



**Implementación del *BalancedScorecard* en el Área de Licitaciones de la Empresa FACELCO S.A.S como herramienta para la gestión del conocimiento.**

**Luisa Fernanda Agredo Montoya  
Miguel Enrique Cermeño Jiménez**

Corporación Universitaria Minuto de Dios  
Facultad de Educación Virtual y Distancia  
Medellín, Colombia  
2015



# **MODELOS DE GESTION DEL CONOCIMIENTO: SCORECARD**

**Luisa Fernanda Agredo Montoya**  
**Miguel Enrique Cermeño Jiménez**

Trabajo final presentado como requisito parcial para optar al título de:  
**Especialista en Gerencia de Proyectos**

Director:  
Doctor Pablo López Tovar

Codirector:  
Doctor William Daniel Rojas Rodríguez

Universidad Nacional de Colombia  
Facultad de Educación Virtual y Distancia  
Medellín, Colombia

---

## Contenido

<b>1</b>	<b>Introducción</b>	<b>1</b>
<b>2</b>	<b>Planteamiento del problema</b>	<b>3</b>
2.1	Antecedentes del problema.	3
2.2	Generalidades de FACELCO S.A.S.	5
2.2.1	Estructura Organizacional:	6
2.2.2	Misión	6
2.2.3	Visión	6
2.3	Formulación de la pregunta	7
2.4	Descripción del problema	8
<b>3</b>	<b>Objetivos</b>	<b>9</b>
3.1	3.1 Objetivo General	9
3.2	3.2 Objetivos Específicos	9
<b>4</b>	<b>Justificación</b>	<b>10</b>
4.1	BalancedScorecard BSC O Cuadro de mando Integral CMI	11
4.1.1	Fase 1 Definición de la estrategia.(R S Kaplan & Norton, 1998)	13
4.1.2	Fase 2: Los objetivos estratégicos	15
4.1.3	Fase 3: Mapa estratégico y metas	16
4.1.4	Fase 4: Comunicación, implantación, despliegue y automatización	17
<b>5</b>	<b>Marco Teórico</b>	<b>19</b>
5.1	Modelos para la gestión del conocimiento en las organizaciones.	19
5.1.1	Conocimiento	19
5.1.2	Gestión del Conocimiento	19
5.1.3	Desarrollo de la gestión del conocimiento.	23
5.1.4	Clasificación Cronológica de Modelos en la Gestión del Conocimiento:	26
<b>6</b>	<b>Diseño metodológico</b>	<b>41</b>
6.1	Método de estudio	42

---

6.1.1	Con respecto a las características de FACELCO SAS: _____	43
6.1.2	Proceso de la gestión del conocimiento en FACELCO S.A.S. _____	44
6.1.3	Elementos que constituyen el modelo de gestión de conocimiento para FACELCO SAS teórico actual.	46
<b>7</b>	<b>POBLACIÓN Y MUESTRA _____</b>	<b>50</b>
<b>8</b>	<b>DEFINICIÓN DE LAS BASES ESTRATEGICAS DE FACELCO SAS _____</b>	<b>52</b>
8.1	ESTRUCTURACION y CONFORMACIÓN DEL COMITÉ DE GESTION DEL CONOCIMIENTO :	56
8.2	UN PROGRAMA INDISPENSABLE PARA LA GESTION DEL CONOCIMIENTO _____	58
8.3	FORMULACION Y DISEÑO DE LA REESTRATEGIA EN FACELCO SAS _____	60
8.3.1	ESTRATEGIAS DE MERCADEO : _____	60
8.3.2	DETERMINACION DE LA CRITICIDAD EN LA IMPLEMENTACION DEL BALANCED SCORECARD BSC O CUADRO DE MANDO INTEGRAL CMI: _____	61
<b>9</b>	<b>CONCLUSIONES GENERALES: _____</b>	<b>67</b>
<b>10</b>	<b>ANEXOS _____</b>	<b>70</b>
10.1	Organigrama Facelco _____	70
10.2	Resultados Encuestas de satisfacción Clientes Facelco _____	71
	_____	71
10.3	Indicadores Área Comercial _____	75
<b>11</b>	<b>Referencias Bibliográficas _____</b>	<b>77</b>

# 1 Introducción

Nos encontramos afrontando los tiempos de la modernidad, la conectividad y las telecomunicaciones permiten cada vez con mayor rapidez generar transformaciones a una escala tal que aún nos cuesta adaptarnos como individuos y ni que decir de los grupos empresariales que dependen de procesos y estrategias para subsistir. Los constantes y acelerados cambios al entorno son una constante del mundo actual, esta condición le exige a las organizaciones de hoy un desarrollo constante de sus procesos e implementar nuevas prácticas y estrategias, no se puede pretender que los productos y procesos de hoy las mantengan vigentes y exitosas en el largo plazo.

Actualmente la medición en cuanto a la gestión dentro de las organizaciones es una de las grandes tareas que proyectan y orientan a los líderes dentro de las mismas para alcanzar mejores resultados, claramente hoy en día muchos de los modelos de gestión y programas de control suelen ser manipulados o alterados con el propósito de mostrar resultados o cumplimiento de metas, dando resultados numéricos o cifras vacías sin llegar siquiera a la implementación de estos modelos.

La competencia y la búsqueda de un mejor precio no le permiten a muchas organizaciones llevar a cabo un modelo de producción efectiva ya que la necesidad de penetrar nuevos mercados está latente y es cada vez más difícil. Para dar cumplimiento a sus objetivos las organizaciones de ahora necesitan contar con altos estándares de calidad, valor agregado en sus productos y servicios, satisfacción al cliente, innovación y rapidez para llegar con los costos más bajos a su cliente final y de paso, sobresalir en el mercado.

---

Precisamente estos factores descritos hacen parte fundamental de los modelos para la gestión del conocimiento, modelos que serán de gran importancia para el cumplimiento de los objetivos tanto estratégicos como financieros en el futuro de las organizaciones ya que el conocimiento es uno de los activos más valiosos, preciados e importantes que poseen las empresas y debe ser cultivado y compartido estratégicamente no solo con el fin de alcanzar los objetivos planteados en las organizaciones, sino como una estrategia de éxito empresarial.

Es por eso que en el presente trabajo se mencionan los diferentes modelos de gestión del conocimiento y su aplicación en las organizaciones, conociendo el estado del arte en el desarrollo de algunos de los más importantes y profundizando en la motivación para seleccionar el modelo **BalancedScorecard** o **“Cuadro de Mando Integral”** y el análisis de su implementación en el departamento de licitaciones de la empresa **FACELCO S.A.S.**

Se estudiarán las prácticas de su metodología actual, la forma cómo se podría implementar el modelo **BalancedScorecard** o **“Cuadro de Mando Integral”** y analizar las posibles ventajas que se podrían obtener con su aplicación, con el fin de generar valor en este proceso de gran importancia para la organización ya que tiene como objetivo sostener continuamente como insumo los proyectos en la organización con base en un presupuesto que no genere pérdidas económicas, permita abrir nuevas oportunidades de negocio y genere las utilidades esperadas para la compañía a partir del conocimiento .

Este documento se ha estructurado de la siguiente manera: primero, se presentan unas generalidades con el fin de establecer el contexto que constituye el objeto de estudio , se presenta un marco teórico con el estado del arte de los diferentes modelos de gestión del conocimiento y la selección del modelo **BalancedScorecard** para ser analizado en la organización; segundo, se explica la metodología utilizada para el análisis del modelo en la organización basado en el historial de la empresa y lo que exige el modelo para ser implementado; tercero, mostrar las ventajas que tendría la aplicación del modelo en el proceso

---

de licitaciones de la empresa de acuerdo a los resultados mostrados por la teoría; y por ultimo las conclusiones que se desprenden del trabajo realizado y por último se presentan las referencias.

## **2 Planteamiento del problema**

### **2.1 Antecedentes del problema.**

Desde tiempos remotos el Conocimiento como tal ha sido fundamental para el desarrollo económico de las organizaciones e incluso de las naciones, las empresas en todas las áreas tradicionalmente han venido gestionándolo en varios niveles, sin embargo, es vital señalar que el conocimiento es su valoración como aporte al crecimiento de la organización, ha ido cambiando el objeto sobre el que se aplica el conocimiento gestionado.(Teresa, Pineda, & Einstein, 2011)

Es necesario resaltar que en plena era agraria el recurso fundamental fue la tierra y en el desarrollo de la era industrial fue la maquinaria y consecutivamente los procesos industriales, hoy por hoy la nueva economía que se está configurando en el orden mundial, determina al conocimiento y su distribución entre las distintas unidades que componen el sistema económico como el elemento clave para la creación de la riqueza. (Portela Lara, 2004)

La información es la materia prima del conocimiento. El contenido de esta se reduce a datos, hechos, supuestos, que son materiales para el conocimiento, pero no son el conocimiento mismo. Se puede describir como un mensaje, normalmente bajo la forma de un documento o algún tipo de

---

soporte audible o visible. Como cualquier mensaje, tiene un emisor y un receptor. A partir de lo anterior debemos destacar que Una colección de información no es conocimiento.

Mientras que la información entrega asociaciones necesarias para entender los datos, el conocimiento provee el fundamento de cómo cambian (en el caso de que lo hagan). Este se origina dentro de la persona, al ser configurado con base en un inventario inicial de conocimiento y el insumo de nueva información (Bender & Fish, 2000).

Por otro La destreza y la experticia en su conjunto son más profundas que el conocimiento. “El conocimiento es un conjunto de información adquirida en los individuos en base a su experiencia, juicios, valores, actitudes, aptitudes. El cual debe ser considerado como un recurso a fin de poner en práctica capacidades para dar solución a los problemas del entorno en el que se desenvuelven”.(Caraballo, Mesa, & Herrera, 2009)

En la literatura existente sobre el presente trabajo se aborda el tema del conocimiento, con base en dos conceptos, como administración del conocimiento y gestión del conocimiento. Este último Koontz (1995), se define como “el proceso mediante el cual se obtiene, despliega o utiliza una variedad de recursos básicos para apoyar los objetivos de la organización”; en este caso, el recurso es el conocimiento.

A fin de cuentas la gestión del conocimiento es un proceso dinámico e interactivo a fin de “detectar, generar, codificar, transferir, capturar y usar el conocimiento para lograr los objetivos corporativos trazados por las directivas de la organización y resolver los problemas que enfrente la organización, así como la generación de ventajas competitivas.”(Grau, 2001)

Entre los muchos aspectos que orientan la implementación del **BSC** *BalancedScorecard* está el detectar todas aquellas fallas que la gestión está presentando o aquellos aspectos que están siendo gestionados y que indiscutiblemente requieren ser revaluados.

---

Un *BalancedScorecard* **BSC** preciso y fundamental para cada nivel de responsabilidad permite la adaptación constante a la situación de cada momento, teniendo presente aquellos aspectos que prácticamente no eran apreciados, como por ejemplo uso de nuevas tecnologías y filosofías empresariales de vanguardia, además de la inclusión de la medición y las variables de carácter cualitativo. "Robert Kaplan y David Norton plantearon que para el desarrollo del modelo *BalancedScorecard* puede recurrirse a cuatro fases con sus respectivos resultados", [Amendola, 2006, p. 136-144]

## 2.2 Generalidades de FACELCO S.A.S.

**FACELCO S.A.S.** ingeniería eléctrica es una empresa que inició sus actividades en el mercado local y nacional desde junio de 1995 diseñando y suministrando subestaciones eléctricas de media y baja tensión, tableros para alojar equipos de control, medida y protección de sistemas eléctricos, automatización, servicios de consultoría y mantenimiento.

Actualmente Facelco S.A.S. Ingeniería Eléctrica es una firma dedicada al ejercicio integral de la Ingeniería Eléctrica especializada en manejo integral de proyectos, cumpliendo con los requerimientos convenidos con el cliente, las especificaciones técnicas, ofreciendo óptima calidad y entrega oportuna. En cada proyecto se realizan pre diseños que satisfagan las necesidades específicas del cliente y se adelanta la presentación de un presupuesto para que el cliente pueda determinar la magnitud de la inversión.

Hoy la compañía cuenta con más de 200 empleados ubicados en las sedes de Medellín, Bogotá y Barranquilla prestando un servicio integral en el manejo de proyectos de la Ingeniería Eléctrica; respaldado por amplio grupo de ingenieros que se esfuerzan por cumplir cada día más con los

---

requerimientos convenidos con el cliente, las especificaciones técnicas, ofreciendo óptima calidad y entrega oportuna.

### **2.2.1 Estructura Organizacional<sup>1</sup>:**

### **2.2.2 Misión**

Proveer productos y servicios de primera calidad para satisfacer las necesidades de nuestros clientes de una forma rápida y eficaz.<sup>2</sup>

### **2.2.3 Visión**

En el 2020 ser la compañía con los mejores recursos técnicos y humanos en el área de subestaciones eléctricas y sus ramas afines en Colombia.

