pero creemos que también debe ser algo más objetivo en eso pretendemos que sea a través de la gestión por procesos.

David- ¿Cree que la empresa permite que sus departamentos interactúen y compartan conocimiento?

Pablo- Creo que la empresa ha tenido una filosofía abierta de lo que es ideas y que una persona por ejemplo del sector administrativo o una persona que no necesariamente que este en toma de decisiones pueda llegar hasta la instancia de decisión, no es una empresa que tenga mucha distancia entre las personas que toman la decisión y una persona que es un empleado por llamarlo así, creo yo que es uno de los puntos positivos o de las cosas que rescatar de la misma empresa porque puede ser que en otras empresas existan un nivel gigantesco hasta que la idea que se está planteando puede ser llegada a allá, entonces hay no necesariamente hay un foro o una reunión, pero si hay como puedo decirle como un flujo de información y esta ciertamente impregnada en la cultura de que eso es parte de la información, va pasando por ciertos niveles de filtros y va siendo mejorada o va siendo digamos filtrada, pero cuando una idea tendrá que ser, tendrá que ir escalonándose. Yo creo que si sería importante que exista espacios o métodos o formas pero creo que si podemos mejorar también esa parte no.

David- ¿Se cuentan con procesos para proteger el conocimiento de la empresa? Patentes.

Pablo- Tenemos de cierta forma algunos elementos que protegemos como el tema de nuestra marca por ejemplo, tenemos registros de marca de las marcas mas importantes, que manejamos o comercializamos nosotros tenemos un registro a demás que proyectamos que sean utilizadas o que sean manejadas estratégicamente en un futuro, tenemos también el desarrollo de productos que no necesariamente lo hacemos como patente no se si es al palabra correcta, de un producto nuestro, pero si estamos en el continuo cuidado de que nuestro producto sea el que entre al mercado que sea el único, los requisitos y ese tipo de cosas, pero un sistema de cuidado información adicional a esto no, bueno hay un tema informático, el sistema informático de información, tenemos una base de conocimiento de información de Sharepoint que es al final un sistema informático que registra todo movimiento de la información, entonces ahí uno ve cuando una persona accede, cuanto tiempo accede, quien bajo quien no bajó, quien copió, este tipo de situaciones, porque ahí esta registrado la mayor parte de información que nosotros conversamos.

David- ¿Se cuentan con procesos para aplicar el conocimiento aprendido de la retroalimentación de los errores?

Pablo- Un sistema como de mejora continua me están hablando ustedes, creo yo que tenemos un aprendizaje de errores que no ha estado formalizado en la empresa si tenemos un sistema de gestión de calidad especialmente en la fabrica que en la que nosotros levantamos un acción preventiva o una acción correctiva cuando hacemos algún tipo de trabajo una acción preventiva cuando creemos que el producto o la falla potencial existe y una acción correctiva cuando efectivamente se te dio y sobre todo se manifiesta eso en la fabrica o en la producción cuando tenemos problemas físicos con calidad, con los sistemas de entrega o logísticos, podemos levantar un tipo de acción que lleve a un análisis que diga porque esta sucediendo esto y nuevamente luego traten de evaluar para no volver a comer ese mismo error o un cambio de procedimiento o una corrección con un proveedor.

Samantha- ¿Ingeniero usted cree que el conocimiento en la empresa es accesible, es fácil de encontrar el conocimiento o cualquier tipo de información que necesite?

Pablo- Creo yo que las personas desde cada uno de sus departamentos o sus áreas mas que todo tienen la posibilidad de acceder a la información, porque una persona que tenga aquí la posibilidad de preguntar o hacernos una consulta por ejemplo de mercado acerca de nuestros clientes esta libre esta información, obviamente es información que cuenta con cierto tipo de confidencialidad pero de cierta forma el nivel de personas o de responsabilidad dicta hasta que uno le puede dar la información y luego cuestionarse, pero yo creo que la información esta aquí dada y no creo que esta oculta para ningun empleado de la empresa obviamente con un justificativo claro.

David- ¿En que cree que ha mejorado la empresa estos últimos 12 años?

Pablo- Yo creo que la empresa ha comenzado a entender que nuestro negocio no es necesariamente fabricar muebles sino que nuestro negocio conlleva a un poco mas al tema de todo un negocio de soluciones familiares o soluciones de hogar, entonces cuando uno forma o crea un hogar no necesariamente forma solamente con los muebles si no que forma con la decoración, con el ambiente como tal, con las cortinas, con espacios de gimnasio, o sea todo lo que conlleva a un hogar eso es lo que pretendemos que es nuestro negocio, entender o dar paso a ese tipo de forma porque ya 30 años o 25 años se mantuvo haciendo solo muebles, pero ustedes conocen la evolución de las empresas y necesitamos ir comprendiendo otras necesidades y eso también es oportunidades de negocio, eso por una parte estratégica, por otra parte en la fabrica mismo habido una tecnificación muy grande creo que la posibilidad de tener un acceso a tecnología e información de cómo se opera en otras partes del mundo, entonces genera muy buena retroalimentación sobre todo también para cuando queremos tener eficiencias en la fabrica entonces ahí ese tipo de cosas tecnológicas, conocimientos en estos últimos 12- 15 años.

David- Por ultimo ¿Cree usted que el desempeño empresarial esta vinculado a la gestión del conocimiento?

Pablo- Creo que el desempeño empresarial va siendo un conjunto de un montón de experiencias, entonces mientras mas uno escucha o ve a personas que tienen experiencias en el campo empresarial se da cuenta que ellos tienen una gran bagaje de cosas que pasaron y que ellos son una fuente, hay mucha personas y en eso también me incluyo y a ustedes también jóvenes que tienen todas las ganas del mundo en ver un proyecto o un emprendimiento o cosas así pero el mundo no funciona únicamente como la teoría o como dictan los libros, entonces es un compendio de situación del país, la cultura de la ciudad en la que uno tiene que evaluar y poder comprender también esas cosas, porque una conversación con una persona que tiene un gran conocimiento de empresa deja mucho mas conocimiento enriquecimiento que un tiempo en las universidades, entonces hay que hacer una combinación entre ambas cosas, entre la experiencia, la juventud y las nuevas ideas, que creo que es una parte del éxito de la parte empresarial.

David, Samantha- Muchas gracias Ingeniero por su tiempo.

Pablo- De nada no tiene de que.

6.1.3. Entrevista: Economista Paul Vázquez.

Buenos días economista muchas gracias por regalarnos unos minutos de su tiempo. Estamos aquí para hacerle algunas preguntas sobre los sistemas de control de gestión y su vinculación a la gestión del Conocimiento para nuestra tesis la cual consiste en estudio de caso para la empresa Colineal. Por favor para empezar ayúdenos con su nombre, su cargo, y cuanto tiempo lleva en la empresa, muchas gracias.

Paul- Gracias por venir, realmente soy el Economista Paul Vázquez Tamariz, estoy aquí en la empresa 22 años, cuando ingresé mi puesto fue la Gerencia

General de la compañía, durante este lapso he venido desempeñando mis funciones y tratando de llevar lo mejor que he podido.

David- Quisiéramos saber, ¿Si la organización cuenta con procesos para adquirir conocimiento sobre sus trabajadores, proveedores, clientes?

Paul- Realmente nosotros desde que he entrado, se han implementado varios procesos de control de gestión muchos procesos han sido controlados con distintos tipos de tecnología, empezamos primero por ejemplo con la ISO nosotros empezamos a ser calificados por un proceso a través de las ISO cuando recién ingrese hicimos un manual persona por persona, puesto por puesto, la empresa era pequeña en ese entonces yo entre y habían 64 personas, entonces era mas fácil controlar y sacar funciones para esas 64 personas, a lo que hoy día es casi 400 personas, entonces empezamos nosotros a tratar de conseguir la calificación ISO, en el crecimiento Colineal cuando ingrese hace 22 años, mas o menos habían alrededor de 8-9 tiendas y se manejaban en las principales ciudades y empezamos a crecer, por el lado de la contabilidad se armó todo un proceso contable para controlar hasta por costo, cada uno de los almacenes, entonces podíamos tener nosotros en un momento determinado que tiendas son rentables y que tiendas no son rentables, después de eso se cambio el modelo de contabilidad, ya empezamos el manual de funciones y la ley nos obligaba ya los reglamentos tanto internos como de salud y ocupaciones y empezamos a cumplir con todas esas actividades, cuando calificamos a la ISO, fracasamos creo que 2 o 3 veces porque empezamos de cero, al igual con los sistemas de computación empezamos a encontrar me acuerdo cuando ingrese era un preslife que era un sistema de computación, para muebles y se llevo hasta el año 2000 en donde hubo una gran hecatombe en el mundo creyendo que después del año 2000 todas las computadores no funcionaban y habían una serie de pruebas y ahí contratamos un Great Plains de Microsoft que hasta ahora se mantiene y eso también fue ordenando los procesos, el sistema de computación nos daba como ingresar las cosas, como controlar tanto la cuestión d inventario de las cajas, las personas, todo lo que tienen que ver ya con un sistema integrado, últimamente nosotros hemos hecho una

gestión por procesos en el cual Colineal se le está tratando de implementar para por lo menos por unos 20 o 30 años después, cada cambio implica un problema, cada cambio existe una reacción tanto de las personas como de los ejecutivos o como de la propia empresa porque todo es nuevo, gestión por procesos hoy no digo esta fracasando pero estamos tratando de implementarlo, y esa implementación no es cuestión de un día para otro no es cuestión de una orden hágase esto sino es cuestión de que la gente empiece a aceptar que hemos mejorado, antes por decir demorábamos en facturar a un cliente alrededor que se yo de 20-15 minutos, hoy con Mobilventor estamos facturando ya casi en 1 o 2 minutos, nosotros hemos pensado en el cliente para que no demore mucho en las tiendas, en las cajas y en los distintos tipos de procesos, tuvimos que simplificar y tratar de hacer una oficina sin documentos, sin papeles y eso es lo que es el futuro, eso hay muchos mitos que hay que romper como hoy que va a pasar que la factura electrónica que ya no le entregan al cliente como va a ser que no se entregue toda la información, que las bases de datos son otra base realmente de desarrollo porque ahora todo se manda a los clientes a través del internet, el cambio de la web al cambio de las hojas y las revistas que empezamos asaca, hace que haya cambiado totalmente el sistema de vender.

David- ¿Cree usted Economista que el uso de nuevas tecnologías influyen en el desempeño empresarial?

Paul- Indudablemente, realmente las empresas que hoy no utilicen la tecnología están destinadas a desaparecer, hoy todo se mueve a través de las redes sociales, si yo les digo por ejemplo que antes era importante la publicidad que hacíamos en periódicos, en radios, en revistas en televisión, ahora en redes sociales es impresionante la cantidad de publicidad que hay y muy barata, llega a muchas más personas, con un like con una publicidad usted llega, por ejemplo Colineal tiene alrededor de un millón de personas y que son amigos de Colineal, entonces con un solo clic, un millón de personas recibe información.

Samantha- Economista ¿Qué sistema de control de gestión usted utiliza para su departamento?

Paul- Para mi departamento, yo manejo a más de la parte legal de la compañía, los recursos humanos, la cartera, la contabilidad. Plantillas por procesos, se tiene dos proceso que van el ingreso, entradas y salidas, a eso nosotros le hemos llamado procesos de Microsoft Great Plains a través de eso, pero si basamos mucho nuestra tecnología, nuestro crecimiento a través de una gestión que se llama TOC la teoría de las restricciones, en las cuales buscamos nosotros desarrollar las funcione.

David- ¿A través de estos sistemas de organización permite el intercambio de información entre diferentes áreas departamentales de la empresa?

Paul- Absolutamente todo, toda la empresa se encuentra integrada por una gestión por procesos, todo depende, la parte de mercadeo depende de finanzas, finanzas dependen las gestiones de la visión y el movimiento de la compañía, cuando usted coge y realiza un tramite de cartera tiene que ver con la cajas, con lo almacenes con las ventas con la logística, con el inventario, con las entregas, con el traslado y toda una logística, entonces todo esta integrado no es que hay un integración vertical, sino una integración horizontal, en donde cada uno se une, para nosotros poder proceder a tener esa gestión nosotros lo que hicimos es integrar las áreas y empezar a organizar una por una cuales son las actividades y cuales podríamos ir eliminando que se duplicaban o se triplicaban para que, siempre pensando un solo objetivo el cliente, nosotros aquí sin las ventas sin los clientes podría desaparecer, si no tenemos eso es muy fácil manejar lo que dice nuestro presidente, yo si no tengo ventas yo solo con mi secretaria puedo manejar la empresa no necesito economistas, ingenieros comércieles, ni nadie, pero como tenemos ventas y eso se integra todo, por ejemplo ahora con este Mobilvendedor, estamos llegando a facturar ya directamente lo que antes no lo hacíamos, antes venia un cliente y se le hacia la cotización, el recorría la tienda una vez que estaba en la tienda bajaba a su puesto de vendedor el vendedor registraba el pedido, una vez que hacia el pedido lo

llevaba hacia la facturación al ingreso de caja y cobro, en cambio a hora va con una Tablet y van empezando a mandar ordenes inmediatas y en su impresora se registra todo las cosas y puede emitirse la factura, entonces el cliente llega hacia la parte de abajo y ya tiene la factura paga y se va, entonces siempre pensando en eso, todas las actividades no hay una sola que no se halla en alguna medida procesado y se haya analizado exactamente cual es el comportamiento del proceso.

Samantha- ¿Economista usted cree que la organización cuenta con procesos para proteger el conocimiento?

Paul- Yo le digo que si y no depende a que nivel vayamos, yo considero que existe una capacitación al personal que esta preparado para ocupar cualquier nivel o puesto exceptuando las partes de las gerencias, los ejecutivos , eso mas bien creo que todavía no estamos preparados para cuando salen los ejecutivos grandes porque eso nace mas bien de la confianza de la presidencia el dueño de la compañía, o sea por ejemplo para manejar finanzas que yo he estado 22 años, no se el día que yo me vaya no se quien podrá reemplazarme no tengo una persona a mi lado para yo enseñarle, muchas veces me pregunto que le enseñó si las finanzas depende por ejemplo de las amistades de cómo se lleve con los bancos quienes te conocen quienes no te conocen y por mas de que yo le lleve al funcionario a presentarles no significa que va atener la misma visión la misma amistad con las personas, yo creo que en 22 años yo levanto mi teléfono y saco cualquier cantidad de dinero inmediato pero eso nace de confianza y amistad.

Samantha- Economista ¿Qué tan accesible usted cree que es el conocimiento en la empresa?

Paul- Yo creo que existe varios limitantes para el conocimiento, ya depende de las áreas, dentro del personal de aquí tienen total acceso a distintos tipos de cosas, nosotros en el sistema de computación si regulamos cierto tipo de controles por ejemplo: no tienen acceso todas las personas al costo del

producto, no tienen acceso a las deudas de la compañía, no todas las personas tienen acceso al área de contabilidad, a todos los procesos, cada persona tiene sus propios procesos a los cuales tiene acceso, los vendedores pueden llegar a vender a crear sus archivos y vender pero no tienen el otro factor que es el costo cuanto costaba el mueble para saber cuanto esta ganando.