FACELCOS S.A.S cuenta con el respaldo de grandes fabricantes de equipos eléctricos a los cuales representan y distribuyen tales como: SCHNEIDER ELECTRIC, ABB, MITSUBISHI, SIEMENS, SIXNET, RUGGEDCOM, SMARTMAX, EATON, KLOCNER MOELLER, entre otros.<sup>3</sup>

Desde su creación, la organización ha sido dirigida bajo modelos tradicionales de gerencia que con el paso del tiempo se han ido modificando en función de las necesidades del medio. En la actualidad, el tiempo de respuesta a los requerimientos del cliente es fundamental para la obtención de nuevas oportunidades de negocio, sin embargo las estrategias implementadas en la compañía, en muchas ocasiones no han sido planeadas, analizadas ni

---

<sup>1</sup> Observar cuadro anexo tomado de RECURSOS HUMANOS FACELCO SAS

<sup>2</sup> Tomado de <http://www.facelco.com.co/index.php/mision-y-vision>

<sup>3</sup> Tomado de <http://www.facelco.com.co/index.php/sobre-facelco>

---

encaminadas a transformaciones necesarias que muestra la teoría de los modelos del conocimiento, sino en las necesidades del día a día que presenta el negocio.

Esta situación no es ajena en el departamento de presupuestos y licitaciones, donde diariamente se buscan nuevos proyectos con el objetivo de crecer y mantener vigente la compañía en el competitivo medio, sin embargo los procesos que se llevan a cabo en el departamento están ligados directamente con la gerencia de la organización, quien enfoca los objetivos a alcanzar por el área y en ocasiones no se articula adecuadamente, por el contrario, sus actuaciones son guiadas por el olfato y la experiencia adquirida en los negocios en el transcurso de estos 20 años, dando cabida a posibles fracasos debido a que no se alcanza el objetivo al que se quiere llegar desde la unidad, generando en ocasiones conflictos de interés y/o alterando las prioridades del departamento.

Es por esto que surge la necesidad de analizar un modelo desde el conocimiento que permita conducir las actividades realizadas en el departamento de licitaciones por el camino del logro de los objetivos de la organización alineada con la visión y misión de la compañía.

Como lo plantea el modelo *BalancedScorecard* el cual relaciona los objetivos corporativos mediante medidas directas de rendimiento en un marco específico de la empresa.”(Valhondo, 2002, p 110), que tiene la ventaja que puede ser aplicado en la organización, en un proceso o departamento y permite medir los resultados obtenidos a través de indicadores asociados a la estrategia planteada por la organización.

### 2.3 Formulación de la pregunta

¿Es posible la implementación del modelo *BalancedScorecard* como modelo de gestión del Conocimiento, en el departamento de licitaciones y presupuestos de **FACELCO SAS** permite generar valor en los procesos de la Organización?

---

## 2.4 Descripción del problema

Actualmente la sociedad se encuentra envuelta en un mundo acelerado en todos los aspectos, es por ellos que en muchas ocasiones no hay espacio para replantear situaciones que permitan alcanzar los objetivos propuestos, y la organización **FACELCO S.A.S** no es ajena a esta situación, ya que en su búsqueda constante de nuevas oportunidades de negocio ha logrado grandes resultados, sin embargo su proceso de crecimiento ha sido tan rápido que muchas de sus estrategias no han sido re-estructuradas para la nueva situación que enfrenta, es por ello que muchos de los procesos no dan los resultados esperados, ya que no fueron diseñados inicialmente para la nueva etapa que vive la compañía y es allí donde se fundamenta el análisis de este trabajo, con el cual se pretende determinar que herramientas son aplicables en la compañía, específicamente en el área de licitaciones, con el objetivo de crear valor en el proceso que vaya ligado a la actual estrategia planteada por la gerencia, basadas en la teoría del modelo de conocimiento Scorecard, analizando algunos casos de éxito que ha tenido la implementación del modelo a lo largo de su historia en compañías a nivel mundial, que son ejemplos de negocios dignos de imitar.

---

## 3 Objetivos

### 3.1 3.1 Objetivo General

Implementar el *BalancedScorecard* al departamento de licitaciones de la organización FACELCO S.A.S con del conocimiento con el fin de generar valor a través del análisis de la teoría del modelo.

### 3.2 3.2 Objetivos Específicos

- Identificar las fases del modelo *BalancedScorecard* y desarrollarlas al interior de la organización FACELCO SAS para la implementación del BSC.
- Analizar el modelo *BalancedScorecard* con la estrategia implementada actualmente en la organización. FACELCO S.A.S
- Diagnosticar el modelo actual de gestión del conocimiento en la empresa FACELCO SAS con el fin de establecer la viabilidad del BSC o CMI
- Diagnosticar los indicadores actuales del departamento de presupuestos en la organización.

Proponer indicadores para el área de licitaciones basados en el Modelo *Balanced Scorecard* que estén ligados con la estrategia empresarial.

## 4 Justificación

El conocimiento adquirido a través de la experiencia y la teoría misma, se acumula en las personas y en el momento que éstas se retiran de las compañías se llevan ese conocimiento consigo, dejando un vacío incalculable que se traduce en tiempo y producción ya que toca iniciar nuevamente un proceso de capacitación, que nunca alcanza el conocimiento que se fue, por lo cual el capital intelectual es uno de los más preciados activos que tiene una compañía y es por ello que se debe cuidar, cultivar y valorar porque de él depende la permanencia de los colaboradores en las empresas y por otro lado la estabilidad y mejora continua de los procesos, es ahí donde radica su importancia por lo tanto para colaboradores y dirigentes es muy importante crear herramientas que permitan implementar un modelo de conocimiento adecuado que logre que todas las partes involucradas en el proceso sean beneficiadas. Considerando que las organizaciones no solo son una maquinaria aislada, sino que dependen en su mayoría del capital humano adquirido, el cual se caracteriza por sus diversos talentos y habilidades que orientados adecuadamente hacia sus tareas diarias generan colaboradores satisfechos inyectando valor en todos los procesos.

Para la elaboración de este trabajo se tomaran como base los modelos de gestión de conocimiento que se encuentran en la bibliografía como principios para diferenciar las ventajas del modelo *Balanced Business Scorecard* o *Cuadro Integral de Mandos* (Kaplan y Norton, 1.996), el cual es el modelo más implementado en las organizaciones en la actualidad ya que interviene en los procesos más importantes que conforman las empresas con el que se busca

---

generar valor y promover el aprendizaje canalizados hacia la visión y estrategia empresarial, como lo explica la teoría del modelo.(R. S. Kaplan & Norton, 1992)

## 4.1 **BalancedScorecard BSC O Cuadro de mando Integral CMI**

El *BalancedScorecard* **BSC** o **CMI** es un modelo de gestión integral que le permite a las empresas u organizaciones estar enteradas del comportamiento de todos sus procesos para tomar las decisiones correctas en el momento oportuno, esta herramienta conjuga los indicadores financieros y no financieros en sus cuatro diferentes perspectivas, a través de las cuales es posible observar la empresa como un todo. (R. S. Kaplan & Norton, 1992)

Los principios del **BSC** o **CMI** fueron expuestos por primera vez en 1992 en un artículo de la Revista de Negocios de Harvard por los Doctores Robert Kaplan y David Norton después de finalizar una investigación que enroló a diferentes empresas norteamericanas que buscaban nuevas alternativas en la gestión empresarial.

El **CMI** es en resumen un modelo con indicadores interrelacionados entre sí que exponen y evidencian la estrategia de la organización a través de un mapa de enlaces causa-efecto. La mayoría de las Organizaciones o Empresas tienen indicadores aislados, definidos independientemente por cada área de la empresa, los cuales buscan siempre fortalecer el poder de las mismas. El BSC es una poderosa herramienta de gestión y control que facilita la integración de todos los sistemas que constituyen las organizaciones.(Robert S. Kaplan & Norton, 1993)

“CMI es un sistema administrativo (Management system), que va más allá de la perspectiva financiera con la que los gerentes acostumbran evaluar la marcha de una empresa.”(Robert S. Kaplan & Norton, David, 1996)

---

“El CMI es una herramienta revolucionaria para movilizar a la gente hacia el pleno cumplimiento de la misión, a través de canalizar las energías, habilidades y conocimientos específicos de la gente en la organización hacia el logro de metas estratégicas de largo plazo. Permite tanto guiar el desempeño actual como apuntar el desempeño futuro”. (R S Kaplan & Norton, 1998)

La razón principal del éxito de este modelo radica en la forma clara y precisa de expresar su planteamiento empresarial, hace de la estrategia un trabajo compartido por todos. Desde hace años ha sido adoptado como modelo de excelencia y es aceptado por muchas empresas que siguen el Modelo de Excelencia Europeo (**EFQM**)<sup>4</sup> o el Modelo de Excelencia Americano (**Malcom Baldrige**).<sup>5</sup>

El **BSC** o **CMI**, hace gran énfasis en las variables blandas pretende la alineación, coherencia y lógica al momento de plantear los objetivos estratégicos. La elaboración del mapa estratégico es el aspecto aglutinador del conjunto de objetivos, indicadores y estrategias y permite valorar el desarrollo de la gestión a partir del cumplimiento de las metas correspondientes.(Robert S. Kaplan & Norton, David, 1996)

El **CMI** o **BSC** es un modelo aplicado por un grupo aún pequeño de empresas de cultura avanzada según las estadísticas internacionales, esta situación se debe fundamentalmente a que su entendimiento y comprensión está relacionado con el desarrollo organizacional y con las potencialidades del capital intelectual que posea cada una de las organizaciones o empresas . (Robert S. Kaplan & Norton, David, 1996)

“La mayoría de los sistemas de medición actuales en las empresas se caracterizan por estar casi o totalmente enfocados en los indicadores financieros.

---

<sup>4</sup> tomado de <http://www.efqm.es/>

<sup>5</sup> Tomado de <http://www.aec.es/web/guest/centro-conocimiento/malcolm-baldrige>

Cuando una empresa enfoca su gestión en indicadores financieros, su desempeño corporativo es operativo y no estratégico” (Robert S. Kaplan & Norton, David, 1996)

Figura 4.1. Implementación del **BSC** O **CMI** según Kaplan y Norton (1992)<sup>6</sup>



#### 4.1.1 Fase 1 Definición de la estrategia.(R S Kaplan & Norton, 1998)

Las estrategias reflejadas por el **BSC** o **CMI**, son el resultado de la traducción de la visión en esos objetivos estratégicos organizacionales entrelazados en los modelos de causa-efecto. Los temas estratégicos de la organización son comprendidos en esta fase y tienen una vinculación directa a las cuatro perspectivas definidas. se debe tener en cuenta que presente que en cada perspectiva deben generarse acciones que desemboquen en diversas estrategias de crecimiento de la organización, en tal sentido que éstas sean base para el futuro y el trabajo en equipo y que respondan a los objetivos organizacionales.(CASTAÑO B., ARIAS MONTOYA, & LANZAS DUQUE, 2006)

<sup>6</sup> **Fases para la implantación del Balanced Scorecard**  
**Fuente:** Amendola, L. J. (2006). Estrategias y tácticas en la dirección y gestión de proyectos. p. 136-144

---

No cabe duda que esta fase es la más ardua de todo el proceso, puesto que ello significa inicio de aquellas actividades vistas de manera diferente a la forma tradicional. Hay teóricos que consideran que el reto exige la profundización en los conceptos de índole financiera, de servicio al cliente y de aprendizaje o gestión del conocimiento organizacional; concepto que no es usado con propiedad por muchas organizaciones. (Chavan, 2009)

Por otro lado, puede establecerse que “el mismo giro estratégico que conlleva el proceso de transformación en el cual puede estar inmerso el uso del *BalancedScorecard* como metodología de implantación de estrategias” [González García, 2007, p.72] al igual que los sistemas de gerencia, dan como resultado el encuentro de algunos cambios importantes en el aspecto personal y profesional, de lo que se deriva además una necesidad de análisis y de diálogo continuo que gire alrededor de todos los aspectos estratégicos organizacionales en el que haya una “confrontación de aspectos culturales y acciones tanto gerenciales como operacionales, teniendo presente la procedencia del grupo ejecutivo como del guía del proceso”. [Hoyos et al, 2007, p. 86]

Lista de elementos esenciales que hacen parte de esta fase inicial

- Planes y otros documentos sobre estrategia existentes en la organización
- *Know-how* de miembros del equipo guía, quienes probablemente conocen los temas estratégicos de la organización
- Guías de planificación
- Informes operaciones
- Presupuestos de operaciones e inversiones
- Informes anuales, estados financieros
- Informes de análisis de la industria
- Entrevista ejecutivas
- Orientación estratégica, orientación de gestión o *BalancedScorecard* de la organización de jerarquía superior” [Amendola, 2006, p. 139]

---

Los elementos presentados anteriormente son usados como guía de trabajo en la arquitectura del *BalancedScorecard* de forma secuencial en cada una de las perspectivas definidas con la colaboración de especialistas.(Andrews, Basler, & Coller, 2010)

La finalización de esta fase se da con la preparación del informe modelo a ser presentado por el equipo ejecutivo para su validación. Tal informe debe tener como resultado los siguientes elementos: [Sánchez Arias, 2006, p. 24]

- Misión
- Visión
- Retos
- Oportunidades
- Temas de orientaciones estratégicas
- Cadena de valor
- Modelo de perspectiva, arquitectura del *BalancedScorecard*

#### **4.1.2 Fase 2: Los objetivos estratégicos**

Esta segunda fase es entendida a partir de la consolidación del equipo ejecutivo y el apoyo gerencial para el desarrollo de los objetivos estratégicos y los indicadores claves presentados en el *BalancedScorecard*, según cada perspectiva. (Robert S. Kaplan & Norton, David, 1996)

En la propuesta a presentarse frente a los indicadores y los objetivos, se deben tener en cuenta, en las definiciones detalladas, los siguientes elementos:

- “Objetivos estratégicos: detalle de la intención de cada objetivo; lo que se desea alcanzar a través del mismo.
- Medidas estratégicas: construcción del mapa del indicador con detalles de fórmulas, intención de los mismos, frecuencia de medición, fuentes de datos, mecanismos de medición, mecanismos para establecer las metas responsables de definición, logro y reporte de ellas.