David- Economista ¿Usted cree que la empresa cuenta con procesos para aplicar el conocimiento aprendido de la retroalimentación de los errores?

Paul- Absolutamente, todo siempre, eso nace inherente a la gestión de procesos, el proceso se da cuando existe errores inmediatamente hay foquitos que se prenden, cantidad de supervisores, tal vez parte vertical que a pesar de que no es grande, en algunos niveles tiene varios controles, es decir por ejemplo si la chica de caja recibió este rato el dinero la chica de cartera esta recibiendo la información de caja, entonces claro ella revisa ve y si nota diferencias inmediatamente lo reporta, eso esta centralizado todo el país aquí todas las cosas llegan y las valijas todos los días, y se revisa eso.

Samantha- Economista ¿En que cree que ha mejorado o cuales han sido los cambios de la empresa estos últimos 12 años?

Paul- Yo diría a raíz de la crisis del año 2000 en donde realmente tuvimos problemas económicos muy fuertes primero porque era sucres, nosotros vendíamos en sucres y cuando se legalizo se consideraba veinte y cinco mil sucres por dólar, había gente que venia a pagar con centavos por los muebles y nosotros no podíamos hacer absolutamente nada por la política de ventas siempre ha sido 50% de contado y 50 % al momento de la entrega y si usted debía 50.000 sucres y dividido para los 25.000, venían a pagar con dos dólares y nosotros no pudimos hacer nada, realmente la solvencia del Ingeniero Maldonado nos ayudo bastante a tratar de salir y el sistema financiero nos ayudo a mantenernos, porque mientras yo debía por decir una cartera de seis mil millones dividido para veinte y cinco mil vea lo que se hizo en ese momento.

Samantha- Usted ya nos comento que en el tema tecnológico la compañía ha avanzado

Paul- Notablemente, fuimos los primeros en implementar el trabajo en las tabletas, en donde usted veía un mueble y podía cambiar los colores de los tapices, decía por ejemplo quiero esta sala pero quiero con este tapiz, nosotros empezamos a mejorar mucho la tecnología, nuestros sistemas empezaron a poder facturar desde cualquier punto de venta, quiero decirle que si un cliente se acerca a la ciudad de manta tal vez a comprar una sala que se encuentra en la ciudad de Loja no hay ningún problema se factura, se llegó a puntos de ventas que antes no se podían llegar, nuestros sistemas nos ayudaron a hacer muchas cosas para tratar de mejorar y desarrollar los sistemas, con el único objetivo de mejorar el servicio.

David- Por ultimo Economista ¿Cree usted que el desempeño empresarial se encuentra vinculado a la gestión del conocimiento?

Paul- Absolutamente yo creo que en Colineal lo que mejor ha funcionado no es botar flores sobre los ejecutivos actuales, sino la confianza del ingeniero Maldonado que el no ha puesto a sus hijos y a sus familiares en puntos clave de la organización y eso ha hecho que cada uno de nosotros desempeñe su trabajo profesionalmente, entonces creo que es un éxito que el ingeniero Maldonado reconoce y dice "yo tengo una organización" y eso no se da en muchas empresas, entonces esperamos que cuando se de ya los cambios en los respectivos y cuando ya los padres dejen de trabajar, los hijos puedan seguir manteniendo la organización, aquí se encuentra gerentes profesionales en cada una de las áreas que no tiene que ver ni familiarmente ni accionariamente parte de la empresa.

David- Economista le agradecemos mucho por su tiempo y por esta entrevista.

Paul- Gracias a ustedes.

6.1.4. Entrevista: Economista Oswaldo Campoverde.

Buenas tardes ingeniero muchas gracias por regalarnos unos minutos de su tiempo. Estamos aquí para hacerle algunas preguntas sobre los sistemas de control de gestión y su vinculación a la gestión del conocimiento para nuestra tesis la cual consiste en estudio de caso para la empresa Colineal.

Por favor para empezar ayúdenos con su nombre su cargo y cuanto tiempo lleva en la empresa, muchas gracias.

Oswaldo- Mi nombre es Oswaldo Campoverde, estoy a cargo de la parte financiera de la empresa y voy a cumplir 18 años en la empresa.

Samantha- ¿La organización cuenta con procesos para adquirir conocimiento ya sea de sus trabajadores, proveedores o clientes?

Oswaldo- Como un proceso de conocimiento exactamente no, pero si tenemos que cualquiera que viene puede actualmente conocer como se hace tal o cual función.

David- A lo que hacemos referencia es si es que se adquiere conocimiento que pueda poner en práctica a futuro que nazca desde sus propios trabajadores o a través de sus clientes o la relación que tienen con sus proveedores o de la experiencia del mercado.

Oswaldo- Si bien es un área mas especializada, no hay nada especial, que le haga particular a un proceso de otra empresa, o de otra persona, todos los procesos son estándar, no se requiere nada particular.

Samantha- ¿Qué sistema de control de gestión usted utiliza en su área?

Oswaldo- El principal software que tenemos acá es el de Granplace de Microsoft, este es un sistema, que lo manejamos hace unos 10 años aproximadamente y ese es la principal herramienta de trabajo y aparte de

eso lo que son reportes gerenciales todo tipo de reportes o análisis se lo hace en Excel, esas son nuestras dos herramientas básicas para llevar a cabo nuestro trabajo.

Samantha- ¿Cree que estos sistemas estas herramientas ayudan a que el trabajo sea mas eficiente? ¿a que se cumplan mejor las metas y los objetivos del área?

Oswaldo- De hecho que nos presta una gran ayuda, sin embargo no es de lo mejor, nuestro sistema esta diseñado básicamente para el área de ventas y quedando como en segundo plano la parte administrativa financiera, nosotros contamos con un software que sea especializado o que sea fácil para el usuario, y reportes que a veces con un clic podemos saber que ha pasado, con una sola pantalla saber cuales son los indicadores, nuestro sistema no es muy amigable no se nos ha vuelto muy sencillo el trabajo, si bien es una gran base de datos, toda la información esta en el sistema sin embargo tenemos que ver la manera de como podemos analizar o consolidar esa información condensar esa información y eso traducirlos a reportes más sencillos, entendibles.

David- ¿Usted cree que la empresa cuenta con procesos que permiten la generación de nuevo conocimiento?

Oswaldo- Yo diría que no, en nuestro caso es bastante sencillo, es una empresa que es comercial lo que hace es comprar y vender, si ninguna particularidad como le decía no hay nada especial.

David- ¿Se cuentan con procesos que permitan el intercambio de información entre el personal? ¿El acceso al conocimiento o a la información se lo hace de un manera fluida?

Oswaldo- De hecho acá hay un compartimiento de información yo diría, de información bastante fluida, físicamente estamos muy cerca, lo cual nos permite ya sea verbalmente o a través de algún sistema el intercambio de

información, este rato nosotros manejamos algo bastante básico, hay un gran sistema en donde esta toda la información y alguna cosa especial pues a través de un reporte y a través de un correo que en nuestro caso así es como lo compartimos.

David- ¿En cuanto a la protección del conocimiento, la organización cuenta con procesos para proteger el conocimiento?

Oswaldo- Si de hecho, comenzando por la restricción de información, hay restricción para la información, todas las áreas, todos los colaboradores, tienen restricciones o tienen accesos limitados para ciertas cosas, el departamento de sistemas también cuenta con seguridades que permiten que no este expuesta a cualquiera la información que tenemos y en cuanto a patentes pues ciertas marcas lo tenemos registrado y muchas de ellas en algunos países, y algunos nombres de ciertos productos.

David- ¿La empresa cuenta con procesos para aplicar el conocimiento aprendido de la retroalimentación de los errores?

Oswaldo- Yo diría que mas que un proceso simplemente pues es algo que se va transmitiendo de una manera implícita, no es que hay un proceso determinado para ello, mas bien lo que ahora si contamos, estamos recién implementando es que este documentado todo lo que son los procesos que cada departamento tiene, están todas las entradas todos los procesos, las personas, esta documentado todo lo que se hace, es decir cualquier persona nueva que venga a la organización tiene ya un documento en el que puede basarse, esto es algo mas formal anteriormente esto se transmitía de manera informal.

Samantha- ¿Economista en que cree que ha mejora la empresa estos últimos 12 años?

Oswaldo- En estos últimos años a raíz del cambio del nuevo sistema que para nosotros en nuestra área no ha sido de lo mas amigable, yo diría que han

habido ciertas mejoras en cuanto se refiere a la área de pagos, se ha tratado de ir desarrollando algunos elementos para facilitar esto, para un elemento o algo que haya cambiado que haya habido algún crecimiento sustancial yo diría que no.

David- ¿Cree usted que el desempeño empresarial esta vinculado a la gestión del conocimiento?

Oswaldo- Si por supuesto que si.

David, Samantha- Muchas gracias Economista.

6.1.5. Ingeniero Jaime Garate.

Buenas tardes ingeniero muchas gracias por regalarnos unos minutos de su tiempo. Estamos aquí para hacerle algunas preguntas sobre los sistemas de control de gestión y su vinculación a la gestión del Conocimiento para nuestra tesis la cual consiste en estudio de caso para la empresa Colineal. Por favor para empezar ayúdenos con su nombre su cargo y cuanto tiempo lleva en la empresa, muchas gracias.

Julio- Mi nombre es Julio Garate, soy asistente de procesos y estoy actualmente un año en la empresa

David- ¿Qué sistemas de control se utilizan en su área departamental?

Julio- Actualmente estamos aplicando gestión por procesos y tenemos un gestor documental que es el Shareponit, que sirve para esta gestión por procesos.

David- ¿Cree usted que estas nuevas tecnologías influyen en el desempeño empresarial?

Julio- Si influyen de una manera positiva y negativa, una manera negativa si creamos mucha burocracia, pero si utilizamos de una manera positiva podría agilizar mucho las cosas y el flujo de información podría ser más rápido.

David- ¿Cree que los sistemas de control de gestión ayudan a cumplir metas y objetivos en el departamento?

Julio- Si porque son objetivos a largo y corto plazo que mediante estos sistemas de gestión se pueden cumplir

David- ¿Cree que existen procesos para convertir el conocimiento tácito de los trabajadores en explícito?

Julio- Básicamente es lo que se busca con la gestión por procesos que todo el feedback se mantenga en la empresa y no se pierda esa información cuando por a o b circunstancia el trabajador tenga que irse.

Samantha- ¿La empresa cuenta con procesos que le permitan generar nuevos conocimientos?

Julio- Si tenemos un proceso de investigación de mercado y un proceso de desarrollo de nuevo producto, que en base a metodología nos permite crear nuevos productos y crear nueva información.

Samantha- ¿Cree que la organización cuenta con procesos para el intercambio de la información entre el personal?

Julio- Bueno básicamente es lo que se busca con la gestión por procesos que el flujo de información se da de una manera horizontal y eliminar las barreras que habían entre cada departamento y trabajar de una manera funcional por áreas ahora.

6.1.6. Entrevista: Ingeniero Jaime Pulla.

Buenas tardes ingeniero muchas gracias por regalarnos unos minutos de su tiempo. Estamos aquí para hacerle algunas preguntas sobre los sistemas de

control de gestión y su vinculación a la gestión del Conocimiento para nuestra tesis la cual consiste en estudio de caso para la empresa Colineal. Por favor para empezar ayúdenos con su nombre su cargo y cuanto tiempo lleva en la empresa, muchas gracias.

Jaime- Muchas gracias mi nombre es Jaime Pulla Pesantez, actualmente me encargo de Gestión de Categorías

David- ¿Cuánto tiempo ha estado en la empresa?

Jaime- 17 años

Davis- ¿Usted cree que la organización cuenta con procesos para adquirir conocimiento sobre sus trabajadores, proveedores, clientes?

Jaime- La compañía cuenta con procesos, es decir desde el inicio desde el día uno que yo empecé a trabajar en la compañía siempre me ha hablado de procesos, ahora el tema es la difusión de esos procesos y el cumplimiento, pero la compañía siempre ha contado con procesos.

David- ¿Qué sistemas de control usted utiliza en su departamento?

Jaime- Yo creo que se comparte, tenemos una plantilla de Excel que es un recortador, en donde se va viendo toda la información que uno quiere evaluar que quiere analizar para poder seguir con el análisis de negocio, y el análisis de oportunidades que se obtenga al revisar la información y también contamos con software de sistema entonces el tema también es poder manejar y administrar bien ese software para poder sacar información y poder analizarla.

David- ¿Cree usted que el uso de nuevas tecnologías influyen en el desempeño empresarial?

Jaime- Si claro el uso de nuevas tecnologías apoya, son herramientas de apoyo, una cosa es una herramienta de apoyo y otra cosa es la creatividad

del ejecutivo de la persona que esta administrando una categoría, un negocio, una línea, porque eso es solo una herramienta no nos dan la respuesta a eso, hay simuladores pero son simuladores, por encima de eso esta el ser humano, la capacidad de creación, su capacidad inventiva, su capacidad de analizar, de buscar nuevas oportunidades en el mercado.

Samantha- ¿Usted cree que estos sistemas ayudan a que su trabajo sea mas eficiente y le ayuda a cumplir con las metas de su departamento?

Julio- Eficiente no, de pronto si usted tiene una computadora, un iPhone un teléfono, no quiere decir que usted sea mas eficiente, es cuestión de actitud, como usted utiliza la herramienta, puede tener toda la tecnología rodeándole todo el tiempo, es cuestión de actitud del ser humano, como yo aplico esa tecnología a lo que estoy haciendo todos los días y como yo aplico esa tecnología para conseguir resultados.

Samantha- ¿Usted cree que los procesos para convertir el conocimiento tácito en explícito son correctos en la empresa?

Julio- No todos, la empresa esta hecha, constituida por seres humanos y por ende no hay un procesos que sea perfecto todos los procesos son una mejora continua, entonces claro se aplica el conocimiento se aplica la experiencia, la tecnología se busca ser cada vez mas eficientes mas productivos, tener mejores índices de productividad, sin embargo ningún proceso es perfecto, hoy es bueno mañana puede ser malo, cambio las condiciones de la economía, de la empresa, cualquier cosa puede pasar.

Samantha- ¿Cree que la empresa cuenta con procesos que le permitan generar nuevo conocimiento?

Julio- En parte, justo hablando de nuevas aplicaciones, de nuevas tecnologías que se van incorporando a la compañía de hecho hay que empezar a investigar como aplicarlos como hacerlo parte de usted si no hace eso se queda en sus sistema antiguo entonces siempre hay que buscar

nuevas aplicaciones hay que investigar que es lo mejor para la compañía y para cada uno, eso es totalmente dinámico.

David- ¿Cree usted que la empresa cuenta con procesos para el intercambio de información entre el personal?