- Identificación de vectores estratégicos: un vector estratégico es un grupo de objetivos interrelacionados que definen y comunican un elemento crítico de la estrategia. Normalmente el vector estratégico contempla las cuatro perspectivas, pero puede haber cosas en las que la cadena causa-efecto lleve a omitir algunas de las perspectivas para un vector específico. La perspectiva de aprendizaje organizacional y la financiera siempre están presentes en los vectores”. [Amendola, 2006, p. 141]<sup>(21)</sup>

Los resultados que se esperan obtener en esta fase son:

- Objetivos estratégicos
- Modelo causa-efecto preliminar
- Medidas (indicadores) estratégicos y responsables

### 4.1.3 Fase 3: Mapa estratégico y metas

En esta fase se concluye el diseño del *BalancedScorecard* y se establecen todos los parámetros preliminares para ser usados en la organización. Es importante establecer que con el acuerdo establecido entre los miembros del equipo ejecutivo sobre los objetivos estratégicos organizacionales y sobre la definición de los indicadores esenciales, se identifican las palancas de valor, factores esenciales para alcanzar el éxito organizacional.(Robert S. Kaplan & Norton, 1993)

Es posible que se haga necesario realizar ajustes en la definición tanto de los objetivos como de los indicadores y este debe ser un trabajo mancomunado entre todos los miembros que conforman el equipo ejecutivo de la organización. Ahora bien:

“para la identificación de iniciativas, se sugiere usar una guía para el inventario de iniciativas, que defina las características típicas de una iniciativa (programa o proyecto especial de alto impacto, recursos asignados, fecha de terminación) y

---

una plantilla que correlacione las iniciativas con los objetivos estratégicos del Balance Scorecard”. [Amendola, 2006, p. 142]

Puede existir la posibilidad de que algunos objetivos estratégicos no estén soportados en indicadores existentes o no tengan una definición clara, es por ello que para poder desarrollarlos se precisa de:

- La definición de la intención del indicador que soporta el objetivo correspondiente.
- Identificar la fórmula del indicador así como los supuestos que apliquen a la misma.

Como elemento final se tiene la preparación del material necesario para la validación de los elementos definidos en esta fase. Un aspecto a tener en cuenta es que en esta fase el equipo guía debe seleccionar mecanismos, como por ejemplo un software, para la implementación del *BalancedScorecard*.

En esta fase se espera que los resultados sean:

- Objetivos estratégicos detallados
- Modelo causa efecto con vectores y palancas
- Medidas (indicadores) estratégicos y responsables
- Metas por indicador

#### **4.1.4 Fase 4: Comunicación, implantación, despliegue y automatización**

De nada sirve que la organización haga uso de la herramienta del *BalancedScorecard* si no lo potencia, es por ello que es preciso que ésta sea incluida en la agenda estratégica de la organización, lo que se traduce en que el *BalancedScorecard* sea esa parte fundamental del sistema de gerencia, logrando con ello tener claridad del estado de desempeño del negocio. (Castaño B., Arias Montoya, & Lanzas Duque, 2006)

---

Por otro lado, para el logro del objetivo anterior es preciso que se establezca un plan de implementación el cual debe estar sustentado en algunos elementos fundamentales como son:

- Una evaluación del estado de diseño del *BalancedScorecard*, indicadores pendientes por definir o completar, cada uno con su plan de diseño y recolección de datos para su incorporación definitiva a los reportes.
- Plan de desarrollo de vectores estratégicos, cuando se perciba que los mismos no han sido definidos plenamente.
- Ratificación de responsables por vector estratégico cuando se perciba que los mismos no han sido definidos plenamente.
- Responsables de resolver los temas pendientes.
- Un resumen del esquema actual de agenda gerencial y propuesta del ajuste o modificación para incorporar el *BalancedScorecard* como sistema de gerencia [Amendola, 2006, p. 143-144]
- Presentación del modelo de reuniones gerenciales, secuencia general de planificación-gestión, sugerido por Kaplan y Norton como esquema denominado de las cuatro reuniones.
- Programa de comunicación, educación y difusión desde el nivel corporativo hacia abajo. Medios y estrategias

Con esta fase se espera que se obtengan resultados que generen impacto en la organización, es por ello que tales resultados deben estar enfocados en:

- En la divulgación
- La automatización
- Establecimiento de la agenda gerencial del *BalancedScorecard*
- Definición del plan de acción para los detalles pendientes
- Plan de alineación de las iniciativas y los objetivos estratégicos

## **5 Marco Teórico**

### **5.1 Modelos para la gestión del conocimiento en las organizaciones.**

#### **5.1.1 Conocimiento**

Hoy día las organizaciones empresariales apoyadas en las nuevas formas de administración contemplan el conocimiento, como un activo intangible al interior de las mismas, el cual que se ha identificado como un elemento clave para todas las organizaciones con el fin de lograr ventajas competitivas.

El Conocimiento entendido como parte integral del capital intelectual y la gestión de este son fenómenos que están cambiando la manera como se llevan a cabo los diferentes procesos al interior de las organizaciones.

#### **5.1.2 Gestión del Conocimiento**

La Gestión del Conocimiento es definida como “el conjunto de principios, métodos, técnicas, herramientas, métricas y tecnologías que permiten obtener los conocimientos precisos, para quienes los necesitan, del modo adecuado, en el tiempo oportuno, de la forma más eficiente y sencilla, con el fin de conseguir una actuación institucional lo más inteligente posible” (Del Moral Bueno, 2007)

Existen dos formas de abordar la gestión del conocimiento en los diferentes modelos según su naturaleza: el primero es a través de la medición del capital intelectual y el segundo se fundamenta en la gestión del conocimiento propiamente dicho.

---

Los recursos que hacen parte de una organización pueden clasificarse en tangibles o intangibles. Activos intangibles son aquellos que poseen valor sin ser material ni físico y se localizan en los seres humanos o se obtienen a partir de los procesos, sistemas y cultura de la organización (Andrew, Basler, & Coller, 2010).

El capital intelectual de toda organización está compuesto por el conocimiento de la misma y representa fundamentalmente todos los activos intangibles que la constituyen.

A partir de los múltiples conceptos y teorías actuales acerca del tema en mención, se establece que el capital intelectual es la suma de tres valores identificables como lo son: Capital humano, estructural y relacional. Básicamente son todos aquellos elementos y fuerzas, de naturaleza NO tangibles, teniendo en cuenta los conocimientos intrínsecos y explícitos (marcas, patentes, software, etc.), que dentro de un marco estratégico específico, conducen a la creación de valor de los activos físicos, tangibles, e inciden directamente en el valor agregado de las organizaciones. Es el capital que reside en la cabeza de las personas. Trata de convertir el conocimiento explícito de la organización en beneficios monetarios medibles. (Andrews et al., 2010)

- **Capital humano:** Es definido como el valor del conocimiento creado por las personas que conforman las organizaciones; es decir, que es en este capital donde nacen y se fortalecen los conocimientos tácitos implícitos y explícitos de las organizaciones. Cuando este recurso es tenido en cuenta y se pone en función de la organización, el valor potencial que tenía acumulado se transforma en un capital humano efectivo, suma su valor al de la organización a la que pertenece. Comprende las competencias y potencialidades de los trabajadores. (Martínez-Pillado, Seco, Suárez, González-Sanjuán, & Vázquez, 2006)

Este capital **NO** es propiedad de la empresa, porque pertenecen naturalmente a los trabajadores, Es la base de la generación de otros tipos de capital

---

intelectual, pero si la organización no lo posee no los puede comprar, solo alquilarlos durante un período de tiempo. Hablar del recurso humano es hablar de poseedor de ciertos conocimientos que tienen un valor potencial. (Noa, 2006)

- **Capital estructural:** Definido como el valor del conocimiento creado al interior de las organizaciones. Se fundamentan por la cultura, normas, procesos y formado por los programas y modelos al interior de las mismas, las bases de datos que usan, las patentes desarrolladas, las marcas de sus productos, los métodos y procedimientos de trabajo en las respectivas unidades de negocios, protocolos, manuales, sistemas de dirección y gestión. Por su naturaleza se reconoce el capital estructural como propiedad de la organización. Este se puede evidenciar en el conocimiento sistémico, explícito que únicamente es interiorizado por la organización. Es la resultante de las actividades intelectuales que componen la organización y, cuando es fuerte y claro, facilita el flujo de conocimiento, y afecta positivamente la eficacia de la organización. (Noa, 2006)
- **Capital relacional:** Es aquel que se genera al momento de intercambiar información con personas del exterior, es decir que se produce en el día a día con las relaciones de la organización con todos los elementos y agentes que hacen parte de su entorno, un ejemplo claro de estos son; la cartera de clientes, relaciones con los proveedores, bancos y accionistas, los acuerdos de cooperación y alianzas estratégicas, tecnológicas, de producción y comerciales, las marcas comerciales y a la imagen de la empresa, medios de comunicación y alianzas. Estos activos son propiedad de la empresa y algunos de ellos pueden y deben ser protegidos bajo el amparo del Ordenamiento Jurídico, como es el caso de las marcas comerciales. Al depender de una relación con terceros, no puede controlarse completamente por la organización. (Nonaka & Takeuchi, 2000)

---

La gestión del conocimiento por su parte, es el conjunto de procesos y sistemas que hacen que el capital intelectual de la organización crezca.(Andrews et al., 2010)

Cuando una organización decide que es momento de aplicar la Gestión del Conocimiento, debe seguir una serie de procesos puntuales, con el fin de que las actividades a desarrollar se ejecuten de forma ordenada y sistemática; las actividades que hacen parte de este proceso pueden ejecutarse de manera simultánea.(Nonaka & Takeuchi, 2000)

Para gestionar el capital intelectual es necesaria la gestión del conocimiento en sus dos dimensiones:

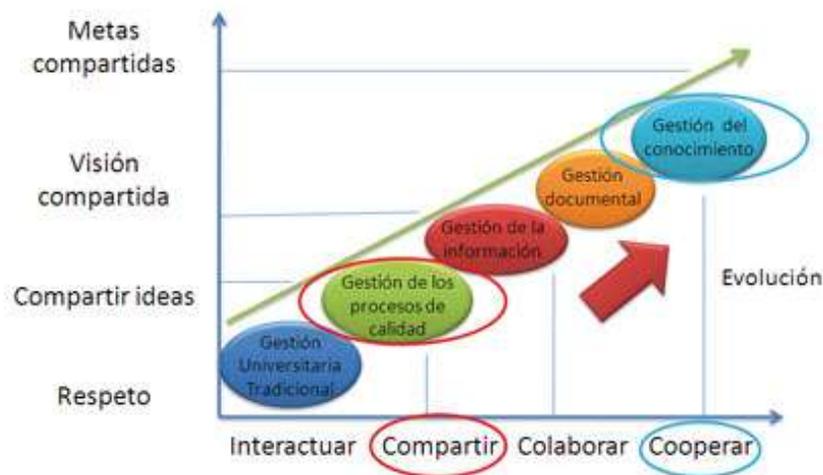
- **Hard.**<sup>7</sup> **Herramientas duras** son aquellas que se apoyan en la tecnología web 2.0, es decir, permite la participación activa de los usuarios, también se puede definir como los Aspectos más duros o formalizables. Dentro de esta clasificación, se encuentran aquellas incluidas en el capital intelectual pero de condición mensurable: el capital estructural y el capital relacional.
- **Soft.**<sup>8</sup> **Herramientas blandas** son aquellas herramientas en donde la tecnología no es un factor determinante, Aspectos más blandos o no formalizables. Dentro de esta, se encuentra la variable fundamental del capital intelectual: el capital humano, es decir, los conocimientos atesorados en los cerebros de los empleados producto del aprendizaje.

---

<sup>7</sup> HARD palabra en inglés que al español traduce DURO término usado para referirse a aspectos más duros o formalizables de la gestión del conocimiento.

<sup>8</sup> SOFT palabra en inglés que al español traduce SUAVE término usado para referirse a aspectos más blandos o no formalizables de la gestión del conocimiento.

Figura 2 Nivel de gestión actual y proyectado SENA Adaptado de: (González, Castro y Roncallo, 2004) y (Arbonies, S.F.)<sup>9</sup>



### 5.1.3 Desarrollo de la gestión del conocimiento.

La implantación de la Gestión del Conocimiento, es un proyecto que emprenden todas las organizaciones y/o empresas que desean ser más competitivas en el mercado y que son conscientes de estar posadas en plena era del conocimiento; como en todo proyecto. (Goñi, 2000)

No es posible que el conocimiento sea y tenga el valor que tiene sin las personas, razón por la cual más allá de implantar un sistema y pretender obtener un reconocimiento a nivel internacional, las organizaciones deben concientizarse de crear valor a partir de la inteligencia colectiva.

<sup>9</sup>Tomado de [biblioteca.sena.edu.co/exlibris/aleph/u21\\_1/alephe/www\\_f\\_spa/icon/45896/Informador](http://biblioteca.sena.edu.co/exlibris/aleph/u21_1/alephe/www_f_spa/icon/45896/Informador)

---

A continuación se describen una serie de pasos que constituyen la gestión del conocimiento y que se validan en todos los modelos vigentes para tal fin:

#### 5.1.3.1 Diagnóstico del Conocimiento:

Este primer paso permite obtener una visión general acerca de la situación actual del conocimiento al interior de la organización, a partir de este proceso nace el plan de implantación, para la recolección de esta información es necesario usar herramientas como *Diagnóstico del Conocimiento* o *Mapas de Conocimientos* (Herramientas blandas); el Mapa de Conocimiento es una recopilación y enumeración de todo el conocimiento (explícito, tácito, interno, externo, individual y corporativo) que se encuentra en la organización. (Grau, 2001)

#### 5.1.3.2 Taxonomía del Conocimiento:

Este proceso se refiere a la clasificación general de los conocimientos que son fundamentales al interior de la organización, señalando a quien pertenece cada uno de estos (personas y fuentes), en este proceso se pueden utilizar las herramientas *Directorio de Expertos* o *Páginas Amarillas* (Herramienta blanda), es decir, conformar un directorio actualizado de manera continua del saber hacer de la organización a partir de los referentes antes mencionados, esta herramienta accesible y amigable además de los datos básicos de contacto, describe particularmente los conocimientos que tienen las personas, intereses profesionales y los proyectos exitoso o buenas prácticas en las que han participado destacando su experiencia y competencia experta.

### 5.1.3.3 Gestión del Conocimiento:

Este tercer componente apunta a los agentes que constituyen la organización para compartir y construir conocimiento, lo cual dependerá de las necesidades de la empresa. Este proceso se puede incorporar, documentar, crear, transferir, asegurar y conservar para que permanezca y evoluciones dentro y a favor de la Organización.(Grau, 2001)

La creación del conocimiento “implica desarrollar un nuevo contenido o reemplazar el contenido existente dentro del conocimiento tácito y explícito de una organización”. (Jennex, 1995)

Transferir el conocimiento es poner a disposición de los miembros que constituyen la organización el conocimiento que cada uno de ellos necesita, este conocimiento se puede transferir hacia uno o varios grupos de individuos o entre grupos formados al interior de la organización; en ella pueden participar, además de los empleados, personas que no forman parte de la organización, como por ejemplo proveedores, clientes o profesionales externos.

Las herramientas comúnmente usadas en este proceso suelen ser: Comunidades de práctica, Foros, debates, capacitaciones, tertulias de conocimiento (herramientas blandas) y, portales de colaboración y/o herramientas colaborativas, Blogs, publicaciones y redes sociales (herramientas duras).(Figge, Hahn, Schaltegger, & Wagner, 2002)

### 5.1.3.4 Acompañamiento y Reconocimiento:

La Gestión del Conocimiento implica al ser algo novedoso una nueva cultura organizacional, es por ello que se pueden presentar reacciones contrarias por parte de los miembros de la organización frente a los cambios suscitados a partir de la aparición de este proceso, razón por la cual es muy importante hacer acompañamiento a cada una de las etapas del sistema con el fin de minimizar los impactos transicionales en el personal.

#### 5.1.3.5 Evaluación y Mejoramiento:

Este último Proceso consiste en analizar en periodos de tiempo constantes el valor de las iniciativas de la Gestión del Conocimiento contra el aporte brindado a partir de este al desarrollo de la organización, esto se hace con el fin de mirar si se cumplieron o no los propósitos de crecimiento a partir del conocimiento de la organización.(Castaño B. et al., 2006)

En esta etapa es vital el uso de indicadores, ya que es a través de estos que podremos obtener información acerca del funcionamiento de los procesos puestos en marcha, estos indicadores se convierten en una fuente de información adicional al diagnóstico periódico del estado de la gestión del conocimiento. Estos indicadores se deben adicionar al cuadro de mando integral de la empresa en caso de tenerlo.(Castaño B. et al., 2006)

### **5.1.4 Clasificación Cronológica de Modelos en la Gestión del Conocimiento:**

#### 5.1.3.1 Proceso de creación del conocimiento (Nonaka,Takeuchi, 1995)

Este proceso distingue dos tipos distintos de conocimiento al interior de las organizaciones (tácito y explícito); es el movimiento y el trasvase de información entre ellos lo que explica la generación de conocimiento .El mecanismo dinámico y constante de relación existente entre el conocimiento tácito y el conocimiento explícito se constituye como base del modelo. Da a conocer los procesos de conversión del conocimiento:

Conocimiento Explícito: formal y sistemático, que puede ser fácilmente comunicado y compartido  
Conocimiento Tácito: son modelos mentales, creencias, experiencias, perspectivas individuales; es muy personal y difícil de comunicarlo a los demás

*LA ESPIRAL DEL CONOCIMIENTO* se compone de cuatro formas básicas de combinación que se describen a continuación:

Tácito a Tácito: como aprende un aprendiz de su maestro, observando, imitando y practicando. Es una transferencia limitada, sin una percepción sistemática y formal

Explícito a Explícito: como elaborar un informe basado en informaciones diferentes, combinando partes separadas de conocimiento explícito para establecer un nuevo conocimiento. No amplía sustancialmente el conocimiento existente en la organización

Tácito a Explícito: cuando un aprendiz expresa formalmente los fundamentos de sus conocimientos tácitos, convirtiéndolos en explícitos y haciéndose compartibles.

Explícito a Tácito: un nuevo conocimiento explícito se extiende y es interiorizado por los empleados de la organización, ampliando, extendiendo y modificando su propio conocimiento.

Figura 3 tomado de (Nonaka,Takeuchi, 1995)<sup>10</sup>



<sup>10</sup> Tomado de <http://www.scielo.org.co>.

### 5.1.3.2 Modelo Balanced Scorecard (Kaplan RS & Kaplan y Norton, 1996)

Este modelo pretende incorporar a los sistemas tradicionales de medición para la gestión, algunos aspectos no financieros que condicionan la obtención de resultados económicos. Ofrece un marco conceptual para conocer si se están utilizando los procesos y personas adecuados para obtener un mejor rendimiento empresarial. Suministra una lista de recursos intangibles susceptibles de gestionarse y de tratarse desde el punto de vista del conocimiento. Propone dos campos de reflexión: uno de ellos de base -pretensión estratégica de la formación- y el otro operativa cómo establecer la jerarquía de los vacíos de formación.

El modelo integra los indicadores financieros (de pasado) con los no financieros (de futuro), y los integra en un esquema que permite entender las interdependencias entre sus elementos, así como la coherencia con la estrategia y la visión de la empresa. Dentro de cada bloque, se distinguen dos tipos de indicadores: indicadores *driver* (factores condicionantes de otros) e indicadores *output* (indicadores de resultado). El modelo presenta cuatro bloques fundamentales a partir de la visión integral que son :

- Perspectiva financiera: contempla los indicadores financieros como el objetivo final; considera que éstos no deben sustituirse, sino complementarse con otros que reflejan la realidad empresarial.
- Perspectiva de cliente: identifica los valores relacionados con los clientes. Para ello, es necesario definir previamente los segmentos de mercado objetivo y realizar un análisis del valor y calidad de éstos.
- Perspectiva de procesos internos de negocio: Analiza la adecuación de los procesos internos de la empresa de cara a la obtención de la satisfacción del cliente y a conseguir altos niveles de rendimiento financiero. Para alcanzar este objetivo se propone un análisis de los procesos internos desde una perspectiva de negocio y una predeterminación de los procesos clave por medio de la cadena de valor. Se distinguen tres tipos de procesos: 1.-

Procesos de innovación (difícil de medir).2.- Procesos de operaciones. Se desarrollan mediante los análisis de calidad y reingeniería. 3.- Procesos de servicio postventa.

a la concepción de la formación como un gasto, no como una inversión.

Figura 4 Modelo BalancedScorecard <sup>11</sup>



### 5.1.3.3 Modelo Technology Broker (Brooking, 1996)

Parte del mismo concepto que el modelo de Skandia: el valor de mercado de las empresas es la suma de los activos tangibles y el Capital Intelectual.

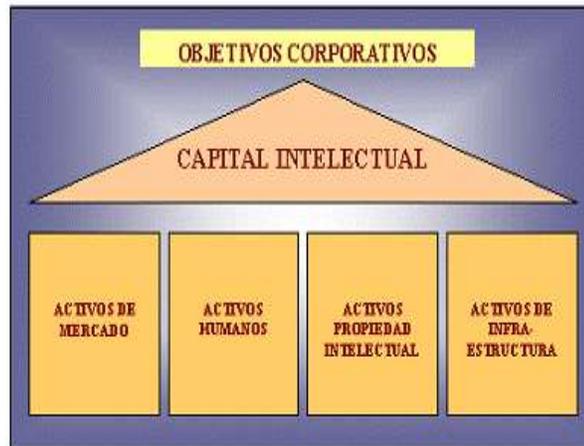
El modelo no llega a la definición de indicadores cuantitativos, sino que se basa en la revisión de un listado de indicadores cualitativos, incidiendo en la necesidad del desarrollo de una metodología para auditar la información relacionada con el Capital Intelectual.

<sup>11</sup> Tomado de <http://magementyestrategia.blogspot.com.co/2013/05/indicadores-cuadro-de-mando-integral.html>.

---

Los activos intangibles se clasifican en cuatro categorías, y constituyen el Capital Intelectual:

- **Activos de mercado:** Son aquellos que se derivan de una relación beneficiosa de la empresa con su mercado y sus clientes y por tanto, proporcionan una ventaja competitiva en el mercado. Son la causa de que algunas empresas se adquieran, en ocasiones, por sumas superiores a su valor contable. Sus indicadores son: marcas, clientes, nombre de la empresa, cartera de pedidos, distribución, capacidad de colaboración...
- **Activos humanos:** Se enfatiza la importancia que tienen las personas en las organizaciones por su capacidad de aprender y utilizar el conocimiento. El trabajador del tercer milenio será un trabajador del conocimiento, al que se le exigirá participación en el proyecto de la empresa y una capacidad para aprender continuamente. Indicadores: aspectos genéricos, educación (base de conocimientos y habilidades generales), formación profesional (capacidades necesarias para el puesto de trabajo), conocimientos específicos del trabajo (experiencia), habilidades (liderazgo, trabajo en equipo, resolución de problemas, negociación, objetividad, estilo de pensamiento, factores motivacionales, comprensión, síntesis,...
- **Activos de propiedad intelectual:** Se trata de derechos de propiedad que provienen del intelecto. Otorgan un valor adicional que supone para la empresa la exclusividad de la explotación de un activo intangible. Sus indicadores son patentes, copyright, derechos de diseño, secretos comerciales...
- **Activos de infraestructuras:** Incluye las tecnologías, métodos y procesos que permiten que la organización funcione. Incluye: filosofía de negocio, cultura de la organización o formas de hacer las cosas en la organización -puede ser un activo o un pasivo en función del alineamiento con la filosofía del negocio-, sistemas de información, las bases de datos existentes en la empresa (infraestructura de conocimiento extensible a toda la organización).

Figura 5 Modelo Technology Broker <sup>12</sup>

#### 5.1.3.4 Modelo Canadian Imperial Bank (Davenport T, 1998)

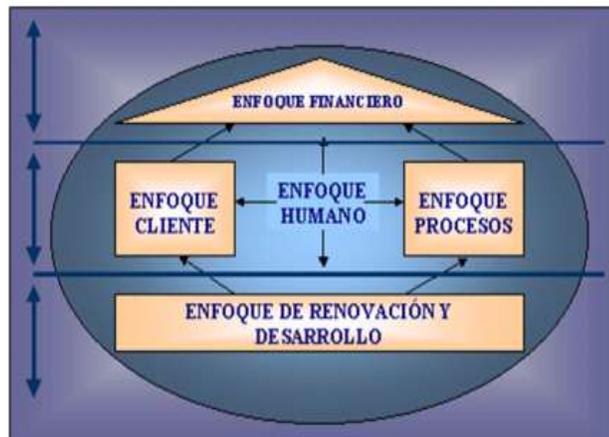
Estudia la relación entre el capital intelectual y su medición, así como el aprendizaje organizacional. El capital del conocimiento está compuesto por un sistema holístico de tres elementos: capital humano, capital estructural y capital clientes

#### 5.1.3.5 Modelo Skandia Navigator (Edvinsson L, 1999.)

No está estructurado en tipos de capital sino que se compone de cinco áreas de enfoques. Proporciona un equilibrio entre: el pasado (enfoque financiero); el presente (enfoque de cliente -mide un tipo distinto de capital intelectual), el enfoque humano -en el centro, la primera mitad del modelo de capital intelectual- y el enfoque de proceso - mide una gran parte del capital estructural-; así como el futuro - enfoque de innovación y desarrollo -la otra parte del capital estructural

Figura 6 Modelo Skandia Navigator <sup>13</sup>

<sup>12</sup> Tomado de <http://www.geocities.ws/beniguz2002/ei/T3.html>.