Julio- Es un proceso si es que no hubiera intercambio no fuera un proceso.

David- ¿La organización cuenta con procesos para la protección de conocimiento?

Julio- No tenemos de hecho nosotros podemos tener una idea maravillosa, eso es de la empresa no es de uno, uno esta prestando sus servicios aquí a la compañía, claro desde luego tenemos marcas registradas o un manual de ventas que esta condicionado ciertas regulaciones.

David- ¿La empresa cuenta con procesos para aplicar el conocimiento aprendido de la retroalimentación y de los errores?

Julio- En eso estamos, es un dinamismo de mejora continua siempre estamos buscando esos espacios para reunirnos para ver que estamos haciendo bien pero sobre todo que estamos haciendo mal, para poderlos corregir y tener mejor aplicación en el día.

Samantha- ¿Qué tan accesible es el conocimiento en la empresa?

Julio- Parte del perfil que tiene el ejecutivo no solo es que le den sino buscar información, entonces la información siempre esta ahí entonces depende los recursos los caminos que uno se utilice para buscar esa información, pero depende los niveles que uno tenga, ahí tenemos limitantes en ciertos áreas de la compañía que no se puede tener toda la información pero lo que si, si usted sabe buscar la información ahí está.

Samantha- ¿En que cree que ha mejorado la empresa estos últimos 12 años?

Julio- Muchísimo, en estos últimos 12 años ha mejorado en todos los campos de hecho la expansión de Colineal viene siendo estos últimos 12 años, en convertirse en una empresa de 6 tiendas a nivel nacional a ahora una empresa de veinte y mas tiendas a nivel nacional, es hablar de un crecimiento interesante, importante.

David- ¿Cree usted que el desempeño empresarial se encuentra vinculado a la conversión del conocimiento?

Julio- Si de hecho, yo creo que es parte de ese desempeño empresarial, si no se gestiona si no se busca los espacios el conocimiento quedaría afuera y que hacemos adentro en la empresa, empírico haciendo lo mismo todo el tiempo, si esto fue bueno hace 15 años esto debería ser bueno ahora ¿por qué? Si no se lo aplica el conocimiento, porque el conocimiento siempre va a ser bueno, el asunto es que el conocimiento y la práctica siempre tienen que ir de la mano, para tener éxito en cualquier aspecto de la vida no solo empresarial.

6.1.7. Entrevista: Ingeniero Sebastián Crespo.

Buenas tardes ingeniero muchas gracias por regalarnos unos minutos de su tiempo. Estamos aquí para hacerle algunas preguntas sobre los sistemas de control de gestión y su vinculación a la gestión del Conocimiento para nuestra tesis la cual consiste en estudio de caso para la empresa Colineal.

Por favor para empezar ayúdenos con su nombre su cargo y cuanto tiempo lleva en la empresa, muchas gracias.

Sebastián- Bueno gracias a ustedes, mi nombre es Sebastián Crespo, mi cargo es vice presidente ejecutivo del grupo Colineal, estoy 12 años en la empresa.

Samantha- ¿Cree que la organización cuenta con procesos para adquirir conocimientos de sus clientes, proveedores, trabajadores?

Sebastián- ¿Si, de diferentes maneras, unas mas empíricas otras más formales, internamente existe una serie de conjunto de procesos que ayudan a registrar a fomentar de alguna manera esta gestión del conocimiento ya sea en la fuerza de ventas por ejemplo existen clínicas de ventas semanales en donde se analiza y se examina las problemáticas y las opciones que existen para mejorar en caso de proveedores externos existen reuniones constantes para la búsqueda de desarrollo de productos nuevos o para entender hacia donde esta yendo el mercado en gustos y tendencias, otros proveedores externos como estudios de mercado o análisis puntuales sobre un tema se dan constantemente en la empresa

Samantha- ¿Qué sistema de control utiliza en su departamento?

Sebastián- Tenemos como sistema de control y de gestión hablemos operativo un RP, la compañía lo implemento hace 10 años aproximadamente, que ahora se llama Microsoft Dynamics en realidad.

David- ¿Cree que el uso de nuevas tecnologías influyen en el desempeño empresarial?

Sebastián- Por supuesto ayudan mas que influyen es tanta la cantidad de información que se tiene hoy en día que si no hubiera algún método o alguna herramienta seria muy difícil llegar a tubular y a entender lo que esta pasando y si lo llegaras a entender de pronto seria aun poco tarde.

David- ¿Cree que estos sistemas ayudan a que el trabajo sea mas eficiente?

Sebastián- Definitivamente te ayuda a sistematizar un poco los procesos, la información a distribuir la información, estamos como todos conocen en la era de la información, entonces si bien hay herramientas como tu mencionas del RP pero también hay herramientas que están en los teléfonos que sirven para comunicar, para generar ideas, para dar soporte, en fin, definitivamente ayudan a traducir la información.

Samantha- ¿Cree que los procesos para convertir el conocimiento tácito en explícito son correctos en la empresa?

Sebastián- Digamos porcentualmente hablando yo creería que un 75% o 80% sí, por supuesto existe un porcentaje grande, y eso está enfocada la empresa en muchas cosas que no están formales y que de pronto se puede estar perdiendo esa información, pero es una constante en la organización no es algo que está dejado de lado ni mucho menos está presente pero hay mucho en donde trabajar.

Samantha- ¿Cree que la empresa cuenta con procesos que le permitan generar nuevo conocimiento?

Sebastián- Sí! Específicamente terminamos recién la implementación de gestión por procesos, básicamente yo diría que el 90% de todos los procesos de todos los puestos y trabajos que se dan en la organización documentados, formalizados y dados a conocer para llegar a ese punto hubo una evolución de que si lo que se estaba haciendo ese momento era lo correcto o si se tenía que ajustar, en algunos casos fue así en otros no y toda esa información está disponible para cada una de las personas que trabajan de acuerdo a su nivel de responsabilidad.

David- ¿Cree que la organización cuenta con procesos para el intercambio de información entre el personal y entre las diferentes áreas departamentales?

Sebastián- Si existe pero no creo que sea el óptimo todavía, es decir, creo que el inicio de la gestión por procesos nos ha permitido ver con mayor claridad nuestras deficiencias, hacia allá estamos apuntando, no tenemos todavía una plataforma centralizada en donde se encuentre toda la información, todavía no está funcionando 100% pero por lo menos sabemos que es lo que tenemos que hacer.

Samantha- ¿Cree que la organización cuenta con procesos para proteger el conocimiento?

Sebastián- Hay activos intangibles como por ejemplo marcas, patentes o slogans, logotipos que si tienen un control interno por parte del departamento y por parte del departamento legal de la compañía, existen otros elementos que podrían no ser tan sensibles, pero por ejemplo bases de datos, información de clientes, esta bastante controlado.

Samantha- ¿Cree que la empresa cuenta con procesos para aplicar el conocimiento aprendido de al retroalimentación y los errores?

Sebastián- Esperaría que si. El mundo empresarial es justamente eso, es aprender de los errores, no todos pueden acertarle a todo el tiempo, ese significa que un % de las decisiones que la organización toma están sujetas a estar mal y es justamente cuando se aprende y eso se traslada a todos los niveles de la organización, hablando desde el tema departamental que podría ser el mas importante digamos la parte comercial hasta la parte administrativa o la parte de estrategia, operaciones, en esos temas si creo que existe, si, definitivamente.

David- ¿En que cree usted que ha mejorado la empresa estos últimos 12 años?

Sebastián- Varias cosas, creo yo que se concentro en desarrollar lo que en algún momento se definió como su plan estratégico y eso es bueno porque le da como la pauta de que es lo que se tiene que hacer, así no este perfectamente digamos clara, en algún momento puede parecer un poco absurdo lo que se pensó en algún momento, pero por lo menos te da una guía una luz y si creo que se mantiene firme en eso creo que vas a lograr los objetivos. En estos últimos 12 años se ha consolidado la marca, es una marca que esta en el top of mind en el segmento que atacamos yo diría en un 80% es la no se si la primera o la segunda opción de compra del consumidor que

esta buscando lo que nosotros ofrecemos, hemos logrado una expansión geográfica importante en Ecuador con la apertura de tiendas propias en ciudades en donde antes no teníamos, hemos consolidado un negocio en el exterior, 5 tiendas en Perú, 2 en Panamá, en los últimos 10 años hemos desarrollado y organizado operaciones por la parte logística porque el negocio de muebles es un negocio más allá que sea comercial es un negocio logístico, por el espacio que ocupan los muebles, hemos logrado implementar sistemas de información favorable que han aportado al desarrollo de la compañía, creo que tenemos una muy buena estructura comercial, motivada que esta comprometida, que tiene un sentido de servicio hacia el cliente eso se nota cuando se entra a una tienda de Colineal sin decir que somos perfectos ni mucho menos pero creo que si no nos destacamos en el segmento que trabajamos como los líderes.

David- ¿Cree que el desempeño empresarial se encuentra vinculado a la gestión del conocimiento?

Sebastián- Por supuesto, si, el ser medianamente exitoso en algo requiere disciplina y para ser disciplinado necesitas ayuda o herramientas y la gestión del conocimiento es una herramienta definitivamente importante aquí y en cualquier organización que tenga clara su visión y su objetivo de ser.

6.1.8. Entrevista: Ingeniero Javier León Romero

Buenas tardes ingeniero muchas gracias por regalarnos unos minutos de su tiempo. Estamos aquí para hacerle algunas preguntas sobre los sistemas de control de gestión y su vinculación a la gestión del Conocimiento para nuestra tesis la cual consiste en estudio de caso para la empresa Colineal.

Por favor para empezar ayúdenos con su nombre su cargo y cuanto tiempo lleva en la empresa, muchas gracias.

Javier- Mi nombre es Javier León Romero, soy director comercial de la compañía es decir estoy a cargo del área de mercadeo y ventas, 24 años en la empresa.

David- ¿Cree que la organización cuenta con procesos para adquirir conocimiento sobre sus trabajadores, clientes, proveedores?

Javier- La empresa ha tenido una evolución muy importante los últimos años, específicamente creo que los cambios mas importantes después de su primera temporada de éxito Colineal tuvo una gran época de crisis, después replanteo todas sus estrategias, se cambio de modelo y se mantuvo toda la filosofía de tener los procesos claros de tener una administración bien organizada, ingresamos en el año 2000 con la ISO entonces eso ayudo mucho a la compañía con el paso de los años nosotros nos centramos mucho en crecer pero en los últimos años hemos visto ya la necesidad de cambiar ya analizar los procesos para de alguna forma no depender solo de las personas ya que venia siendo muy dependiente de las personas, eso ha cambiado estamos un año y medio trabajando en gestión de procesos creo que ha funcionado bien.

David- ¿Qué sistema de control de gestión utiliza en su departamento?

Javier- La compañía tiene el Microsoft Great Plains como su base en donde esta la información la mayoría de la organización trabajamos con reportadores en tablas dinámicas, algunos son básicos para todos pero cada quien de acuerdo a su cargo hace sus propios análisis, mas puntuales, estos tableros de control es la herramienta única de trabajo.

David- ¿Cree usted que los sistemas ayudan a que su trabajo sea mas eficiente?

Javier- Sin esta información no seria nada eficiente, no hay forma de trabajar si no es con esa información.

Samantha- ¿Cree que estos sistemas de control ayudan a cumplir las metas y objetivos de su trabajo?

Javier- Definitivamente nosotros manejamos aparte de los tablero, la información de control funciona pero no se tiene contra que medir, nosotros tenemos una planificación anual importante que la hacemos siempre con bastante anticipación, entonces se va trabajando en función de eso se van analizando los resultados, sobre todo en el área de ventas, en mercadeo, tiendas, RRHH todos esos recursos se van trabajando, planificando y evaluando todo el tiempo, realmente no hay forma de trabajar evaluando y evaluando contra lo planificado.

David- ¿Cree usted que los procesos para convertir el conocimiento tácito en explícito son correctos en la empresa?

Javier- Bueno con el último levantamiento de procesos que se hizo creo que se abarcó un elevado porcentaje de ese conocimiento hay ciertas habilidades que ya corresponden a la formación o a la habilidad de las personas, esa parte creo que es imposible hacerla explícita porque puede convertirse en una traba, yo creo que debe tener una cierta medida, si están recogidos en la mayoría de procesos nuevos pero no al último detalle.

David- ¿Cree que la organización cuenta con procesos para proteger el conocimiento?

Javier- Yo creo que no, creo que no se puede encriptar esa información, digamos que desde luego la parte de comunicación estamos chequeando todo el tiempo que no sea utilizada por la competencia, cuando lo detectamos vamos en seguida con los abogados, todo procesos sucede eso, pero lamentablemente en los modelos no hay protección intelectual, porque en los modelos con que se cambie de color ya es otro modelo, entonces si hay problemas con la competencia que copia y hace unas versiones baratas de algunos productos nuestros pero en la medida de calidad de servicio hemos tratado de sacar ventaja usando estrategias de mercadeo para competir contra ellos.

David- ¿Cree que existe intercambio de información entre el personal y la áreas departamentales?

Javier- Yo creo que no hay un nivel optimo en ningún lado, porque cambian tanto las compañías que el día que usted ya es perfecto es el día que ya se ha caducado, a nosotros siempre nos pasa que cuando ya todo parece perfecto resulta que ya nos hemos dormido en los laureles y ya todo esta mal de nuevo, pienso que la compañía tiene que tener una dinámica de ir cambiando pero siempre va a haber una distancia entre lo que ya esta funcionando hoy día y lo que ya registre como debe funcionar, porque es tan dinámico que cuando decimos que ya encontramos la tienda perfecta el mundo ya se ha movido y tenemos que tomar correctivos en seguida.

David- ¿Usted cree que se aplica el conocimiento de los errores y la retroalimentación?

Javier- Desde luego, aquí habremos compañeros que debemos costar muchos millones a la compañía por errores que se han cometido, todos nos equivocamos, si no hiciéramos nada y tal vez no nos equivocáramos pero aquí si nos equivocamos bastante porque hacemos bastantes cosas diferentes.

David- ¿Qué tan accesible es el conocimiento en Colineal?

Javier- Realmente yo creo que es hasta excesivamente confiada Colineal, le da la información en seguida a la gente que trabaja para la compañía, inmediatamente le da la información para que trabaje, no hay casi nada de trabas, es hasta un poco peligroso.

David- ¿Cree que el desempeño empresarial se encuentra vinculado a la gestión del conocimiento?

Javier- Desde luego, si no hay generación de conocimiento si no hay un cambio constante de teorías de aplicación de normas de nuevas ideas que

se apliquen esta compañía estaría estacionada en el tiempo, una de las estrategias de las personas que conforman la compañía es de gente que constantemente se renueva en formación en ideas en preparación que lee bastante y sobre todo no tratamos de aplicar un criterio personal sino un criterio teórico, no podemos venir aquí e inventarnos un sistemas cuando hay tantos criterios de donde copiar se tiene que trabajar en base a la teoría y el conocimiento adquirido aquí o afuera.