#### 5.1.3.6 Modelo de activos intangibles (Sveiby, 1997)

Este modelo se fundamenta en la importancia de todos y cada uno de los activos intangibles. De los cuales podemos identificar:

- Competencias de las personas: Incluye las competencias de la organización como son planificar, producir, procesar o presentar productos o soluciones - que sería el capital humano).
- Estructura interna: Es el conocimiento estructurado de la organización como las patentes, procesos, modelos, sistemas de información, cultura organizativa, las personas que se encargan de mantener dicha estructura - que sería el capital estructural.
- Estructura externa: Comprende las relaciones con clientes y proveedores, las marcas comerciales y la imagen de la empresa -que sería el capital relacional. Estos activos intangibles, forman lo que se conoce como el balance invisible.

El modelo propone para la medición y evaluación de estos, tres tipos de indicadores dentro de cada uno de los tres bloques: -indicadores de crecimiento

---

<sup>13</sup> Tomado de [http://www.icesi.edu.co/blogs\\_estudiantes/macana/2008/12/13/modelo-capital-intelectual-caso-skandia/html](http://www.icesi.edu.co/blogs_estudiantes/macana/2008/12/13/modelo-capital-intelectual-caso-skandia/html).

e innovación: recogen el potencial futuro de la empresa; - indicadores de eficiencia: informan hasta qué punto los intangibles son productivos (activos) e indicadores de estabilidad: indican el grado de permanencia de estos activos en la empresa

Figura 7 Esquema de Activos Intangibles <sup>14</sup>



#### 5.1.3.7 Modelo Intellect (EUROFORUM, 1998)

El modelo responde a un proceso de identificación, selección, estructuración y medición de activos hasta ahora no evaluados de forma estructurada por las empresas. Pretende ofrecer a los gestores información relevante para la toma de Decisiones y facilitar información a terceros sobre el valor de la empresa. El modelo pretende acercar el valor explicitado de la empresa a su valor de mercado, así como informar sobre la capacidad de la organización de generar resultados sostenibles, mejoras constantes y crecimiento a largo plazo.

---

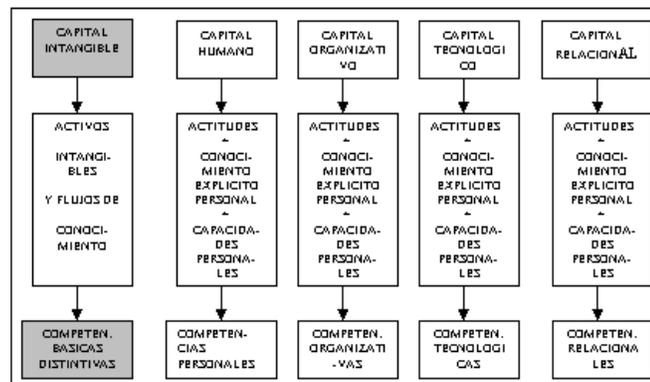
<sup>14</sup> Tomado de <http://www.encyclopediainanciera.com/definicion-activos-intangibles.html>.

### 5.1.3.8 Modelo de dirección estratégica por competencia: el capital intangible (Bueno, 1998)

Este modelo se fundamenta en la dirección estratégica a través de las competencias. Razón por la cual el capital intelectual es el centro de la argumentación. La evidencia de que los bienes y activos intangibles son cada vez más importantes para la realidad económica, ha motivado la idea de conocer al máximo el capital intangible que una empresa puede tener.

Por lo tanto el capital intangible es la valoración de los activos intangibles creados por los flujos de conocimiento de la empresa.

Figura 8 Estructura y función del capital Intangible<sup>15</sup> (Bueno, 1998)



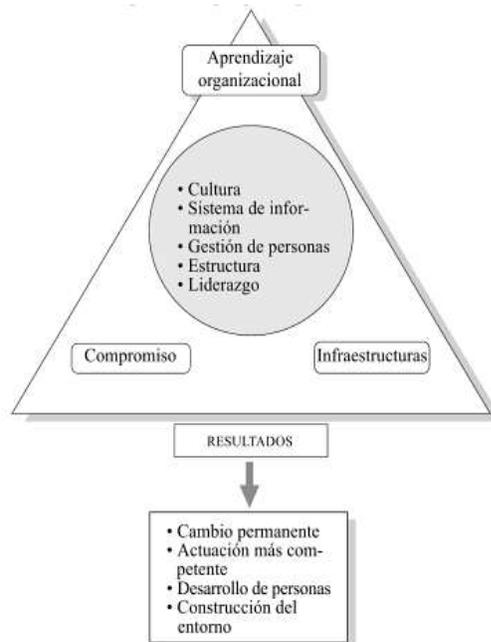
### 5.1.3.9 Modelo de Knowledge Practices Management (Tejedor y Aguirre, 1998)

Expone los factores que condicionan la capacidad de aprendizaje de una organización, así como los resultados esperados. Una de las características esenciales del modelo es la interacción de todos sus elementos, que se

<sup>15</sup> Tomado de <http://www.oocities.org/es/pedrobonillo/oyc/t1/OYC127.html>.

presentan como un sistema complejo en el que las influencias se producen en todos los sentidos. La estructura organizativa, la cultura, el liderazgo, los mecanismos de aprendizaje, las actitudes de las personas, la capacidad de trabajo en equipo, etc., no son independientes, sino que se conectan entre ellos.

Figura 9 Modelos de Gestión del Conocimiento Knowledge Practices Management tomado de (Riesco Gonzales, 2006)



#### 5.1.3.10 Modelo de Knowledge Management Assessment Tool (Andersen,(APCQ), 1999)

Es un instrumento de evaluación y diagnóstico construido sobre la base del Modelo de Administración del conocimiento Organizacional desarrollado conjuntamente por Arthur Andersen y APQC (American Productivity & Quality Center).

El modelo propone cuatro facilitadores que favorecen el proceso de administrar el conocimiento organizacional los cuales son:

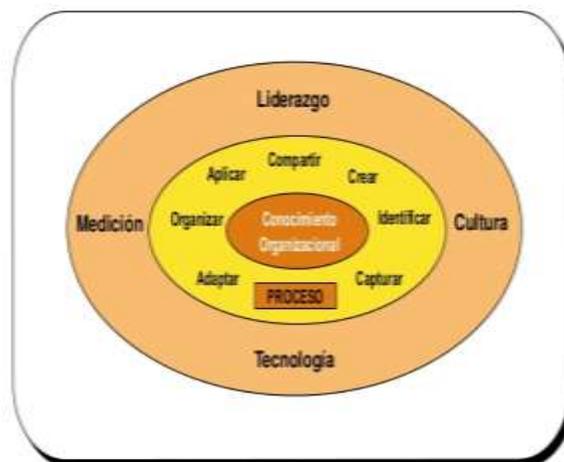
**Liderazgo:** Comprende la estrategia y cómo la organización define su negocio y el uso del conocimiento para reforzar sus competencias críticas.

**Cultura:** Refleja cómo la organización enfoca y favorece el aprendizaje y la innovación incluyendo todas aquellas acciones que refuerzan el comportamiento abierto al cambio y al nuevo conocimiento.

**Tecnología:** Se analiza cómo la organización equipa a sus miembros para que se puedan comunicar fácilmente y con mayor rapidez.

**Medición:** Incluye la medición del capital intelectual y la forma en que se distribuyen los recursos para potenciar el conocimiento que alimenta el crecimiento. Procesos.- Incluyen los pasos mediante los cuales la empresa identifica las brechas de conocimiento y ayuda a capturar, adoptar y transferir el conocimiento necesario para agregar valor al cliente y potenciar los resultados.

Figura 10 Modelo de Knowledge Management Assessment Tool (Arthur Andersen y APQC, 1999).<sup>16</sup>



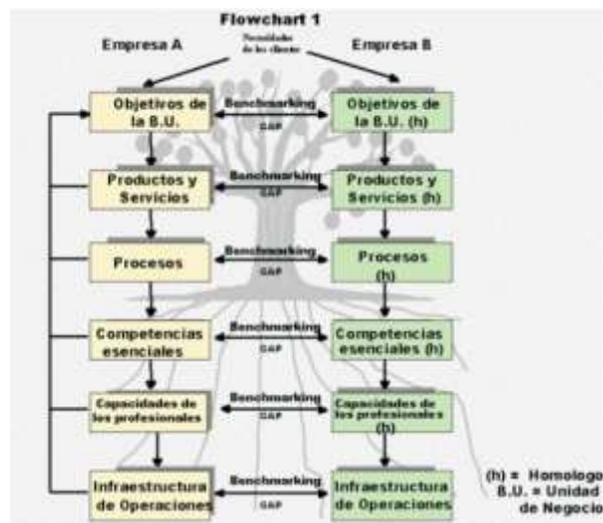
<sup>16</sup> Tomado de <http://es.slideshare.net/XFeRX/modelos-de-gestin-del-conocimiento>.

### 5.1.3.11 Modelo Operations Intellectual Capital Benchmarking System (Josep & Viedma, 2000)

Además de ser un modelo de Gestión es al mismo tiempo, una relevante herramienta de dirección estratégica que permite a las empresas hacer “benchmarking” de sus competencias esenciales o de su capital intelectual con los mejores competidores en actividad de negocio. Se genera fundamentalmente alrededor de los factores y criterios claves de competitividad en el contexto de los mercados globales.

Cuando esta Herramienta se usa de manera coherente y sistemática se obtienen balances de competitividad que complementan y perfeccionan los balances económico-financieros y conducen a las empresas a obtener el máximo provecho del capital intelectual existente.

Figura 11 Modelo Operations Intellectual Capital Benchmarking System (Josep & Viedma, 2000)<sup>17</sup>

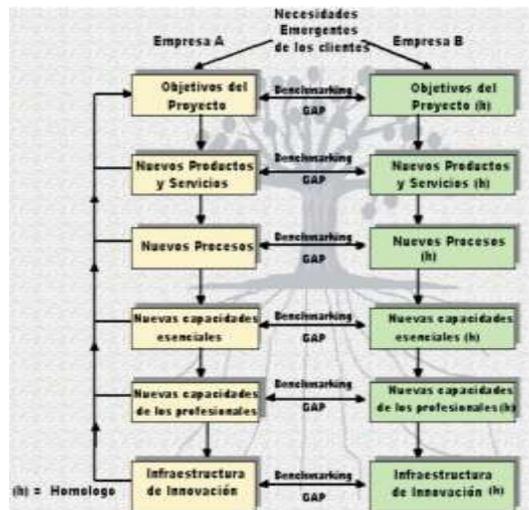


<sup>17</sup> Tomado de <http://intellectualcapitalmanagementsystems.com/eprodyserv.htm>.

### 5.1.3.12 Innovation Intellectual Capabilities Benchmarking System (Josep & Viedma, 2000)

Permite a las empresas hacer “Benchmarking” de sus capacidades esenciales de innovación o de su capital intelectual de innovación con los mejores competidores en actividad de negocio. Se construye alrededor de los factores y criterios clave de innovación competitiva en el contexto de los mercados globales. Cuando se utiliza de una manera ordenada y sistemática, se obtienen balances de competitividad de innovación que complementan los balances económico-financieros y conducen a las empresas a obtener el máximo provecho del capital intelectual de innovación

Figura 12 Modelo Operations Intellectual Capital Benchmarking System (Josep & Viedma, 2000)<sup>18</sup>

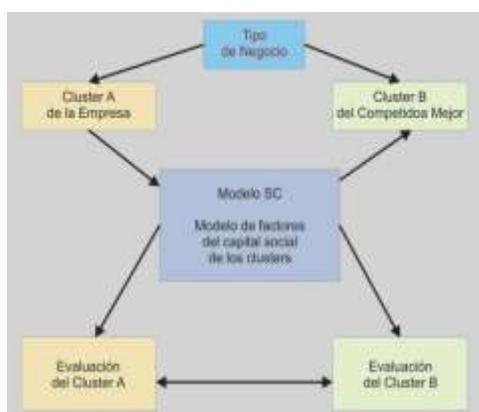


<sup>18</sup> Tomado de [http://bvs.sld.cu/revistas/aci/vol13\\_6\\_05/f1706605.jpg](http://bvs.sld.cu/revistas/aci/vol13_6_05/f1706605.jpg).

### 5.1.3.13 Modelo Cities Intellectual Capital Benchmarking System. (Marti, 2002)

Este modelo es considerado como una real aproximación científica y por lo tanto, sistemática a la gestión profesionalizada de los activos intangibles en las ciudades. Es un modelo de gestión del capital intelectual de urbanístico enfocado a las ciudades que tiene un doble propósito. Por un lado, procurando medir y gestionar el capital intelectual común a todos los microclusters de actividades económicas de la ciudad y por otro, particularista, que pretende medir y gestionar el capital intelectual de cada microcluster relevante de la ciudad.

Figura 13 Modelo Cities Intellectual Capital Benchmarking System<sup>19</sup>



Se pueden destacar entre los modelos elementos comunes y al mismo tiempo se pueden identificar un sinnúmero de elementos diferenciadores. De allí la importancia particular de cada modelo que radica básicamente en los conceptos en los que cada uno se erige, las nuevas ideas que se proponen o surgen a partir de estos para el direccionamiento estratégico de las organizaciones. Así, los modelos como el **BSC** o **CMI** (Robert S Kaplan & Norton, 1992) y

<sup>19</sup> Tomado de [http://bvs.sld.cu/revistas/aci/vol13\\_6\\_05/f1806605.jpg](http://bvs.sld.cu/revistas/aci/vol13_6_05/f1806605.jpg).

---

*Navigator Skandia* (Edvinsson L, 1999.) Asumen de manera eficaz la identificación plena de las necesidades de la organización y la toma de decisiones para los líderes que las orientan, un aspecto considerado como fundamental dentro del sistema de gestión de conocimientos.

Los modelos como el capital intangible (Bueno, 1998), y el Knowledge Practices Management o KPM de (Andersen,(APCQ), 1999) trabajan muy bien el desarrollo interno de los conocimientos, una cuestión esencial para la gestión del conocimiento en una organización y como los modelos de Proceso de creación del conocimiento (Nonaka,Takeuchi, 1995) y el **Modelo de Knowledge Management Assessment Tool** (Andersen,(APCQ), 1999) desarrollan la capitalización de conocimientos, lo cual es uno de los procesos más difíciles en cualquier organización.

## 6 Diseño metodológico

A fin de verificar si el modelo de gestión del conocimiento propuesto es decir el **BSC** o **CMI** es aplicable a **FACELCO S.A.S.** se procede a contestar las preguntas de investigación surgidas del problema identificado, verificar las hipótesis planteadas y lograr cumplimentar los objetivos establecidos, nos trazamos el método de investigación, cuyo diseño está encuadrado en una investigación no experimental, de corte transversal, en donde se hace el análisis de las variables identificadas mediante los estudios correspondientes.

A **FACELCO S.A.S.** se le aplicó un cuestionario previamente elaborado, el cual fue verificado en su confiabilidad y validez a partir de indicadores anclados al **BSC** o **CMI**. este cuestionario es socializado en la organización particularmente al interior del departamento de licitaciones y presupuestos, previa entrevista con el gerente general de la organización.

Teniendo la información recopilada procederemos a realizar el análisis descriptivo de cada una de las variables para dar respuesta a las preguntas respectivas que constituyen los objetivos específicos de la investigación; realizaremos el estudio de correlación de las variables identificadas, a fin de conocer la relación existente entre estas variables y la variable gestión del conocimiento en el modelo escogido la cual es objeto de nuestro estudio y realizamos por último un estudio

---

multivariado para conocer la causalidad de las variables independientes con la variable gestión del conocimiento.

## 6.1 Método de estudio

Definición del Modelo de gestión del conocimiento teórico actual para la empresa **FACELCO S.A.S.**

Una vez analizados los modelos más representativos de gestión del conocimiento y de acuerdo con el objetivo planteado en la presente investigación definimos el **balancedscorecard BSC** o **CMI** dada la manera exacta en que esta herramienta establece a partir de sus conclusiones las necesidades y la toma de decisiones, para los líderes de la organización, un aspecto considerado como fundamental dentro del sistema de gestión de conocimientos, sin embargo a continuación se establece el modelo actual surgido de manera libre y espontánea que se puede graficar para la empresa **FACELCO S.A.S.** a partir de los siguientes elementos :

- Conceptualización de la gestión del conocimiento y los modelos más representativos:
- El proceso de creación del conocimiento expuesto por Nonaka & Takeuchi (1999), se concibe como un proceso que se amplifica organizacionalmente; el conocimiento es creado por los individuos y los solidifica como parte de la red de conocimiento de la organización.
- Kogut & Zander (1992): el conocimiento que se encuentra en la empresa reside en los recursos humanos coordinados, y las empresas son comunidades sociales en las cuales las acciones individuales están ligadas a un conjunto de principios organizativos.

- 
- La fuente principal del conocimiento radica en las personas y la relación entre ellas (Tejedor & Aguirre, 1998).
  - El compromiso por parte de la administración al fortalecimiento de la cultura y políticas hacia la gestión del conocimiento (Tejedor & Aguirre, 1999).
  - La creación y transferencia del conocimiento se traduce en innovación y aprendizaje de los éxitos y fracasos de la organización (Von Krogh et al., 2001).
  - El conocimiento es un Proceso sistémico que permite la interacción de todos los elementos de gestión que afectan directamente la forma de ser de una organización: cultura, estilo de liderazgo, estrategia, estructura, gestión de las personas y sistemas de información en la búsqueda de los objetivos específicos y comunes (Tejedor & Aguirre, 1998; Andersen, 1999).
  - Proceso dinámico en el cual el conocimiento va de las personas hacia la organización y de vuelta a las personas (Andersen, 1999).

### **6.1.1 Con respecto a las características de FACELCO SAS:**

- La alta motivación de los propietario y su grado de influencia en la organización, así como la relación proveedores y clientes.
- Habilidad de cambiar y ajustarse hacia la innovación.
- la flexibilidad del modelo.
- La habilidad de los propietarios con respecto a la gestión y su liderazgo empresarial.
- La Habilidad de los propietarios de establecer formalmente una cultura organizativa adecuada.

- 
- Capacidad y necesidad de obtener y utilizar diversos recursos y de aprovechar las oportunidades.
  - Compromiso por el éxito de la empresa de parte del propietario.
  - Experiencia, capacidad y conocimiento para el desarrollo de las actividades de su trabajo.
  - Liderazgo y habilidad para motivar a los miembros de la organización
  - Capacidad de resolver problemas técnicos y capacidad de innovar.
  - Asociación entre los miembros fundadores de la empresa, basada en el respeto y la confianza recíproca.
  - Acumulación de conocimientos que se origina en la interacción de las habilidades y actitudes de los miembros de la organización y de las oportunidades que surgen en el entorno.
  - Habilidades de los empleados de la empresa
  - Capacidad de resolver problemas técnicos.
  - Habilidades y actitudes que determinan la calidad del producto y la posibilidad de innovar.
  - Experiencia, capacidad y conocimiento para el desarrollo de las actividades de su trabajo.

### **6.1.2 Proceso de la gestión del conocimiento en FACELCO S.A.S.**

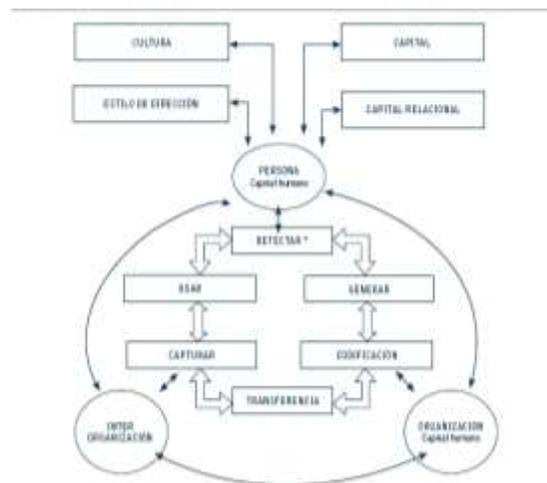
El marco teórico que constituye este documento, presenta una definición propia y simplificada del BSC o CMI en la gestión del conocimiento que sirve como mecanismo para que los agentes en este caso los colaboradores de FACELCO S.A.S. implicados en el proceso de gestión sean capaces de generar y utilizar el conocimiento apropiándose de este mismo:(Salazar & Zarandona, 2007)

Este proceso es dinámico y continuo, ya que nunca se detiene; no hay un inicio y un fin, en donde está implícita la teoría de creación del conocimiento propuesta por Nonaka & Takeuchi (1999).

En **FACELCO S.A.S.** dada la estructura simple que poseen y en ocasiones informal, en lugar de ser una desventaja se convierte en una ventaja a fin de implementar un proceso de gestión del conocimiento.

Al integrar cultura organizacional, el estilo de dirección, el capital estructural, el capital relacional, los elementos generadores y el proceso de gestión del conocimiento obtenemos un modelo de gestión de conocimiento teórico actual que se constituye para **FACELCO S.A.S.** el cual es expresado gráficamente en la figura que se proyecta a continuación.

Figura 14 Modelo del Enfoque sistémico en la organización FACELCO SAS <sup>20</sup> :



<sup>20</sup> Fuente Bonguero Harold. Prospectiva y planeamiento estratégico. Un enfoque aplicado Santiago de Cali; editorial unidad de Artes Gráficas Universidad del Valle Facultad de Humanidades, 2001, p 69

---

Este modelo tiene un enfoque sistémico, ya que permite la interacción de los elementos que intervienen en el proceso de la gestión del conocimiento, observando que no son independientes sino que están conectados entre sí.

### **6.1.3 Elementos que constituyen el modelo de gestión de conocimiento para FACELCO SAS teórico actual.**

El modelo propuesto tiene un enfoque sistémico claro en el cual todos y cada uno de los elementos que lo integran están relacionados y su influencia se explica a continuación:

#### 6.1.3.1 Cultura Organizacional.(Castaño B. et al., 2006)

Con el fin de desarrollar la gestión del conocimiento al interior de la organización, es necesario que los directivos creen o propicien la cultura hacia el aprendizaje continuo y a gestionar lo aprendido, ya que la cultura organizacional conduce a:

- Generar sentido de pertenencia en los miembros de la organización.
- Reforzar las líneas de orden social al interior de la organización en todos los niveles.
- Ofrecer premisas y factores alineados y reconocidos aceptados en sus miembros para la toma de decisiones.
- Facilitar el compromiso de los colaboradores con los objetivos corporativos

Una cultura compatible con el conocimiento es una de las condicionantes más importantes que conducen el éxito de un proyecto, ya que como afirman O'Dell & Grayson (1998. Ruggles (1997) advierte que una de las principales barreras para

---

la transferencia del conocimiento es la falta de una cultura abierta y que apoye a sus miembros, por lo que una comunicación intensiva y una cultura que acepte nuevas ideas y esté preparada para soportar la exploración de sus procesos y actividades, favorece la gestión del conocimiento.

Andersen (1999) y Tejedor & Aguirre (1998) mencionan que la cultura es un elemento facilitador de la gestión del conocimiento, ya que favorece el aprendizaje y la innovación, incluyendo las acciones que refuerzan la actitud abierta al cambio.(Castaño B. et al., 2006)

El líder de la organización debe aprovechar la flexibilidad, la capacidad de innovación que caracterizan a las empresas modernas y con base en sus habilidades de liderazgo, crear una cultura que movilice los recursos humanos en la identificación de problemas y búsqueda de soluciones creativas, mejore el trabajo individual y grupal, rediseñe los procesos de aprendizaje en concordancia con los valores deseados, como sostén de la visión, trabajar en consenso por medio de la participación, crear un clima de confianza y compromiso por el éxito de la empresa a fin de que esta cultura propicie la gestión del conocimiento.(CASTAÑO B. et al., 2006)

#### 6.1.3.2 Estilo en la dirección de la organización.

Castells (1999) afirma que el proceso de la gestión del conocimiento requiere la plena participación de todos los integrantes de la organización, de tal forma que los individuos compartan lo que saben con los demás. Ruggles (1998) menciona que la falta de apoyo de la alta administración es una barrera significativa para la gestión del conocimiento.

---

Andersen (1999) menciona que para el reforzamiento de capacidades críticas de la empresa es necesario un liderazgo que defina la estrategia de cómo la organización define el objetivo y uso del conocimiento. Tejedor & Aguirre (1998) mencionan que las condiciones organizativas pueden actuar como obstáculos al aprendizaje organizacional, bloqueando las posibilidades de desarrollo personal, de comunicación, de relación con el entorno, de creación, etc. Todo ello al no existir un clima favorable en la organización que le corresponde al gestor propietario propiciar.(Goñi, 2000)

El conocimiento radica y es generado por las personas que trabajan en la empresa; el reconocimiento por parte de la alta administración es vital y deberá utilizar un conjunto de métodos y procedimientos para dirigir la empresa hacia la gestión del conocimiento, ya que de no hacerlo, tal como mencionan Davenport & Prusak (2001), el mayor activo de una empresa es su conocimiento: la empresa que no pueda generar conocimiento nuevo posiblemente dejará de existir.