6.1.9. Entrevista: Ingeniera Paola Maldonado.

Buenas tardes ingeniera muchas gracias por regalarnos unos minutos de su tiempo. Estamos aquí para hacerle algunas preguntas sobre los sistemas de control de gestión y su vinculación a la gestión del Conocimiento para nuestra tesis la cual consiste en estudio de caso para la empresa Colineal.

Por favor para empezar ayúdenos con su nombre su cargo y cuanto tiempo lleva en la empresa, muchas gracias.

Paola- Mi nombre es Paola Maldonado, mi cargo es gerente de proyectos, pero realmente estoy a cargo de toda el área de accesorios de decoración, yo hago la compra, la venta y la distribución de los accesorios, pero bueno como soy también parte de la directiva entonces estoy como metida en un montón de otras áreas para mejorar, yo llevo trabajando en Colineal 10 años desde que regrese de mi maestría ya formalmente 10 años trabajo aquí 10 o doce, doce años doce.

David- Quisiéramos saber la organización cuenta con procesos para adquirir conocimiento sobre sus trabajadores, sobre sus proveedores, sobre sus clientes?

Paola- Haber nosotros el año anterior teníamos uno de nuestros proyectos emblemáticos dentro de nuestra planificación estratégica era desarrollar la gestión por procesos, entonces desde octubre del año anterior hasta la fecha creo que nos faltan unos 10 procesos por levantar decidimos actualizar

nuestros procesos de comercialización y de fabricación. De fabricación no tenía tanto conflicto por que ellos si tenían la ISO establecida y hacen sus auditorias cada semestre, en la comercializadora no entonces uno de nuestros proyectos emblemáticos fue hacer levantamiento de la gestión por procesos como tal y hacer como un hibrido entra la ISO y la gestión por procesos para llevar los procesos de igual forma que en la fábrica entonces estamos en eso se han levantado todos los procesos como les digo nos faltan unos 10 o 12 procesos mas, ya Julio les podrá dar más información al respecto, pero estamos en eso y sí, si tenemos procesos para desarrollar a nuestros proveedores a nuestros empleados, la forma de contratación, clientes no tanto por que los clientes son todas las personas que entran en las tiendas o personas que quieran comprar algún producto de muebles nosotros hacemos muebles para el hogar que ya están prefabricados o si no pueden ser artículos de construcción, tipo cocinas, baños, closets, esas cosas, entonces eso es digamos un poco difícil no podemos para elegir a nuestros clientes pero sí proveedores y empleados.

David- Que sistemas de control de gestión se utilizan en su departamento?

Paola- Bueno tenemos desarrollado nuestro proceso de compras, haber, mi departamento específicamente se divide en tres partes, digamos así, nosotros compramos, hacemos el desarrollo de los proveedores, compramos la mercadería, distribuimos, también damos las directrices de la distribución y la venta de todo lo que son accesorios de decoración, nosotros no somos nada de muebles somos solo accesorios de decoración, entonces claro existe un proceso establecido para cada uno de estos 4 que yo le he nombrado y para cada uno, hay formatos y tablas de cómo se tienen que contralar, también tenemos nuestro sistema que es el GPS, que es el sistema Great Plains de Microsoft es nuestra base central es el software que utilizamos en toda la organización y con eso están echas todas las transacciones y ahí se registran todas la transacciones; el área de sistemas nos ha permitido y ha desarrollado un montón de reportes gerenciales, y ahí usted puede sacar todo tipo de reportes de ventas de distribución de inventarios todo lo que quiera hacer y como son tablas dinámicas que son jaladas de las bases de

datos, usted puede armar el reporte que usted necesite en el momento que lo necesite y es a tiempo real, entonces eso es súper chévere y a la final cuando tenemos un evento y necesitamos saber un inventario específico en el momento preciso para activar una promoción o desactivar una promoción por que ya se acabo el stock o lo que sea, entonces estamos con información al día, eso es súper practico no estamos dependiendo de información pasada o pensando en que puede suceder en el futuro entonces eso me parece súper interesante.

Por otro lado también nosotros hemos desarrollado un sistema que le llamamos sistema de complementos por que los accesorios de decoración se los conocía antes como complementos que nos ayuda con toda la identificación de buffers de compras de identificación de cantidades, de proveedores para el tema de las compras y también nos ayuda a identificar cuanto y que se debe distribuir a cada una de las ciudades de estos accesorios de decoración que son diferentes de los muebles por que los muebles como ustedes sabrán están exhibidos en las tiendas pero no se entrega al cliente en lo esta exhibido ósea el cliente no se lleva la cama de la exhibición se lleva una cama nueva de bodega, en los accesorios de decoración sí se lleva el accesorio que está ahí en la exhibición, usted llega le gusta un florero rojo se lo empacamos y se lo lleva ese rato, entonces eso hay que reponer es un negocio diferente al de muebles el de accesorios y para eso también tenemos un software que nos ayuda a identificar la mejor forma de distribuir toda la mercadería en las tiendas y reponer todo lo que se va vendiendo.

Samantha- Cree usted que el uso de nuevas tecnologías influyen en el desempeño empresarial?

Paola- Sí definitivamente yo estoy convencida de que eso funciona al cien por cien, por que uno tiene que avanzar al ritmo que va avanzando la tecnología, y yo pienso que la tecnología es de mucha ayuda para el desarrollo de las industrias, hasta hace unos 3 o 4 meses yo era un poco más bien en contra de esto, pero he ido a algunos seminarios, he leído bastante,

una vez vino un señor aquí a darnos un curso de las industrias 4.0 y es lo que esta sucediendo en el mundo ahora, entonces es imposible que nosotros queramos alejarnos o deslindarnos de lo que está sucediendo en el mundo en este momento.

Yo si pienso que la industria, en general todas las empresas, tienen que buscar y adoptar lo que existe en la industria 4.0 lo que mejor se adapte a su organización, unos adoptarán robots, otros adoptarán los softwares, otros adoptarán la inteligencia artificial o un montón de otras cosas, pero, definitivamente, ay que adaptarse, por que si no, las empresas que no se adaptan mueren, ósea obviamente va a venir otro que va a tener ese conocimiento y le va a ganar, no hay otra forma, yo pienso definitivamente que o se hace o muere, chao, se queda ahí, sí, definitivamente no hay otra forma.

Samantha- Usted cree que lo sistemas de gestión que utilizan ustedes ayudan para que el trabajo sea más eficiente?

Paola- Yo creo que sí pero como todas las empresas, creo que también nos falta mucho por aprender, ósea yo pienso que somos una compañía que esta muy avanzada en tema de sistemas de información de software y todo lo demás pero siempre en el mundo hay algo que uno puede adoptar y que puede mejorarlo, yo sí creo y estoy convencida de que hay un montón, por ejemplo de sistemas de bodega, logísticos que nos ayude a tener mas velocidad en hacer el picking, en hacer el despacho, en hacer las transferencias, en evitar errores de transferencias por que todo tenemos que digitar y eso, cuando ahora ya existen las pistolas, no cierto, existen pistolas que leen los códigos, aplasta un enter y ya esta todo listo, o para hacer inventario existen antenas donde usted nada más camina con la antena y esta echo el inventario de toda la bodega, entonces sí hay cosas, definitivamente se tienen que adoptar, nosotros hemos estado investigando, preformando inclusive por que todo cuesta, pero sí definitivamente siempre hay algo que mejorar, la tecnología de ley nos gana siempre por más que

usted ponga la última tecnología mañana ya sale algo nuevo y es mejor a lo que actualmente tiene, entonces, de ley.

Samantha- Usted cree que los procesos para convertir el conocimiento tácito a explícito son correctos en la empresa?

Paola- No, yo creo que nosotros aquí en Colineal, estamos un poco quedados en eso, le voy a ser bien sincera en ese asunto, tenemos mucho conocimiento y tenemos muchas cosas que queremos hacer pero tal vez las personas que están operando no llegan a conocer a fondo lo que los directivos queremos implementar entonces si es una falencia, yo si puedo decir, que es una falencia el que nosotros no somos capaces de transmitir todo ese conocimiento, también estamos con un proyecto de hacer una escuela o hacer una plataforma, bueno un tema es la escuela de vendedores pero también es crear una plataforma donde este subida toda la información de estos conocimientos nuevos que todo el mundo tiene que saber, no se, se me ocurre, es el lanzamiento de una nueva línea, no se, tal vez línea blanca, todo el mundo tiene que estar en conocimiento del nuevo producto de las características, de cual es el manipuleo, de cuales son las promociones de cómo se vende, en donde se vende, como se tiene que exhibir; digamos que cada persona de cada departamento agarra lo que le corresponde y aprende pero no sabe del resto, entonces yo sí creo que nos hace falta eso que todo el mundo sepa como funciona cada uno de los departamentos, hasta para poder mejorar los procesos, para poder colaborar un poco más porque somos departamentos de puertas abiertas, somos departamentos colaborativos, pero, sin embargo cada uno se centra en lo que le corresponde a cada uno y tal vez no vemos el sistema como un todo, entonces ahí creo que tenemos una falencia.

David- Cree usted que la empresa cuenta con procesos que permiten generar nuevo conocimiento interno?

Paola- Claro, nosotros estamos, bueno tenemos un montón.., yo ya soy de las viejas aquí, entonces si pienso que toda la generación joven que ha venido,

tiene una, no se, es como una revolución del conocimiento, con otras ideas con otras temáticas, otras formas de trabajar que nosotros, yo digo ya los viejos estamos acostumbrados a una forma diferente, pero hay que aprender de los jóvenes también, ósea yo si veo a los chicos, a veces yo le puedo decir, a mí me molestaba que vengan, no se, hasta con zapatos bajos, con jean o lo que sea, por que somos más formales pero a la final eso no es lo que importa lo que importa es lo que esta en el cerebro y el conocimiento que ellos tienen y que pueden generar, entonces sí, conversando con toda la generación joven de acá, son un montón de jovencitos de 30, 25, 30, 32 años, yo tengo 39 , entonces a mí ya me choca eso, pero yo le veo a mi hermana la Sofía es una revolución total en su cerebro, ella piensa de una manera completamente diferente, y hay que aprender también de los jóvenes, y si pienso de que debería haber esa transmisión de información de que el uno escucha y el otro escucha, por que todos podemos aprender, entonces sí, sí pienso que falta tal vez esos espacios para transmitir esa información sin barreras como les digo nosotros somos una compañía de puertas abiertas al cien por cien, entonces no es que la palabra del jefe es la última, sino que todo el mundo puede opinar, todo el mundo da sus ideas y a la final el compendio de ideas es lo que se realiza, entonces, por ahí algo se hace en la transmisión de información.

David- Cree que la organización cuenta con procesos para proteger el conocimiento?

Paola- Sí, sí, nosotros tenemos, bueno entiendo que en la fábrica tienen todo el tema del diseño de los muebles, todo el tema de matricera, todo el tema de recetas de cómo se hacen los muebles, acá en la comercializadora estamos encargados de todo el tema de patentes, de marcas de registros, todo eso, entonces esta también, eso, digamos resguardado, en el área de sistemas también estamos con servidores nuevos, servidores funcionando, creo que estamos ahorita en el momento de tomar la decisión de si nos vamos todo a la nube o agradamos nuestro servidor, la cosa es proteger la información y tener aquí todo el conocimiento, el área de sistemas realmente ha hecho un gran trabajo en eso, como les digo la tecnología cada vez

avanza más entonces hay que estar ahí, atrás de todo lo que sucede, pero sí la verdad es que ellos tienen protegida toda la información e igual nosotros realmente en la fabricación de muebles.

El tema de los accesorios que es lo que yo manejo, no se puede proteger tanto por que, son productos que uno compra en el mercado mundial y que ningún proveedor va a dar exclusividad al menos que compres toda la producción de una fábrica en china, que eso es imposible; entonces cualquier persona que va a las mismas ferias internacionales que nosotros vamos, sea del Ecuador, sea de Quito, Guayaquil, Cuenca, Perú lo que quiera que sea, cualquier ciudad o país, puede adquirir el mismo producto que nosotros estamos comprando, si con algunos proveedores locales en tema de lencería, en ropa de cama hemos hecho algo de exclusividad de productos, pero es muy poco por que a la final, el abastecimiento de las telas hablando específicamente de la lencería es muy básico aquí en el Ecuador. Entonces usted hace una colección exclusiva pero no dura seis meses y tampoco es que va a firmar un acuerdo de exclusividad para seis meses, entonces no resulta, se acaba la tela se ve otra cosa y ya, así funciona.

Samantha- Cree que la empresa cuenta con procesos para retroalimentar el conocimiento adquirido de la retroalimentación y de los errores?

Paola- No, nosotros no tenemos eso, también es una idea que tengo, bueno hace quince días estuve en un programa que se llamaba, como era pues, un evento que hubo en Quito de Marketing, no me acuerdo bueno, pero justamente muchos de los expositores, eran dos días de este congreso, muchos de los expositores decían eso que deberían las empresas implementar el tema de el aprendizaje de los errores y me pareció súper interesante por que generalmente uno, cuando una persona o todas las empresas por eso digo los de generaciones antiguas y las generaciones nuevas es completamente diferente, en las empresas hasta ahora en los que tienen más viejitos en las empresas, la persona que comete un error o comete una falla probablemente es castigado o tiene una sanción o tiene por último un llamado de atención tal vez no es ninguna cosa muy grave pero tiene un

llamado de atención por su error, pero me comentaban que en otras empresas tipo Kruger Labs, no se si ustedes han escuchado, es una compañía que celebra los errores y festeja los fracasos de las personas por que con el pensamiento de que mientras una persona más fracasa está innovando más, una persona que no tiene ni un solo fracaso quiere decir que esta sentada en su puesto sin hacer nada, probablemente no esta innovando nada está ahí aletargado en su zona de confort y sin hacer ninguna cosa, sin embargo las personas que más fracasos tienen o los puestos de trabajo que más errores tienen, están trabajando por eso están generando errores, si no, no estarían haciendo al menos que sea una maquina o una cosa perfecta, entonces sí, sí a mi me parece interesante eso, yo tengo una propuesta para que en esta organización, hacer algo con eso que no sea solamente de que tuve el error y tiene una sanción o es castigado por último, bueno aquí no se hacen castigos tal vez sí un llamado de atención, pero sí por lo menos haber okey, cometí el error pero que aprendiste de ese error que de bueno se puede sacar, como podemos mejorar todo el proceso por que probablemente es un problema del proceso, no necesariamente tiene que se un problema de la persona sino puede ser que el proceso esta mal establecido entonces si es un tema que nosotros tenemos que empezar a mirar a los errores no como una cosa mala sino como una cosa de donde aprender, la verdad, eso aprendí hace quince días, ya les digo que me fui a Quito vengo así, cambiada el chip por completo, estuvo súper chévere y ahí la gente, es que son personas que están en otro nivel de conocimiento, otro nivel de entender como funcionan las empresas y ustedes toda la generación joven tienen otra forma de pensar que uno tiene que aprender a entenderles por que si no estamos ahí cruzados y podemos matarnos, cuando la verdad es que podemos hacer cosas grandes juntos.

David- ¿Qué tan accesible piensa que es el conocimiento en la empresa?

Paola- Sí bueno, existen ciertos niveles, no cierto, así hay como en todas las empresas, hay niveles de información que uno puede manejar, por ejemplo los directivos tienen toda la información necesaria lo que es financiero, mercadeo, resultados, o lo que sea; pero dependiendo de su nivel de

trabajo, dependiendo de su puesto tiene todo el acceso a la información que su trabajo lo requiera, o sea no se me ocurre que tal vez el guardia quiera ver el estado de resultados de la compañía, para que necesita, tal vez, no necesita para su trabajo, verdad, sí, tal vez, la persona de mercadeo necesita saber como le fue en la campaña última que hicieron y que números fueron, como le fue si fue positivo o fue negativo, entonces tiene acceso a la información, entonces dependiendo del nivel de información que usted requiera o el nivel de trabajo que usted tenga o sus tareas o actividades diarias tiene toda la apertura, realmente nosotros no tenemos restricciones con respecto a la información, nada más tiene que justificar para que lo va a usar y por que necesita cierta información y la información se le da no tenemos restricciones al respecto.

David- ¿en que cree que ha mejorado la empresa estos últimos 12 años?

Paola- Bueno nosotros justamente hace doce años nos cambiamos de sistemas eso creo que fue un avance súper importante para la organización, salimos de un sistema de un software que ya estaba obsoleto en ese tiempo era uno que le denominaban el SBT no se ni que significara SBT pero era un software que nos ayudaba para la fabricación, para las ventas y claro no era en tiempo real entonces yo recuerdo, que todas las tardes las personas de logística imprimían unas hojas enormes no se pues mas grandes, esta que este que creo que es tamaño A3, pero imprimían unas sabanas de hojas donde estaba todo el inventario de todos los productos y una hoja así, enorme y mandaban por currier a todas las tiendas a nivel nacional y bueno tal vez no teníamos 30 tiendas como ahora pero sí póngale quince, entonces tenían que imprimir quince de esas sabanas poner en sobres mandar a cada una de las ciudades y los de allá recibían información de hace dos días por que digamos que estamos en lunes imprimían la información hasta el lunes a las 4 de la tarde y eso llegaba al día siguiente a las 9 de la mañana en el currier, era información de hace un día, entonces no era información real, yo creo que ese ha sido un gran avance para Colineal, el hecho de habernos cambiado de software al Microsoft Great Plains, que nos ha permitido mantener la información a tiempo real eso sí un gran avance para nosotros,

es increíble que la semana anterior que estábamos de remate da un enter y sabe exactamente cuantos floreros cuantas, sabanas cuantas salas cuantas mesas, cuanto tiene en inventario si tiene que sacar más, si no, si tiene que ponerle más descuento, si no , yo pienso que el manejo de la información en tiempo real es una cosa increíble, realmente es una evolución en nosotros que no teníamos eso, hay muchas otras cosas que se han hecho , de la ampliación de nuestras bodegas el centralizar nuestras bodegas de distribución, antes lo manejábamos todo manual teníamos unos muchachos de bodega los estibadores, que realmente tenían que ser súper fortachones y corpulentos por que los muebles tenían que cargar a mano ahora ya estamos con equipo, tenemos montacargas, tenemos esos lagartos, y todo eso, ósea realmente se ha hecho un cambio, pero principalmente que el software y el manejo de información al día es lo más importante hasta para la toma de decisiones, uno no puede tomar decisiones con información del día anterior, no sabes lo que paso el día hoy, entonces eso es lo más importante sí.

Samantha- ¿Cree usted que el desempeño empresarial se encuentra ligado a la gestión del conocimiento?

Paola- Sí, yo creo que sí, definitivamente, es que una empresa no puede ser un conjunto de nubes, la nube de mercadeo, la nube de finanzas, la nube de operaciones, la nube de lo que quiera que sea de ventas o lo que sea, tiene que ser el conocimiento manejado como un sistema como un todo donde haya conexión, no se se me ocurre, me estoy imaginando, unos rayos así interconectados de unos y otros, tiene que ser la información, que va y viene en todas las direcciones para que todo el mundo trabaje por el mismo objetivo, sí pasa en las organizaciones, no se, se me ocurre, tenemos que hacer el remate y tenemos un presupuesto tal y cada uno se centra en hacer su propia tarea pero no se si es que la tarea que yo estoy haciendo, esta perjudicando al trabajo de al de lado, no cierto, cuando se trabaja con toda la información, con todo el conocimiento, que todas las personas sin importar de que área sean y sin hacer de menos a los otros departamentos, yo pienso que toda la colaboración se hace en pro de un solo objetivo, final, entonces

así es como deberían funcionar las organizaciones, si claro cada departamento tiene su propia autonomía y obviamente hace su propio trabajo pero tiene que ser en función de hacer que la organización sea un sistema como tal, y eso es algo que nosotros también hemos aprendido en el último año tuvimos nuestra planeación estratégica en mayo del año anterior, y nos dimos cuenta de eso que nosotros teníamos separada la fábrica era un mundo y la comercializadora era otro mundo, entonces claro, la fábrica decía me tienen que poner pedidos de tanto o si no yo no salgo con los números de la producción, estoy debajo del punto de equilibrio y no se que, la comercializadora, decía no yo tengo que comprar esto y esto y esto, entonces era como que dos mundos completamente diferentes, hemos roto esas barreras hicimos un solo organigrama nos mezclamos la gente de la fábrica y la de la comercializadora, cada una sigue haciendo sus actividades, pero ya no pensamos solo en la fábrica o solo en la comercializadora, pensamos como un todo y el todo no es ni siquiera como vender más sino como servimos mejor al cliente, el tema es que el cliente quede completamente satisfecho, sin importar si el problema esta en la comercializadora o en la fábrica, si el cliente viene hoy en la mañana y pide una cama y la cama no esta en producción y no esta en bodega, pero el cliente necesita para mañana cinco de la tarde que tiene huéspedes en su casa entonces es un compendio de gente que se mueve, de uno en uno, de uno en uno, y hacemos que ojala la cama sí llegue a la casa del cliente mañana a las cinco de la tarde, entonces como que nos despojamos de esos intereses personales para hacer que todo fluya en función del mejor servicio al cliente, yo pienso que eso es lo mejor que nos ha pasado también.

6.1.10. Entrevista: Ingeniero Julio Abad Peña.

Buenas tardes ingeniero muchas gracias por regalarnos unos minutos de su tiempo. Estamos aquí para hacerle algunas preguntas sobre los sistemas de control de gestión y su vinculación a la gestión del Conocimiento para nuestra tesis la cual consiste en estudio de caso para la empresa Colineal.

Por favor para empezar ayúdenos con su nombre su cargo y cuanto tiempo lleva en la empresa, muchas gracias.

Julio- Buenos días, felicito la gestión que están haciendo, mi nombre es Julio Abad Peña soy gerente de recursos humanos, llevo en este cargo dos años, en la empresa Colineal Corp.

David- Cree usted que la organización cuenta con procesos para adquirir conocimiento?

Julio- Estamos en una etapa de implementación de una gestión por procesos, llegar a un tema de que tenemos un proceso para adquirir conocimiento, me temo que a lo mejor esta muy débil esa parte, pero de una manera informal o de una manera rutinaria estamos obteniendo conocimientos, pero no es que tengamos establecido un procedimiento para hacerlo, no lo tenemos.

David- Que sistemas de control de gestión, se utilizan en esta área departamental de la empresa?

Julio- Bueno nosotros tenemos indicadores de gestión, que son los que nos indican información sobre cual es la situación de recursos humanos, sobre como estamos manejando las partes críticas de los recursos humanos, que son la selección, contratación, desarrollo del talento humano de la empresa, entonces manejamos algunos indicadores, que como digo, van de la mano con esta implementación de la gestión por procesos que estamos haciendo, que nos esta complementando toda esta información que tenemos para ir estandarizándola e ir monitoreándola de una manera más ordenada y más adecuada.

Samantha- ¿Se utiliza algún software específico?

Julio- Dentro de nuestra gestión de recursos humanos, utilizamos varios software, utilizamos software para la evaluación del personal, el asunto de la nomina, nosotros tenemos un software que se llama el Convers utilizamos este

programa para hacer la evaluación de nuestro personal, una evaluación de 360 grados, que nos da mucha información, descubrimos las brechas entre la necesidad de un cargo versus la capacidad o la característica que tiene la persona que ejerce ese cargo, entonces vamos descubriendo, lo hemos hecho de una manera no ordenada ahora estamos con esta implantación de procesos, estamos metiendo en regla toda esta gestión.

También usamos un software que nos brinda una empresa que se llama Prestro, que nos sirve para medir el clima laboral en toda la empresa, así mismo gracias a este software, estamos en un proceso de evaluación de cuales son las necesidades las brechas que existen en el tema del clima laboral.

Samantha- ¿Cree usted que el uso de estas nuevas tecnologías influyen en el desempeño empresarial?

Julio- Por supuesto que sí, son una herramienta fundamental, hay que aprovechar la tecnología que existe para hacer las cosas mejor y más rápidas, entonces definitivamente es indispensable hacerlo, ya no podemos estar en la época antigua en mi caso por ejemplo de hacer las encuestas del clima laboral en papel y después tabularlas y meses y meses en este asunto, ahora se puede hacer muy rápido eso, con un solo click se tiene toda la información que necesitamos, depende de cómo lo organicemos a ese software para que nos brinde la información requerida.

Samantha- ¿Cree que estos sistemas le ayudan a que usted cumpla con los objetivos y las metas de una manera más fácil?

Julio- Sí, nos facilita la vida, porque la información la podemos obtener casi al instante, una vez que se tiene levantada la información, es muy rápido definir que información o que estadística queremos que nos de el sistema y lo hacemos muy rápidamente, entonces nos ayuda a tomar decisiones y correctivos de una manera mucho más eficiente.

Samantha- ¿Usted cree que los procesos para convertir el conocimiento tácito a explícito son correctos en la empresa?

Julio- Pensaría que sí, depende de cómo se lo utilice ese conocimiento que estamos empezando a hacerlo de una manera más organizada, de una manera más ordenada, esta bien las herramientas que utilizamos, podrían haber mejores herramientas, seguramente las hay, habría que conocerlas cuales son, haber que atributos tienen esas herramientas haber si es que nos, facilitan aun más la vida; pero creemos que con las herramientas que tenemos a mano ahorita nos da muy buena información en todos los aspectos que estamos necesitando actualmente.

David- ¿Usted cree que en la empresa cuenta con procesos que le permita generar nuevo conocimiento?

Julio- No esta establecido un proceso para eso, de ley que existe conocimiento, pero no esta estandarizado, no esta establecido, un procedimiento o un proceso para adquirir y convertir ese conocimiento que existe, por supuesto existe, convertirlo en algo práctico para la empresa, nos falta esa decisión y luego una herramienta que nos permita hacer eso.

Samantha- ¿Cree que la organización cuenta con procesos para proteger el conocimiento?

Julio- Sí, yo creo que sí, tenemos bastante cubierta esa parte, a pesar que ahora con el tema electrónico y de computación, es tan fácil para las personas que quieren hacerlo, robar la información es muy fácil entonces hay que tratar de cubrirnos de la mejor manera, tenemos un sistema de protección, pero siempre va haber un riesgo de que se filtre algo de esa información de una manera electrónica o tecnológica.

David- ¿Qué tanto la empresa permite que los departamentos interactúen y compartan conocimiento?

Julio- Existe ese compartir con bastante frecuencia, hacemos reuniones o planificaciones, lo que llamamos la planificación estratégica, en donde ahí se comparte toda esta serie de conocimientos o de experiencias que pueda tener cada persona o cada departamento, pero insisto no tenemos estandarizado o establecido una herramienta que nos obligue a hacer ese tipo de compartir la información, no tenemos un informe establecido que nos facilite ese compartimiento de conocimientos, sí.

David- ¿La empresa cuenta con procesos para aplicar el conocimiento aprendido de la retroalimentación y de los errores?

Julio- Pensaría que hay debilidad ahí, algo se tiene pero no está establecido o no tenemos un mecanismo realmente que nos induzca a hacer esta retroalimentación, ósea sí existe, por su puesto, pero es de una manera informal, no hay un procedimiento que nos obligue a hacer eso.

David- ¿Qué tan accesible es el conocimiento en la empresa?

Julio- Obviamente hay información que es pública y otra información que es confidencial, por obvias razones hay información la información confidencial no está disponible para cualquier persona pero lo que es la parte pública, tenemos nuestra página web, nuestra gente trabajando la parte de medios sociales, Facebook, twitter y todo eso. Se difunde toda la información que sea factible difundirla, permanentemente estamos haciendo eso, pero obviamente hay información que no está al alcance de todo el mundo.

David- ¿En qué cree que ha cambiado la empresa estos últimos años?

Julio- Bueno esta permanentemente innovando en la parte tecnológica, había debilidades en la parte de ventas que es lo que mueve a la empresa, el motor de la empresa, se ha ido constantemente innovando en sistemas de mejoramiento del procedimiento de ventas, de manera que justamente en esta época estamos culminando con un cambio radical de nuestro proceso de ventas, eso es un tema fundamental por que si mejoramos nuestro proceso

de ventas vamos a mejorar sustancialmente toda la empresa. También hemos logrado en la parte de recursos humanos que es lo que yo manejo, hemos logrado implementar algunos controles y sistemas que permitan un mejor manejo del tema de talento humano, hemos adquirido este sistema de la empresa "PRESTO" que nos permite visualizar con mucha más claridad todo lo que es el clima laboral y por supuesto eso trae como consecuencia un mejoramiento de nuestro clima que es fundamental para el buen desempeño de una empresa, en general siempre estamos innovando en la parte tecnológica, tratando de no atrasarnos con la fuerte movida electrónica que hay ahora en el mundo, nosotros estamos también procurando estar siempre a la vanguardia en ese tema, eso en la parte comercial, en la parte productiva también hay muchas mejoras en diseño del producto, hemos creado líneas nuevas, una fabrica de colchones, que es un producto nuevo que cada día esta teniendo más acogida con nuestros clientes y como digo siempre innovando siempre buscando mejoras en todo sentido, en la parte tecnológica en la parte productiva, en la parte de diseño, en la parte de satisfacción del cliente, buscando como mejorar esa experiencia del cliente, que sea cada vez mejor.

David- ¿Cree usted que el desempeño empresarial se encuentra vinculado a la gestión del conocimiento?

Julio- Por supuesto, yo creo que las empresas y las personas mientras más conocimiento tengan, mejores van a ser esas empresas, es indiscutible eso, hace unos años atrás, hace 30 años, las empresas que tenían información eran aquellas que progresaban, que surgían, actualmente esa información es de muy fácil acceso, existe ahora un exceso de información, hay que saber filtrar que información y conocimientos son útiles para que esa empresa o la persona que es parte de esa empresa puedan generar mejores aportes; a mayor conocimiento, mayor progreso, mayor beneficio.