Por todo lo anterior, consideramos el estilo de dirección como elemento facilitador del proceso de gestión del conocimiento debe de estar en el modelo propuesto.(Figge et al., 2002)

#### 6.1.3.3 Capital estructural

El capital estructural representa al conocimiento debidamente estructurado por la empresa y recogido en sus respectivos sistemas de información y comunicación cuyo propósito es almacenar y transmitir la información; generalmente se conforma por activos de propiedad intelectual, como son las marcas registradas, patentes, stocks de conocimientos, derechos de autor, tecnología disponible, procesos de trabajo, sistemas de gestión, entre otros.(Goñi, 2000)

Según Stewart (1997), este capital sirve a dos propósitos: reunir *bases* de conocimientos para sustentar el trabajo que valoran los clientes y acelerar el flujo de la información dentro de la empresa, con la finalidad de ser usado y para crear valor.

Por lo anterior, este capital deberá estar perfectamente integrado a fin de permitir una óptima gestión del conocimiento.

#### 6.1.3.4 Capital relacional(Hollander, 2005)

Este elemento, se debe asumir y entender como facilitador de la gestión del conocimiento el cual es de vital importancia, ya que estima y valora la capacidad que tiene una organización para mantener y promover relaciones con el exterior a ella, haciendo mención a clientes y proveedores, factores que se pueden evaluar lealtad de clientes, su satisfacción, la notoriedad de la marca o las alianzas estratégicas, entre otros.

La retroalimentación que la empresa obtiene del producto por parte del cliente le permitirá incrementar su base de conocimiento en la innovación del mismo producto, y en ello radica la importancia de la inclusión de este elemento en el modelo de propuesto de gestión del conocimiento.(Chavan, 2009).

## 7 POBLACIÓN Y MUESTRA

La población objetivo sería por defecto todas aquellas personas que hacen parte del departamento de licitaciones de la organización FACELCO SAS y en general todas y cada una de las personas que son parte de la organización ya que son estas la fuente primaria para la obtención de conocimiento, y es de vital importancia el compromiso y participación de todos ya que son los colaboradores de la empresa los que conforman esa fuerza viva de cambio y su voluntad plena contribuye a la reestructuración de las estrategias en la organización posibilitando la adecuación de la misma en función de las nuevas tendencias de Administración Moderna, se destaca entonces la necesidad de acuerdo a las condiciones especiales del proyecto de reestructurar los componentes fundamentales para la planificación y direccionamiento estratégico de la organización y llevar a cabo con éxito la implementación del BSC al interior de la misma, se hace necesario la ampliación del radio de acción en cuanto a la selección y toma de muestras con los miembros en general de la organización, en adelante se entiende que a partir de la recolección de estos datos se generaran unas nuevas posturas de la organización frente al planteamiento y consecución de los objetivos estratégicos. A partir de los resultados obtenidos en el histórico de las encuestas que desarrolla el

---

departamento de Gestión Humana ( Encuesta de ambiente Motivacional )<sup>21</sup>. Es contundente el resultado final de este proyecto teniendo en cuenta que la voluntad férrea de los participantes que en definitiva contribuyo a la consecución de los objetivos planteados además de nuevas formas y estrategias para alcanzar un crecimiento al interior de FACELCO SAS tanto en el aspecto Económico como en lo concerniente a las relaciones interpersonales con los miembros de la organización.

---

<sup>21</sup> Tomado del departamento de gestión humana de la organización FACELCO SAS.ver anexo 1.

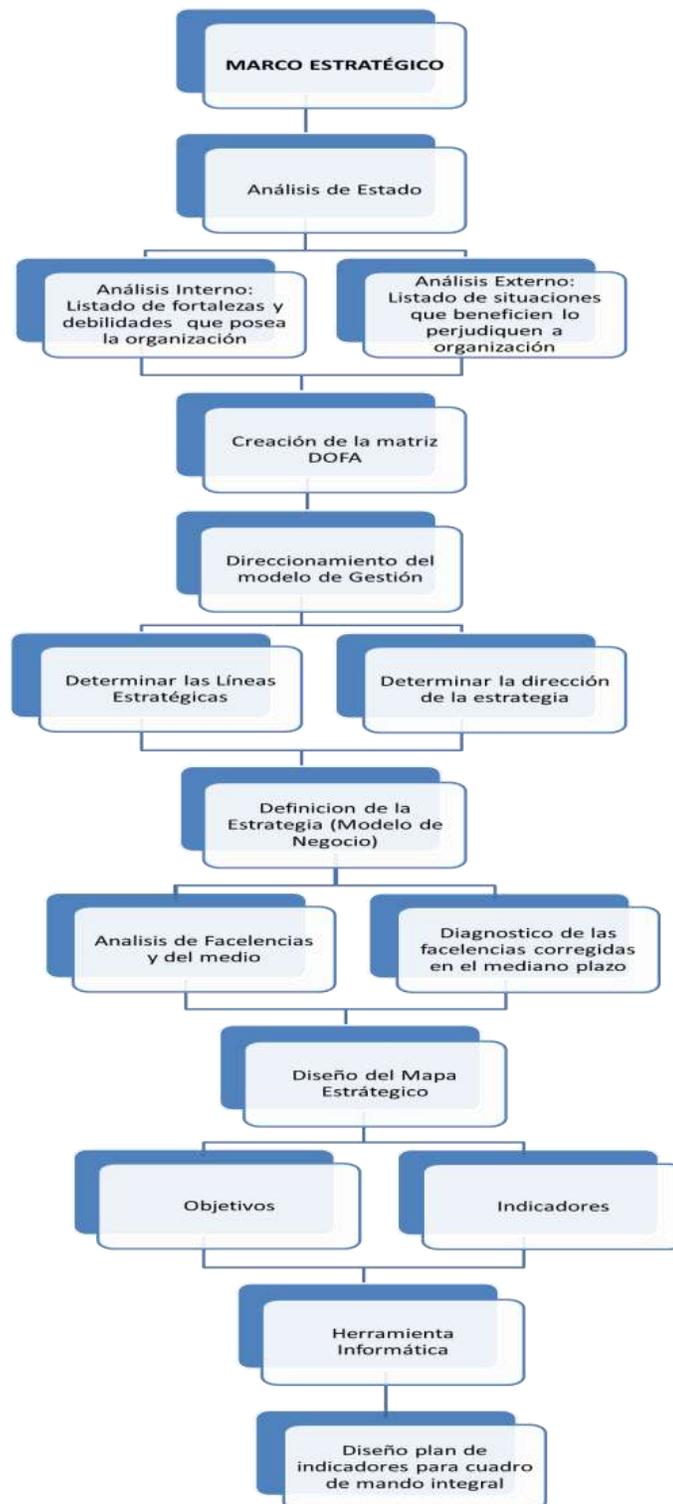
## 8 DEFINICIÓN DE LAS BASES ESTRATEGICAS DE FACELCO SAS

El direccionamiento estratégico utilizado para desarrollar la metodología presentado para el desarrollo e implementación de **BSC o CMI** al interior de la organización Facelco SAS, su respectivo mapa Estratégico y por ultimo un sencillo pero efectivo sistema de Indicadores.

Figura 15 Gráficos de la Metodología establecida para la construcción del modelo de gestión del Conocimiento en la organización FACELCO SAS. <sup>22</sup>

---

<sup>22</sup> Autoría propia. En función de la representación de las soluciones para la implementación el BSC o CMI al interior de la organización FACELCO SAS como modelo de Gestión del Conocimiento.



---

La consecución de los objetivos estratégicos y la orientación al logro a la luz de las metas de la organización a largo y mediano plazo proyectan a **FACELCO SAS** a obligarse a cumplir con los compromisos sociales los cuales son parte fundamental para la generación de un análisis tanto externo como interno que arrojará finalmente un sistema de indicadores ,a través de los cuales se definirá lo que el BSC o CMI requiere para su implementación al interior de la organización **FACELCO SAS** .Usualmente la estrategia de la organización debe detallar claramente como una organización pretende crear valor para si misma y principalmente para sus clientes .(Andrews et al., 2010)

Ésta se fundamenta en conjunto de líneas estratégicas de impulso que se constituyen para lograr el desarrollo de su misión, visión y objetivos basados en indicadores que surgen al interior de la misma , pero en **FACELCO SAS** esta situación es diferente ya que dentro de los aspectos de conformación de la estrategia se detectó que estas líneas estratégicas carecen de valor por la naturaleza de su construcción la ausencia de sentido de pertenencia por parte de los colaboradores de la organización y por último la falta de coherencia de éstos con los objetivos reales de los miembros en todos sus niveles en la organización **FACELCOS SAS** .

La conformación de grupos de trabajo por cada una de las unidades de negocio que conforman a **FACELCO SAS** los cuales tendrán un líder en cada una de ellas tendrán un grupo matriz o general conformado por los líderes de cada uno de estos y se denominará el **COMITÉ ESTRATEGICO DEL CONOCIMIENTO**, estos

---

naceran de la información obtenida tanto en las evaluaciones de desempeño como de las **encuestas de clima organizacional** <sup>23</sup> .

Según lo anterior y con el ánimo de orientar la conformación de nuevos fundamentos para la creación de la estrategia de FACELCO SAS este comité realizará con determinada frecuencia una revisión exhaustiva de los planteamientos estratégicos que orientan a la organización y que se construirán desde los comites primarios al interior de cada una de las unidades de negocio, con el fin de conectar a FACELCO SAS con un sistema de indicadores de gestión que surge en cada una de las mesas de trabajo de estos grupos finalmente generan un redireccionamiento estratégico lógico y consecuente de la misma organización.

Como parte de la estrategia para la determinación del nuevo rumbo en la estrategia de negocios de FACELCO SAS se definirá la evaluación tanto cuantitativa como cualitativa de los indicadores nuevos y existentes, además de la evaluación y corrección de la misión y visión ACTUAL de la organización FACELCO SAS lo cual proyectara ,ahora si a FACELCO SAS a establecer los mecanismos necesarios para declarar una verdadera y definitiva misión y visión consecuente con los objetivos y metas de la organización.

---

<sup>23</sup> Ver anexos 2 y 3 tomados de la división de Recursos Humanos de FACELCO SAS.

---

## 8.1 ESTRUCTURACION y CONFORMACIÓN DEL COMITÉ DE GESTION DEL CONOCIMIENTO :

La gestión del conocimiento será la base fundamental para alcanzar la excelencia operacional Al interior de la organización FACELCO SAS y el comienzo del cambio que permitirá ahora sí, la implementación del BSC o CMI además de la incursión de la organización **FACELCO SAS** a las nuevas tendencias de la administración mundial.

Dentro del proceso de cambio definitivo se establece a partir de los resultados obtenidos en las evaluaciones de campo que es necesaria la conformación de los cargos que se mencionan a continuación:

- **Director de conocimiento (Chief Knowledge Officer)** cuyo propósito es el de orientar la conformación de la infraestructura integrada de gestión del conocimiento y gestión del desempeño que requiere la organización FACELCO SAS .
- **Director de estrategia (Chief Strategy Officer)** dentro de sus funciones tendrá que desarrollar y fortalecer la visión, misión y estrategia de la compañía en las diferentes unidades de negocio. También supervisa las reuniones mensuales de revisión del Balanced Scorecard a partir de las directrices que se imparten desde el comité de GESTION DEL CONOCIMIENTO en la medida en que este haga parte integral en los controles para la estrategia de negocios de la organización además de ser este el fin último del proyecto.

Con base en los resultados sostenidos a partir del diagnóstico pormenorizado de la situación que detallamos en **EL CUADRO ANEXO No 4** se establece que los

---

componentes clave para el buen funcionamiento de los mismos incluyen herramientas y procesos que reúnen y comparten las mejores prácticas.

El proceso de creación del conocimiento y retroalimentación inicia a partir del momento mismo en que el gerente general de la organización FACELCO SAS , el director de estrategia o CSO (Chief Strategy Officer) y el director de conocimiento o CKO (Chief Knowledge Officer) reciben las actualizaciones de la estrategia de cada uno de los jefes de sus respectivas unidades de negocios, evaluando los objetivos e indicadores estratégicos, y revaluando también la relación entre los objetivos de los empleados y los objetivos de la organización.

Es por ello que uno de los más importantes propósitos en cuanto a la implementación de esta herramienta llamada BSC está marcado el poder conectar el capital intangible que se genera a partir del conocimiento con la creación de valor en la organización FACELCO SAS.

Con cierta frecuencia o periodicidad, los líderes de las unidades de negocios al interior de la organización FACELCO SAS obtendrán datos y valores de los indicadores del Balanced Scorecard BSC para preparar un Monitor de los Activos del Conocimiento (INTRANET sistema de información amigable), es decir una evaluación rigurosa de la estructura que conforma los procesos y competencias a partir del conocimiento. Es de vital importancia esta evaluación ya que en función de este diagnóstico y definición, es que se replanteara la estrategia corporativa a mediano y largo plazo.

Todos y cada uno de los empleados participaran activamente de las reuniones de evaluación corporativa y de las reuniones de las unidades de negocio en función de recopilar el conocimiento pleno de la organización y adaptarlo para fines de uso

---

común incluyendo las buenas practicas al interior de la organización, la razón de ser de estas reuniones están destinadas a revisar las acciones e iniciativas y a informar los resultados, tanto exitosos como fallidos. Las lecciones se presentaran en talleres de interacción del Conocimiento cuya frecuencia será en periodos bimestrales durante 4 ciclos y a partir de este cada 6 meses con el fin de satisfacer criterios específicos.