6.1.11. Entrevista: Ingeniero Carlos Pérez.

Buenas tardes ingeniero muchas gracias por regalarnos unos minutos de su tiempo. Estamos aquí para hacerle algunas preguntas sobre los sistemas de

control de gestión y su vinculación a la gestión del Conocimiento para nuestra tesis la cual consiste en estudio de caso para la empresa Colineal.

Por favor para empezar ayúdenos con su nombre su cargo y cuanto tiempo lleva en la empresa, muchas gracias.

Samantha- Para empezar por favor ayúdenos con su nombre y su cargo en la empresa:

Carlos- Mi nombre es Carlos Pérez, estoy en Colineal alrededor de 4 años y medio 5 años mas o menos y mi cargo aquí es jefe de comercio electrónico y marketing digital.

Samantha- ¿Usted cree que la organización cuenta con procesos para adquirir conocimiento de sus trabajadores, clientes, proveedores?

Carlos- En la organización en general sí, en la parte digital las cosas cambian un poco, por ejemplo nosotros pautamos un google, pautamos un YouTube, todo lo que es redes sociales, Facebook y las paginas con mayor índice de lectura y tráfico, no es algo que la empresa nos pueda a nosotros guiar de alguna manera o capacitar de alguna manera, en cosas digitales tenemos que estar en cierto aprendizaje, nosotros mismos, para poder ver cuales son los medios en los que estamos o los que nos generarían algún beneficio, la empresa nos capacita por eventos, o nos manda a charlas o cursos.

David- ¿Qué sistema de gestión utiliza en su departamento?

Carlos- Nosotros en general utilizamos aquí E – Commerce, la plataforma de nuestra página web que Shopify y todos los programas nativos Omnicent, entre otros, para generar con el marketing, targeting, y utilizamos plataformas externas, ya sea para redes sociales, de activaciones o eventos que tengamos o generación de tráfico, que sería, Instagram, Pinterest, todas la aplicaciones de redes de google o de Apple y páginas como olx, entre otros.

David- ¿Usted cree que el uso de estas nuevas tecnologías, influye en el desempeño empresarial?

Carlos- Yo creo que sí, pues una empresa tiene que estar al tanto, ya sea tanto de la parte interna es decir de sus componentes y sus trabajadores, como de la parte publicitaria, por ejemplo, nosotros trabajamos todo por drive, entonces yo tengo un programa de trabajos , que esta en la nube, la chicas pueden ver todo lo que hay ya que se sube todo a la nube y de ahí cada uno sabe lo que tiene que hacer, en la parte interna de la oficina, si alguien se enferma lo que hace, ingresa a su nube y ven lo que tiene que hacer, pueden trabajar desde la casa sin ningún problema, en la parte externa, si nosotros no hubiéramos iniciado Facebook hace cinco años ahora sería muy tarde, hubo un momento en el que la afluencia de tráfico hacia nuestros eventos era entro uno 50 a 60 porciento en redes sociales, entonces invirtiendo un 10% del total en la publicidad, los alcances eran mucho más grandes que a través de los medios tradicionales, con una inversión relativamente pequeña.

Samantha- ¿Usted cree todos estos sistemas ayudan a cumplir mejor sus objetivos?

Carlos- Son sistemas que tienen que estar dentro los procesos de una institución.

Samantha- ¿Los procesos para convertir el conocimiento tácito en explicito, son correctos en la empresa?

Carlos- Sí, creo que si tenemos una apertura muy amplia a escuchar a las personas de nuestro equipo, y de otros equipos, nosotros trabajamos conjuntamente, por ejemplo, en la parte digital se trabaja conjuntamente con la parte de diseño y a su vez con la parte de mercadeo para generar estrategias, entonces, si nosotros tal vez estamos cerrados en algo en la parte digital, viene alguien de mercadeo o alguien de diseño y las aportaciones de ellos van generando ideas y nuevas acciones.

Samantha- ¿La organización cuenta con procesos para el intercambio de información entre el personal y las diferentes áreas departamentales?

Carlos- Sí y más que un proceso como tal, es una forma en la que sí se lleva.

David- ¿La empresa cuenta con procesos que faciliten la generación de nuevos conocimientos?

Carlos- Sí tenemos un departamento que maneja María José, de procesos en general, y lo vamos manejando de distintas maneras, es algo a lo que nos estamos acoplando, pero es algo que sí lo estamos llevando de manera metódica, en los últimos meses

David- ¿Cree que la empresa cuenta con procesos para retroalimentar el conocimiento adquirido de la retroalimentación y de los errores?

Carlos- Sí, gestionamos nuestros reportes y análisis, analizamos que funciona y que no, que medios funcionaron y cuales no, que actividades se utilizaron y luego sacamos un deepback, para ver que funciona y que no, que se puede mejorar, que se puede incorporar y que se incorpore de novedoso, sí bien no tenemos un proceso marcado, pero en lo general, se realiza bastante en todas las diversas áreas de la empresa.

Samantha- ¿Se cuenta con procesos para proteger el conocimiento?

Carlos- Efectivamente en la parte digital se cuenta con un respaldo muy grande en todo lo que son patentes, información confidencial, en la parte de compras en línea no podemos hacer que las tarjetas se marquen o sean hackeadas, nuestras redes sociales igual cambiamos las claves automáticamente cada X tiempo, en general los accesos que se dan a los empleados son muy metódicos.

Samantha- ¿En los últimos años que ha estado en la empresa que cree que ha mejorado?

Carlos- Yo creo que es una empresa que esta siempre en un constante cambio, no nos quedamos ni en la parte tecnológica ni en la parte humana, siempre vamos siempre vamos creciendo, contratando personas nuevas, que estén de acuerdo a los conocimientos que requiera la empresa y a las tendencias que se van llevando, y en la parte tecnológica hemos tenido cambios muy buenos, hemos implementado un procesos de E- Comercio, manejo de redes sociales, catálogos virtuales, catálogos digitales; entonces los cambios que se han venido dando han sido muy buenos, tanto en la empresa como en su personal, ya que para esto nos hemos venido capacitando de la debida manera, superamos nuestra diferencias y también se han implementado procesos en cada departamento, que ha permitido que cada cosa quede establecida, como funciona, nos a ayuda a generar un borde en cada una de nuestras actividades, se tiene bien establecido que se hace, como se hace, con que persona y con que medios.

David- ¿Usted cree que en un caso hipotético si en su cargo usted fuera reemplazado por otra persona, esa persona tuviera claras las directrices de lo que tiene que hacer?

Carlos- Sí, lógicamente tuviera que ser una persona que tenga conocimiento del tema y las cosas que se hacen, pero yo creo que los procesos están muy claros de cada una de las cosas que se hacen, para que se hacen, con que objetivos y con que medios se trabajan.

David- ¿Cree usted que el desempeño empresarial se encuentra vinculado a la gestión del conocimiento?

Carlos- Sí, por que si tenemos personas que tienen un conocimiento amplio de diversos temas, la empresa reflejara eso, en sus tácticas de mercadeo, como se vende, como se hace, como se proyecta la empresa, entonces el

conocimiento que generamos las personas que trabajan aquí se ven reflejados en los resultados de la empresa y en la imagen que la empresa da.

6.1.12. Entrevista: Ingeniero Xavier Sánchez.

Buenas tardes ingeniero muchas gracias por regalarnos unos minutos de su tiempo. Estamos aquí para hacerle algunas preguntas sobre los sistemas de control de gestión y su vinculación a la gestión del Conocimiento para nuestra tesis la cual consiste en estudio de caso para la empresa Colineal.

Samantha- Por favor para empezar ayúdenos con su nombre su cargo y cuanto tiempo lleva en la empresa, muchas gracias.

Xavier- Bueno, mi nombre es Xavier Sánchez estoy 12 años de la empresa, he pasado por varios puestos desde que entre a Colineal pero actualmente me desempeño como Gerente de Categorías, que se trata del manejo en sí de toda la parte comercial de los detalles de las categorías que no son muebles dentro de la compañía, hablo de decoración, de cortinas, de colchones, hablo de una serie de otras líneas, esas la manejo.

Samantha- ¿La organización cuenta con procesos para adquirir conocimiento de sus trabajadores, proveedores, empleados?

Xavier- Bueno, de la experiencia que tengo en estos años hemos vivido desde que ingrese a compañía (Comercializadora y fábrica), hace tiempo trabajamos en los que es la ISO 9001, ahí fue mi primera experiencia con el manejo de procesos a nivel de compañía, y últimamente desde el año anterior se maneja el tema de la gestión por procesos dentro de Colineal, entonces eso ha sido lo más reciente, y lo que en mi criterio creo que ha sido lo mas valedero por que se ha trabajado con varias personas en averiguando en cada una su trabajo en sí, su desempeño, que hacen y clarificando las funciones; a veces en una compañía tan grande como es Colineal tal vez se tienden a confundir o a cruzar, entonces me parece algo valido que se haya dado este puntapié en la compañía.

Samantha- ¿Cree que el uso de estas tecnologías influyen en el desempeño empresarial?

Xavier- Yo creo que sí, precisamente por lo que acabo de decir, a veces las compañías por este crecimiento, en sí que tiene, muchas veces existen crecimientos desordenados, entonces se crean nuevos departamentos, nuevas funciones, nuevos puestos de trabajo, y solamente se van migrando las personas y rotando cargos, pero creo que se debería ir haciendo un estudio de cada persona y de cada cargo para que la persona vaya al trabajo y lo desempeñe de una mejor manera, no se debe confundir la experiencia que tenga alguien con si es probado o no para desempeñar un cargo. Entonces pienso que es validera esa recolección de información tanto de la compañía, como de puestos y las aptitudes que tiene cada trabajador.

David- ¿Qué sistemas de control de gestión se utilizan en su departamento?

Xavier- Hablando como mi departamento yo trabajo directamente con Paola, pero desde hace unos dos o tres años nuestro departamento creció muchísimo, yo le hablo del departamento de decoración y accesorios, hace 5 años vendíamos 250 000 dólares el año pasado terminamos vendiendo 3 millones y medio. Hace 4 años atrás nosotros teníamos un cuadro de Excel trabajado por alguna persona que funcionaba bien en ese momento, para compra y para reposición de inventarios, pero como hemos crecido tan rápido y en tan poco tiempo ese sistema ya no es funcional, entonces hemos pedido y estamos ahora en investigación de que software comprar para nuestro departamento, no es una decisión fácil por que también es una decisión difícil por el costo, entonces la semana anterior tuvimos una junta con Paola y dijimos: ¿Qué vamos a hacer?, o tecnicamos esa tabla o nos vamos ya, a un software de administración de compras y de inventarios, que nos ayudaría mucho por que nosotros tenemos un problema en la distribución, en el departamento de Decoración, hay ciertas cosas que se nos van de las manos al momento de la distribución de los inventarios y ahí se

vuelve necesario tener un programa establecido, algo que nos ayude a ser más ágiles y más precisos, ya que en la cadena de valor que nosotros tenemos todo va desde la compra, distribución, venta y reposición; cuando uno de estos eslabones funciona mal se puede causar un serio problema sobre todo en el inventario.

David- ¿Usted cree que un sistema de control de gestión ayudaría a la mejora de la eficacia en su departamento?

Xavier- Efectivamente, por que vamos a ser más precisos a la hora de planificar, nosotros sabríamos cuanto se vende, podemos realizar una buena planificación de las ventas a futuro, también el tema de la compra, podríamos saber a detalle que comprar, que cantidad y que va a cada tienda, eso es algo muy difícil de controlar en las tiendas Detail, el mundo del Detail es maravilloso y extraño por que hay ciudades diferentes, no se puede mandar el mismo producto a la costa que a la sierra, Cuenca es diferente a Loja, eso manejarlo manualmente es difícil, eso esta ahora en manos de nuestra bodega y ese manejo logístico se vuelve complicado entonces es necesario tener un software que nos ayude a predecir este tipo de cosas y que nos lleve a cometer la menor cantidad de errores, eso es importante.

David- ¿Cree que los procesos para convertir el conocimiento tácito a explícito son correctos en la empresa?

Xavier- Eso yo creo que es uno de los puntos pendientes dentro de la organización, falta aquí precisamente esa documentación de cada uno de los puestos ya más a detalle, creo que hay algo muy general, entonces aquí si nos pasa siempre que alguien se va de un puesto y es como empezar de cero, y eso en las organizaciones es muy perjudicial, es mejor si tuviéramos un manual y cualquiera lo puede asumir, vendría una persona nueva y supiera lo que tiene que estudiar y sus funciones, como hacen otras empresas, creo que en el mundo financiero es más común, pero aquí nos falta mucho, por el manejo que cada gerente tiene, en mi visión en el departamento que yo manejo yo trato de que toda la gente sepa hacer de todo, entonces así

cuando pasa esto que se va alguien, lo podemos reemplazar pero no es lo más práctico ni lo más aplicable, es mejor si existieran manuales, sin una excesiva documentación sino más enfocado a las funciones y al trabajo en sí.

Samantha-¿Usted cree que la organización cuenta con procesos que permitan el intercambio de información entre el personal?

Xavier- Pienso que no, existe una falencia, a veces el flujo de información no se maneja de una manera ordenada, ahí ciertas cosas que se manejan en un rango jerárquico muy alto y puede ser que el traspaso de la información no se de de una manera óptima, ahora con esto de los procesos creo que hemos estado queriendo poner la casa en orden y pienso que hay mucho más por trabajar, no existe mejor cosa que nazca una idea en cualquier departamento y esta pueda ser desarrollado por algún canal y que la misma no quede en el aire, o también que la toma de decisión de alguna cosa trascendental como un producto, simplemente se tome por cierto grupo, y tal vez la parte involucrada no este tan bien informada.

Samantha- ¿Cree usted que la organización cuenta con procesos para proteger el conocimiento?

Xavier- Sí, en great plains existe mucho control, en el tema de manejo de marcas y en el desarrollo de nuevos nombres, la parte de mercadeo también va muy apegado al tema de registro de marcas, son cosas que si son bastante protegidas, a veces en el desarrollo nuevas ideas o productos quedan vacíos. Por ejemplo, el año anterior desarrollamos unos espejos con un proveedor local, entonces nosotros dimos toda la información que nosotros teníamos de ferias o de proveedores internacionales, pero nunca nosotros firmamos que eso era información confidencial, siempre queda en la palabra, pero nunca hemos hecho algo formal, entonces sí existen algunos vacíos que deberían ser como una regla para siempre cuidar este tipo de cosas.

Samantha- ¿Cree que la empresa cuenta con procesos para retroalimentar el conocimiento adquirido de la retroalimentación y de los errores?