Estos criterios en el sentido amplio de su valor se dividen de acuerdo a su naturaleza y se pueden describir desde : aquel conocimiento que se identifica y desarrolla como nuevo además de verificar que este haya sido aplicado, además de constatar que su aplicación haya generado un resultado tangible, que el descubridor brinde suficiente información como para que los demás puedan utilizar el conocimiento en su propio entornos, y que el conocimiento ayude a mejorar la productividad de la compañía dentro de los siguientes dos años.

Los individuos y los equipos responsables de descubrimientos excepcionales en los comités internos del CONOCIMIENTO que contribuyan a la creación de nuevos conocimientos o reforzamiento de los ya existentes en función de la productividad recibirán incentivos, que incluyen una recompensa financiera y/o una promoción al interior de la organización.

## **8.2 UN PROGRAMA INDISPENSABLE PARA LA GESTION DEL CONOCIMIENTO**

*“La ruta del conocimiento”* es una plantilla sencilla pero eficiente que será utilizada por todos los niveles dentro de la organización FACELCO SAS y tendrá como propósito esencial la alineación de los objetivos, iniciativas y planes de acción de

---

cada una de las unidades de negocio de FACELCO SAS con los objetivos estratégicos de la compañía afectando de manera positiva las metas y programaciones en los proyectos de FACELCO.

El plan de acción de cada empleado se ingresa al Monitor de Activos del conocimiento (plataforma de Comunicaciones o INTRANET), al que todos pueden acceder. Además de este modelo de comunicación se propone la conformación de talleres del conocimiento fuera de las oficinas con el fin de potenciar la imaginación y desarrollar a partir de un ambiente más amigable mejores y más ideas, que aporten ampliamente a esta construcción de activos intangibles.

La integración de estos dos Aspectos ESTRATEGIA Y CONOCIMIENTO pretende alcanzar logros que promuevan las mejores prácticas al interior de la organización FACELCO SAS además de generar VALOR AGREGADO.

Este ejercicio que se constituyó como un proyecto en el cual se pretendía la implementación del BSC o CMI al interior de la organización FACELCO SAS específicamente el departamento de LICITACIONES termino convirtiéndose en el principio del cambio brindado a FACELCO SAS la posibilidad de Reestructurar su estrategia , potenciar el recurso Humano explotando ese Activo intangible (CONOCIMIENTO ) y definitivamente mejorando en un alto porcentaje el clima laboral de la organización ya que en esta propuesta de valor es fundamental la participación activa de todos los miembros de la organización .

Esta monumental labor solo es posible gracias a la iniciativa y participación de los miembros de la junta directiva además de las posibilidades que se abren a los mercados ya explotados y la incursión en nuevos mercados con el fin de alcanzar grandes logros desde el punto de vista financiero .

---

## **8.3 FORMULACION Y DISEÑO DE LA REESTRATEGIA EN FACELCO SAS**

La intención de este rediseño en la estrategia es poder establecer un mecanismo tal que permita hallar un enlace entre el conocimiento, las habilidades y las actitudes del que hacen parte de sí e involucran a cada uno de los miembros de la organización en función de la Cultura organizacional orientada al logro y consecución de resultados, dando así un punto de partida vital para la implementación de un modelo de Gestión del Conocimiento efectivo.

Otras de las tareas al interior del proceso de cambio será dinamizar y flexibilizar las estructuras de los organigramas de FACELCO SAS ya que de esta manera se facilita la comunicación entre colaboradores de facelco sas y se posibilita a todas las personas para poder crecer y hacer sus aportes al proceso de optimización de los modelos de gestión del conocimiento.

### **8.3.1 ESTRATEGIAS DE MERCADEO :**

En este sentido FACELCO SAS no cuenta con una clara estrategia de mercadeo que facilite las acciones para efectos de crecer en el mercado de la referencia, sin embargo en la búsqueda de las acciones pertinentes para dar paso a la implementación del BSC o CMI al interior de FACELCO SAS se determinó que, es necesario definir estrategias conjuntas de negocios a partir de conclusiones colectivas y de esta forma generar valor agregado para los procesos comerciales en la organización.

Es evidente la falta de coordinación y coherencia en el manejo de la información comercial para los clientes tanto internos como externos.

---

Con la aparición de los grupos de trabajo por defecto en cada una de las unidades de negocio que hacen parte de la organización FACELCO SAS se identifican los deseos de los colaboradores y de la junta Directiva de FACELCO SAS los cuales se traducen en planteamiento de objetivos para la creación del DESTINO final de la organización; es decir dibujar lo que constituye la carta de navegación de la organización para los aspectos de orden administrativo .

### **8.3.2 DETERMINACION DE LA CRITICIDAD EN LA IMPLEMENTACION DEL BALANCED SCORECARD BSC O CUADRO DE MANDO INTEGRAL CMI:**

Los factores que son categorizados dentro de este rango caen en esta clasificación como consecuencia de la vitalidad o grado de importancia que tienen para la organización el resultado o rendimiento del mismo.

La identificación de un factor de esta naturaleza se da a partir de una matriz DOFA o FODA y luego con el resultado de este ejercicio se plantea la ejecución de un análisis estructural de los componentes que conforman dicha matriz

Es destacable la importancia que tiene uso de esta matriz dado que este instrumento permite ordenar y concluir a partir de los resultados obtenidos en el diagnóstico de la organización ,ya sea desde la Debilidad. Oportunidad , Fortaleza Amenaza .

El análisis de estas variables denominadas críticas permite realizar una radiografía de la organización para de esa forma adoptar un plan realmente estructurado con una visión clara derivada de estos componentes cualitativos.

**Figura 15 . Matriz DOFA para definicion de factores de CRITICIDAD**

ENTORNO MEDIO INTERNO	
<i>Fortalezas</i>	<i>Debilidades</i>
1.Ampliacion del portafolio de servicios con el fin de brindar mejores servicios . ( Oferta de valor )	15.Poco conocimiento del mercado
2.Poner a FACELCO en lugares privilegiados en lugares de lujo en el mercado nacional	16.Ausencia de valoracion del conocimiento interno en cabeza de los miembros de la organizacion
3.Adaptacion a las necesidades de los mercados	17.Carencia de investigacion para la incursion en nuevos mercados
4.Capacidad de reaccion ante las necesidades de cambio	18.Falta de sentido de pertenencia en los objetivos estrategicos de la organización , mision y vision de la organización .
5.Amplio y variado portafolio de servicio que permite la aceptacion de los clientes	19.Carencia de estrategias comerciales
6.Capacidad de negociacio de la Gerencia de la organizacion	20.Falta de conocimiento para la actuacion frente a los retos que proponen los mercados
7.Facilidad para adaptarse al cambio	
8.Facilidad para la implemetacion de Metodologias	
ENTORNO MEDIO EXTERNO	
Oportunidades	Amenzas
9.Profundizacion en los mercados nacionales	21.Fortalecimiento de la competencia
10.Organizacion del personal para aportar desde su conocimiento nuevos valores al interior de la organización	22.Fuga de capital humano y por ende de conocimiento
11.Desarrollar sentido de pertenecia a partir de la incursion en la estrategia del personal que compone la organizacion	23.Desconocimiento del entorno y de los nuevos mercados
12.Expansion de los mercados	24.Relaciones comerciales con muy pocos clientes
13.Afianzar las reaciones con los proveedores y con los clientes , ademas de mejorar el clima organizacional	25.Ausencia de estrastegias de mercadeo
14.Vinculacion de personal joven con gran interes por el cambio y la evolucion	

---

La identificación de los factores o variables clave se realiza a través de un plano cartesiano de motricidad o dependencia para este caso ordenaremos el gráfico ubicando la motricidad en las ordenadas y la dependencia en la abscisa.

Así es como se logra un plano en donde la motricidad-dependencia se clasifica en directa e indirecta, actual y potencial, esto conlleva a dividir estos planos o gráficos en cuatro zonas que mencionaremos a continuación :

Aquellos factores que tienen una alta motricidad pero una baja dependencia se ubican en la Zona de PODER, es decir que por su concepción son considerados valores prerrequisito.

Aquellos otros factores que poseen alta motricidad pero también alta dependencia se ubican en la zona de conflicto es decir que son determinantes para otros factores pero dependen de otros.

Los factores que caen dentro de la clasificación de baja motricidad y dependencia se denominan autónomos y clasifican dentro de esta zona ya que no son trascendentales para otros y no dependen de ninguno.

Finalmente aquellos que poseen una baja motricidad pero contienen una alta dependencia se ubicarán necesariamente en la zona de salida ya que surgen como consecuencia del conflicto entre los factores de motricidad .

***Figura 16. Matriz Relacional a partir de los factores de Criticidad del éxito resultado del Análisis DOFA.***

ORDENAMIENTO DE FACTORES SEGÚN MOTRICIDAD Y DEPENDENCIA						
	No.	VARIABLE	MOTRICIDAD		DEPENDENCIA	
			PUNTOS	%	PUNTOS	%
OPORTUNIDAD	1	Profundización en los mercados nacionales	20	5.6	12	3.3
	2	Organización del personal para aportar desde su conocimiento nuevos valores al interior de la organización	19	5.3	8	2.2
	3	Desarrollar sentido de pertenencia a partir de la incursión en la estrategia del personal que compone la organización	22	6.1	11	3.1
	4	Expansión de los mercados	21	5.8	14	3.9
	5	Afianzar las relaciones con los proveedores y con los clientes, además de mejorar el clima organizacional	16	4.5	7	1.9
	7	Vinculación de personal joven con gran interés por el cambio y la evolución	19	5.3	8	2.2
	AMENAZA	8	Fortalecimiento de la competencia	7	1.9	3
9		Fuga de capital humano y por ende de conocimiento	9	2.5	12	3.3
10		Desconocimiento del entorno y de los nuevos mercados	22	6.1	11	3.1
11		Relaciones comerciales con muy pocos clientes	16	4.5	13	3.6
12		Ausencia de estrategias de mercadeo	6	1.7	9	2.5
FORTALEZA	13	Ampliación del portafolio de servicios con el fin de brindar mejores servicios. (Oferta de valor)	7	1.9	7	1.9
	14	Poner a FACELCO en lugares privilegiados en lugares de lujo en el mercado nacional.	8	2.2	12	3.3

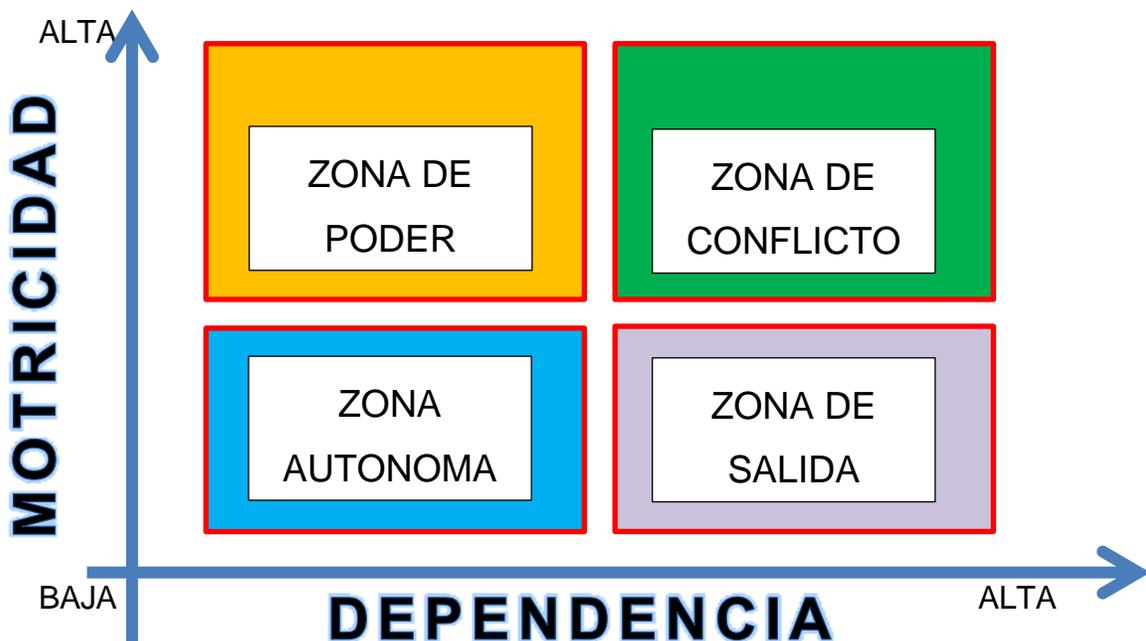
	15	Adaptacion a las necesidades de los mercados	14	3.9	12	3.3
	16	Capacidad de reaccion ante las necesidades de cambio	11	3.1	16	4.5
	17	Amplio y variado portafolio de servicio que permite la aceptacion de los clientes	14	3.9	12	3.3
	18	