Xavier- Pienso que procesos que sigan a rajatabla no, no existen, de ahí obviamente lo hace cada gerente, desde mi puesto tratamos de realizar evaluaciones o reuniones periódicas para realizar cambios y que no se repitan los errores, yo soy de la política de que mientras más gente participe en la toma de decisiones mejor, o varias aristas opinando sobre algo permiten que el rango de error sea menor, entonces en mi departamento, con la gente que yo manejo estamos evolucionando en ese tema, ahora habría que dejar sentado por escrito, creo que también sería importante, generar un registro, para revisar que paso y en que momento, sería valioso completamente.

David- ¿Cree usted que el conocimiento es accesible en la organización?

Xavier- Tanto como abierto para todas las áreas no creo que lo sea, va a depender de la cabeza de cada área, hablando por nuestra área cualquier persona puede venir y preguntarnos algo y vamos a abrirles la información no es ningún secreto lo que manejamos; algunos departamentos tal vez mantienen información más reservada, por ejemplo en el área de ventas o de mercadeo, no se si me den la base de datos de Colineal, es algo un poco más serio, más confidencial.

David- ¿Usted cree que ha mejorado la empresa en estos últimos 12 años?

Xavier- En el tema de los procesos, de organizar los departamentos en sí, eso me parece interesante, desde que yo llegue hasta ahora la empresa ha trabajado bastante en ir dando funciones a cada uno, repartiendo las cosas, viendo que cargos y trabajos son más y menos, para ya ir creando nuevos departamentos, por que el crecimiento de las empresas es así, tal vez antes existía un solo departamento para compras y ventas, ahora el propio flujo de la empresa dice no, es necesario un departamento de compras, ventas y uno de importaciones, entonces eso en los últimos años me parece

interesante, darle a cada uno lo que corresponde y saber cual es el norte de cada uno y darle un objetivo a cada uno, que al final del año se cumpla es otra cosa pero ya cada uno tiene sus objetivos marcado.

David- ¿Y en el tema tecnológico usted cree que la compañía ha ido innovando?

Xavier- Sí en eso la compañía siempre esta innovando, de hecho ahora vamos a un nuevo sistema de facturación, me parece interesante, el tema de ir mejorando siempre la tecnología, nosotros no nos podemos quedar atrás, pienso que la tecnología nos tiene que ayudar a ser mejores, teníamos un problema bastante serio en el tiempo de facturación, y con un nuevo software podemos bajar ese tiempo, yo pienso que se ha dado un gran paso ya que eso se refleja en servicio, siempre la empresa esta innovando e invirtiendo en tecnología, aunque a veces sea difícil ya que los softwares no son baratos, hay que seguir innovando, pero digo dar este gran paso en facturación me parece interesante, si nosotros diéramos ese paso también en compras sería otro gran pasos, pero digo la empresa esta innovando, esta invirtiendo y eso es bueno.

David- ¿Cree usted que el desempeño empresarial se encuentra vinculado a la gestión del conocimiento?

Xavier- Definitivamente, el conocimiento que tenga cada persona es importantísimo a la hora del desempeño de la empresa, y más si ese conocimiento es compartido, por que juntos se puede crear y pensar en algo más, entonces dejar los individualismos, como era años atrás que solo uno sabía algo y si moría esa persona, la empresa quebraba. Eso hay que ir cambiándolo, compartir y que la gente sepa muchas cosas hace a las empresas exitosas, ya no el conocimiento en uno solo sino en varias personas, compartir es muy importante para mi punto de vista.

Doctora María Elena Ramírez Aguilar, Secretaria de la Facultad de Ciencias de la Administración de la Universidad del Azuay

CERTIFICA:

Que, el Consejo de Facultad en sesión del 29 de junio de 2018, conoció y aprobó la solicitud para realización del trabajo de titulación, presentada por:

Estudiantes: Samantha Cristina Álvarez Orellana (código 62935) y David Andrés Peña Abril (código 66479)

Tema: "Diseño de un modelo de gestión del conocimiento para la empresa "COLINEAL CORPORATION CIA. LTDA.""
Previo a la obtención del título de Ingeniero Comercial

Director: Econ. Andrés Ugalde Vásquez

Tribunal: Ing. María José Gonzalez Calle
Ing. Juan Carlos Aguirre Maxi

Plazo de presentación del trabajo de titulación: Se fijó como plazo para la entrega del trabajo de titulación, conforme a la Disposición Tercera del Reglamento de Régimen Académico, un período académico, contado desde la fecha de su aprobación, esto es hasta el 29 de diciembre de 2018, debiendo el Director presentar a la Junta Académica, dos informes -uno cada dos meses- sobre los avances del trabajo de titulación.

E INFORMA:

Que en aplicación de la Disposición General Cuarta del Reglamento de Régimen Académico vigente, en caso de que los estudiantes no culminen y aprueben el trabajo de titulación luego de dos períodos académicos contados a partir de su fecha de culminación de estudios, deberán realizar la actualización de conocimientos previa a su titulación.

Cuenca, 3 de julio de 2018



Dra. María Elena Ramírez Aguilar
**Secretaria de la Facultad de
Ciencias de la Administración**

CONVOCATORIA

Por disposición de la Junta Académica de la escuela de Administración de Empresas se convoca a los Miembros del Tribunal Examinador, a la sustentación del Protocolo del Trabajo de Titulación: **“DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO PARA LA EMPRESA “COLINEAL CORPORATION CIA. LTDA.”**, presentado por los estudiantes Alvarez Orellana Samantha Cristina con código 62935 y Peña Abril David Andrés con código 66479, previa a la obtención del título de Ingeniero Comercial, para el día **Viernes, 08 de junio de 2018 a los 08h00.**

Tomar en cuenta que posterior a la sustentación del Diseño del Trabajo de Titulación, por ningún concepto se puede realizar modificaciones ni cambios en los documentos; únicamente, en caso de diseño aprobado con modificación, el Director adjuntará al esquema un oficio indicando que se procede con los cambios sugeridos.

Cuenca, 01 de junio de 2018



Dra. María Elena Ramírez Aguilar
Secretaria de la Facultad

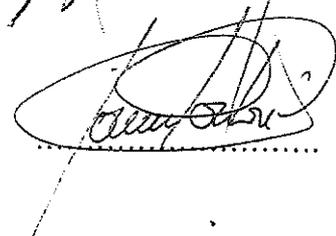
Econ. Andrés Ugalde Vásquez



Ing. María José Gonzalez Calle



Ing. Juan Carlos Aguirre Maxi



Comunicado OK
01-06-18



Cuenca, 29 de mayo de 2018
Oficio: EA-1681-2018-UDA

Ingeniero
OSWALDO MERCHÁN MANZANO
DECANO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
Su despacho

De nuestra consideración:

La Junta Académica de la Escuela de Administración, en relación a la Denuncia/Protocolo de Trabajo de Titulación, presentado por **Álvarez Orellana Samantha Cristina** con código **62935**, y **Peña Abril David Andrés** con código **66479**, tema: **"DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO PARA LA EMPRESA "COLINEAL CORPORATION CIA LTDA"'**", informa que, este trabajo cumple con la metodología propuesta en la "Guía para elaboración y presentación de la denuncia/ protocolo de trabajo de titulación"

Director: Econ. Ugalde Vásquez Andrés Francisco

Tribunal sugerido: Ing. Gonzalez Calle María Jose
Ing. Aguirre Maxi Juan Carlos

Atentamente,

ING. MARÍA JOSÉ GONZÁLEZ CALLE.
Coordinadora de la Junta de Administración
Universidad del Azuay

ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

FECHA: 29 DE MAYO DE 2018

Estudiante: ALVAREZ ORELLANA SAMANTHA CRISTINA Y PEÑA ABRIL DAVID ANDRES



ACTA
SUSTENTACIÓN DE PROTOCOLO/DENUNCIA DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

Fecha de sustentación: **Viernes, 08 de junio de 2018 a las 08h00**

1.1. Nombre del estudiante: Alvarez Orellana Samantha Cristina y Peña Abril David Andrés

1.2. Código: 62935 y 66479 respectivamente

1.3. Director sugerido: Econ. Andrés Ugalde Vásquez

1.4. Codirector (opcional): _____

1.4.1. Tribunal: Ing. María José González Calle

1.4.2. Título propuesto: **"DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO PARA LA EMPRESA "COLINEAL CORPORATION CIA LTDA""**

1.4.3. Aceptado sin modificaciones : _____

1.4.4. Aceptado con las siguientes modificaciones:

1.4.5. No aceptado

1.4.6. Justificación:

Econ. Andrés Ugalde Vásquez

Tribunal

Ing. María José González Calle

Ing. Juan Carlos Aguirre Maxi

Srta. Samantha Cristina Alvarez Orellana

Sr. David Andrés Peña Abril

Dra. María Elena Ramírez Aguilar
Secretaria de la Facultad



RÚBRICA PARA LA EVALUACIÓN DEL PROTOCOLO DE TRABAJO DE TITULACIÓN
(Tribunal)

- 1.1. Nombre del estudiante: Alvarez Orellana Samantha Cristina y Peña Abril David Andrés
1.2. Código: 62935 y 66479 respectivamente
1.3. Director sugerido: Econ. Andrés Ugalde Vásquez
1.1 Codirector (opcional):
1.3.1. Título propuesto: **"DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO PARA LA EMPRESA "COLINEAL CORPORATION CIA LTDA""**
1.3.2. Revisores tribunal: Ing. María José González Calle e Ing. Juan Carlos Aguirre Maxi
1.4. Recomendaciones generales de la revisión:

	Cumple	No cumple
Problemática y/o pregunta de investigación		
1. ¿Presenta una descripción precisa y clara?	✓	
2. ¿Tiene relevancia profesional y social?	✓	
Objetivo general		
3. ¿Concuerda con el problema formulado?	/	
4. ¿Se encuentra redactado en tiempo verbal infinitivo?	/	
Objetivos específicos		
5. ¿Permiten cumplir con el objetivo general?	/	
6. ¿Son comprobables cualitativa o cuantitativamente?	/	
Metodología		
7. ¿Se encuentran disponibles los datos y materiales mencionados?	/	
8. ¿Las actividades se presentan siguiendo una secuencia lógica?	/	
9. ¿Las actividades permitirán la consecución de los objetivos específicos planteados?	/	
10. ¿Las técnicas planteadas están de acuerdo con el tipo de investigación?	/	
Resultados esperados		
11. ¿Son relevantes para resolver o contribuir con el problema formulado?	✓	
12. ¿Concuerdan con los objetivos específicos?	/	
13. ¿Se detalla la forma de presentación de los resultados?	/	
14. ¿Los resultados esperados son consecuencia, en todos los casos, de las actividades mencionadas?	✓	

.....
Econ. Andrés Ugalde Vásquez

.....
Ing. María José González Calle

.....
Ing. Juan Carlos Aguirre Maxi



Escuela
Administración
de Empresas

Oficio Estudiante: Aprobación diseño

CONTINUA
del expediente
Nº 0850329

Lugar de Almacenamiento
F: Archivo, Secretaría de la Facultad

Retención
5 años

Disposición Final
Almacenar en archivo, oficina de la Facultad

Cuenca, 22 de mayo del 2018

Ingeniero,

Oswaldo Merchán Manzano

DECANO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN

UNIVERSIDAD DEL AZUAY

De nuestra consideración,

Estimado Señor Decano, nosotros **Samantha Cristina Alvarez Orellana** con C.I. **0105721526**, código estudiantil 62935 y **David Andrés Peña Abril** con C.I. **0105500094**, código estudiantil 66479; estudiantes de la Carrera de Administración de Empresas, solicitamos muy comedidamente a usted la aprobación del protocolo de trabajo de titulación con el tema **"DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO PARA LA EMPRESA "COLINEAL CORPORATION CIA LTDA"** previo a la obtención del título de Ingeniero Comercial para lo cual adjunto la documentación respectiva.

Por la favorable acogida que brinde a la presente, anticipamos nuestro agradecimiento.

Atentamente:

Samantha Alvarez

Samantha Alvarez

David Peña

David Peña

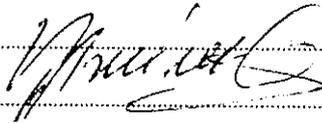
Estudiantes de la Escuela de Administración de Empresas

DOCTORA MARÍA ELENA RAMÍREZ AGUILAR SECRETARIA DE LA
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINSTRACION DE LA UNIVERSIDAD
DEL AZUAY

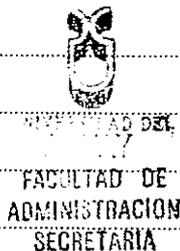
CERTIFICA:

Que, el Señor **David Andrés Peña Abril**, registrado con código **66479**, perteneciente a
la escuela de Administración de Empresas tiene aprobado más del 80% de su pensum de
estudios.

Cuenca, 23 de Abril de 2018



Dra. María Elena Ramírez Aguilar
SECRETARIA DE LA FACULTAD DE
CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN



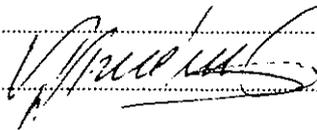
Derecho 71309
vcf

**DOCTORA MARÍA ELENA RAMÍREZ AGUILAR SECRETARIA DE LA
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACION DE LA UNIVERSIDAD
DEL AZUAY**

CERTIFICA:

Que, la Señorita **Samantha Cristina Álvarez Orellana**, registrado con código **62935**,
perteneciente a la escuela de Administración de Empresas tiene aprobado más del 80%
de su pensum de estudios.

Cuenca, 23 de Abril de 2018



**Dra. María Elena Ramírez Aguilar
SECRETARIA DE LA FACULTAD DE
CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN**



UNIVERSIDAD DEL
AZUAY
FACULTAD DE
ADMINISTRACION
SECRETARIA

Derecho 71308
vcf

Cuenca, 14 de mayo de 2018

Ingeniero,
Oswaldo Merchán Manzano
DECANO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
UNIVERSIDAD DEL AZUAY

Respetado Ingeniero,

Yo Ing. Sebastián Crespo, Vicepresidente de la empresa "Colineal Corporation Cia Ltda" autorizo a los estudiantes Samantha Cristina Alvarez Orellana y David Andrés Peña Abril de la Escuela de Administración de Empresas de la Universidad del Azuay, a realizar su trabajo de titulación previo a la obtención del título de Ingeniero Comercial en la empresa, misma que ayudará a los estudiantes proporcionándole los documentos e información requerida para el desarrollo de su trabajo.

Sin otro particular me suscribo,

Atentamente

Ing. Sebastián Crespo

Lugar de Almacenamiento
F: Archivo Secretaría de la Facultad

Retención
5 años

Disposición Final
Almacenar en archivo pasivo de la Facultad

Cuenca, 24 de Marzo del 2018

Ingeniero,
Oswaldo Merchán Manzano
DECANO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
UNIVERSIDAD DEL AZUAY

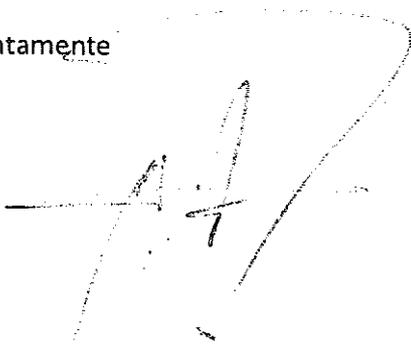
De mi consideración,

Yo, **Andrés Francisco Ugalde Vázquez** informo que he revisado el protocolo de trabajo de titulación elaborado previo a la obtención del título de Ingeniero Comercial denominado, **"DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO PARA LA EMPRESA "COLINEAL CORPORATION CIA LTDA"**, realizado por los estudiantes **Samantha Cristina Alvarez Orellana**, con código estudiantil 62935 y **David Andrés Peña Abril**, con código estudiantil 66479, protocolo que a mi criterio, cumple con los lineamientos y requerimientos establecidos por la carrera.

Por lo expuesto, me permito sugerir que sea considerado para la revisión y sustentación del mismo,

Sin otro particular, me suscribo.

Atentamente



Econ. Andrés Ugalde

Lugar de Almacenamiento

Referencia

Disposición Final

F: Archivo Secretaría de la Facultad

5 años

Almacenar en repositorio digital de la Universidad

UNIVERSIDAD DEL AZUAY

Facultad de Ciencias de la Administración

Escuela de Administración de Empresas

**Diseño de un Modelo de Gestión del Conocimiento Para La Empresa
"Collneal Corporation Cia Ltda"**

Nombre de Estudiantes:

Samantha Cristinasp Alvarez Orellana

David Andrés Peña Abril

Director Sugerido:

Andrés Francisco Ugalde Vázquez

Cuenca - Ecuador

2017

1. Datos Generales

1.1. Nombres de los estudiantes:

Alvarez Orellana Samantha Cristina – Peña Abril David Andrés

1.1.1. Códigos:

ua062935 – ua066479

1.1.2. Contacto:

Alvarez Orellana Samantha Cristina

Teléfono: 2800819

Celular: 0987679493

Correo Electrónico: sammy_alvares@hotmail.com

Peña Abril David Andrés

Teléfono: 4175152

Celular: 0998990094

Correo Electrónico: davidpena@gmail.com

1.2. Director Sugerido: Ugalde Vázquez Andrés Eco.

1.2.1. Contacto:

Celular: 0998639470

Correo Electrónico: augalde@uazuay.edu.ec

1.3. Co – director sugerido:

1.4. Asesor Metodológico: Guevara Toledo Carlos Wilfrido, PHD

1.5. Tribunal designado:

1.6. Aprobación:

1.7. Línea de Investigación de la Carrera:

5311. Organización y dirección de empresas

1.7.1. Código UNESCO: 5311.99 Otras: Gestión estratégica

1.7.2. Tipo de trabajo:

a) Modelo de negocio

b) Investigación formativa

1.8. Área de Estudio:

Investigación y Desarrollo

1.9. Título Propuesto:

Diseño de un Modelo de Gestión del Conocimiento Para la Empresa "Colineal Corporation Cia Ltda"

1.10. Subtítulo:

1.11. Estado del proyecto

Nuevo

2. Contenido

2.1. Motivo de la Investigación

La presente investigación tiene por objetivo la elaboración de un Modelo de Gestión del Conocimiento para el sector manufacturero de la ciudad de Cuenca, trabajando bajo la metodología de un estudio de caso, mismo que se llevará a cabo en la empresa cuencana "Colineal Corporation Cia Ltda". Dicho estudio pretende entregar un conjunto de herramienta que permita la mejora del desempeño empresarial a través del desarrollo y sistematización de sus Procesos de Gestión del Conocimiento.

2.2. Problemática

Hoy en día el conocimiento ha comenzado a tomar importancia en las decisiones estratégicas de las organizaciones y a ser considerado como un recurso intangible del; cual dependen las ventajas competitivas y, en última instancia, el desempeño. (Pinho, Rego & Pina e Cunha , 2012). Sin embargo, en la actualidad, son muy pocas las empresas que comprenden esta dinámica y menos aún cuentan con herramientas que le permitan diagnosticar e implementar planes concretos de acción.

Lo que se quiere lograr con esta investigación es, entender y analizar como la empresa cuencana "Colineal Corporation Cia Ltda" utiliza la gestión del conocimiento para la mejora de sus procesos y generación de ventajas competitivas. Luego, a partir de esto, se pretende diseñar un modelo de gestión de conocimiento que pueda servir al sector manufacturero de alimentos en la ciudad de Cuenca.

2.3. Preguntas de Investigación

En base a lo dicho, la pregunta de investigación de este estudio es la siguiente:

¿Cuáles son los componentes de un modelo de gestión de conocimiento útil para el sector manufacturero en la ciudad de Cuenca?

2.4. Resumen

La economía moderna ha evolucionado desde la era industrial hacia una nueva sociedad de la información, donde el principal activo de una empresa ya no son sus recursos físicos sino su conocimiento (Rašula et al. 2012; Sureena & Mahmood, 2013; Pinho et al. 2012). La investigación en gestión empresarial se ha centrado en analizar cómo las organizaciones gestionan su conocimiento para mejorar sus ventajas competitivas (Huang & Lai, 2012) y se ha señalado a los Sistemas de Contabilidad y Control de Gestión (SCCG) como los mediadores de este conocimiento (Obeldat, et al. 2014) dentro de una estrategia de largo alcance para crear valor (Naranjo-Gil & Hartmann, 2006).

El Modelo de Gestión del Conocimiento le permitirá a esta organización implementar una metodología sistemática que posibilitará la coordinación eficiente y eficaz de las actividades vinculadas a la integración de diferentes clases de conocimiento que se mantienen implícitas en al mente de el personal, a la expectativa de su identificación, clasificación, estructuración y que constituyen un activo potencial que podrían convertirse en fuentes de generación de valor económico a la empresa.

2.5. Estado del Arte y marco teórico

Vivimos en un mundo globalizado en el cual las compañías están sujetas a un alto grado de competitividad de mercados, las empresas deben buscar adaptarse a un entorno cambiante a través del mejoramiento de sus sistemas productivos, por lo tanto las organizaciones se ven obligadas a innovar en metodologías que les permitan desarrollar nuevos servicios, productos, procesos, y de esta manera ser ecológicamente mas soportables, social mente mas equitativas y económica mente mas viables. En la actualidad los Sistemas de Gestión y Control se encuentran inmersos en las organizaciones, constituyen herramientas que permiten la mejora de la dirección estratégica de las empresas, en este momento diversas industrias han adoptado sistemas de gestión y control empresariales enfocados a diferentes ámbitos de la gestión tales como, calidad, medio ambiente, salud de los trabajadores, entre otros. (Abril, Enríquez, Sánchez, 2012). En estos últimos años ha nacido una nueva perspectiva en cuanto a estos sistemas; se trata de la Gestión del Conocimiento (Knowledge Management), la misma surge de la creciente tendencia de las organizaciones de prestar mayor atención a los bienes intangibles de las mismas. (Nieves y León, 2001).

El conocimiento implícito que poseen los empleados constituyen un activo potencial, que podría favorecer a la generación de valor económico a la industria. (Nieves y León, 2001). La gestión del conocimiento constituye un instrumento sistemático, que facilita la

integración de diferentes clases de conocimiento que permanecen en la mente del personal, a la expectativa de ser identificado, clasificado, estructurado y que sirve como herramienta que permita alcanzar ventajas competitivas para la organización.(León y Ruiz, 2002) El principal propósito de los procesos de conversión y creación del conocimiento a través de los sistemas de control y gestión es la traducción del conocimiento en operación a información que permita influir en los procesos y actividades de la empresa para de esta manera mejorar su desempeño.

El proceso de conversión del conocimiento integra varias dimensiones entre las cuales se encuentran: la epistemológica, ontológica, conocimiento tácito y explícito, individual, grupal, organizativo, entre otros, el análisis de cada uno de estos fundamentos teóricos nos permite deducir que el proceso de conversión del conocimiento no es lineal y secuencial, sino constituye un proceso dinámico y de mejora continua (Martínez, Ruiz, 2002). Los procesos de conversión y creación de conocimiento y los sistemas de control y gestión siempre aparecen de forma independiente en el campo literario, por lo general la literatura no proporciona trabajos que vinculen ambas concepciones. Los modelos experimentales son métodos estadísticos clásicos cuya finalidad es examinar si unos determinados factores influyen en una variable de interés y, si existe influencia de algún factor, cuantificar dicha influencia, dichos experimentos son de mucho utilidad ya que de esta manera se puede analizar el grado de influencia que tiene la conversión y creación del conocimiento en una organización con respecto al desempeño empresarial, utilizando como medio para dicha conversión del conocimiento tácito a explícito un sistema de control y gestión del mismo.(Porras,2001).

2.6. Hipótesis

H1: La gestión del conocimiento está relacionada directa y positivamente con el desempeño empresarial, en particular, dentro del sector manufacturera del cantón Cuenca.

2.7. Objetivo General

Diseño de un modelo de gestión del conocimiento para la empresa cuencana "Colineal Corporation Cia Ltda" con la finalidad de entregar a esta organización una herramienta que permita la mejora de su desempeño empresarial

2.8. Objetivos Específicos

1. Realizar un diagnostico inicial de la gestión del conocimiento de la empresa cuencana "Colineal Corporation Cia Ltda".

2. Identificar los procesos vinculados a la gestión del conocimiento de la empresa cuencana "Colineal Corporation Cia Ltda".
3. Diseñar un modelo de gestión del conocimiento para la empresa cuencana "Colineal Corporation Cia Ltda".
4. Socialización del proyecto con el personal de "Colineal Corporation Cia Ltda".

2.9. Metodología

La presente investigación busca el desarrollo de un modelo de gestión del conocimiento en esta organización a través de la adopción de la metodología de estudio de caso, esta permitirá explorar como iniciar la implementación de la gestión del conocimiento en la empresa, así como informar sobre los procesos logrados por la misma y aquellos que deben ser objeto de mejora. (Wing Chung, 2015).

Se eligió un estudio inductivo de un solo caso ya que esta metodología se utiliza comúnmente en estudios de gestión, particularmente por que permite analizar de forma exhaustiva un caso de estudio dentro de su contexto cotidiano.

Para el desarrollo del caso se siguen las siguientes fases: recopilación de datos, análisis de datos, presentación de hallazgos, diagnostico y planificación de acciones, socialización de la implementación y desarrollo del modelo de gestión del conocimiento. (Bloice & Burnett, 2015).

2.10. Alcances y resultados esperados

La presente investigación pretende aportar a la disciplina de las Ciencias Administrativas a través de la ampliación de la comprensión y el uso de los Procesos de Gestión del Conocimiento en las Empresas de nuestra localidad.

Los resultados que esperamos son los siguientes:

1. Objetivos Específicos

2.11. Supuestos y riesgos

Ninguno

2.12. Presupuestos

Rubro	Costo (USD)	Justificación
Papelería	\$125	Esferos, Hojas
Impresiones	\$100	Hojas de los experimentos
Trasporte	\$150	Traslado
Otros	\$150	
TOTAL	\$525	

2.13. Financiamiento

Autofinanciamiento

2.14. Esquema tentativo

Introducción

Capítulo 1: Marco Teórico**1.1. Procesos de Conversión y Creación del Conocimiento****1.1.1. La Gestión del Conocimiento****1.1.2. Impacto y Medición de la Gestión del Conocimiento****1.1.3. Los Procesos de Gestión del Conocimiento****1.2. Los Sistemas de Control de Gestión****1.2.1. Conceptos Básicos de los Sistemas de Control de Gestión****1.2.2. Usos y Aplicaciones de los Sistemas de Control de Gestión****1.2.3. Los Sistemas de Control de Gestión aplicados al Conocimiento****1.3 El Desempeño Empresarial****1.3.1. Conceptos Básicos del Desempeño Empresarial****1.3.2. El Desempeño Empresarial en la Gestión del Talento Humano****1.3.3. Medición del Desempeño Empresarial aplicado al Talento Humano****1.3.4. El Desempeño Empresarial y la Gestión del Conocimiento**

Capítulo 2: Diagnóstico Inicial de la Gestión del Conocimiento de la empresa

2.1. Diagnóstico de Procesos de Gestión del Conocimiento

2.2. Diagnóstico de SCCG

2.3. Medición de Parámetros e Indicadores.

Capítulo 3: Desarrollo del modelo de Gestión del Conocimiento.

3.1. Construcción del Modelo de Gestión del Conocimiento para "Colineal Corporation Cia Ltda".

Capítulo 4: Discusión y Conclusiones

Bibliografía

Anexo

2.15. Cronograma

Objetivo Especifico	Actividad	Resultado esperado	Tiempo (semanas)
Realizar un diagnostico inicial de la gestión del conocimiento de la empresa cuencana "Colineal Corporation Cia Ltda".	recopilación de datos in – situ.	Diagnostico inicial de la gestión del conocimiento de la organización.	4 semanas
Identificar los procesos vinculados a la gestión del conocimiento de la empresa cuencana "Colineal Corporation Cia Ltda".	Análisis de datos, presentación de hallazgos,	Identificación de procesos vinculados a la gestión del conocimiento logrados por la empresa.	8 semanas
Diseñar un modelo	planificación	Modelo de gestión	8 semanas

de gestión del conocimiento para la empresa cuencana "Colineal Corporation Cia Ltda".	de acciones para implementación del modelo.	del conocimiento para la organización.	
Socializar del proyecto con el personal de "Colineal Corporation Cia Ltda".	socialización de la implementación y desarrollo del modelo de gestión del conocimiento.	Socialización del proyecto con el personal de la empresa.	4 semanas
TOTAL			24 semanas

2.16. Referencias

Estilo utilizado: APA.

Lara Porras A.M. (2001). "Diseño estadístico de experimentos, análisis de la varianza y temas relacionados: tratamiento informático mediante SPSS". Ed.: Proyecto Sur.

Yadira Nieves y Magda León. (2001). La gestión del conocimiento: una nueva perspectiva en la gerencia de las organizaciones. La Habana: Acimed.

MARTÍNEZ LEÓN, Inocencia, RUIZ MERCADER, Josefa. Los procesos de creación del conocimiento: el aprendizaje y la espiral de conversión del conocimiento. En: Congreso Nacional e Hispano-Francés de AEDEM (16º:12º: 2002: Alicante). XVI Congreso Nacional y XII Congreso hispano-francés de AEDEM: la empresa intangible. Alicante: Asociación Europea de Dirección y Economía de la Empresa (AEDEM). Universidad de Alicante. 2002

Abril Cristina, Enríquez Antonio, J. S. (2012). *Guía para la Integración de Sistemas de Gestión* (2da edición). Madrid: Fundación Confemetal.



2.17. Anexos

2.18. Firma de responsabilidad (estudiantes)

David Peña Abril

Cod: 66479

Samantha Alvarez

Cod: 62935

2.19. Firma de responsabilidad (director sugerido)

Andrés Ugalde Vázquez

2.20. Fecha de entrega: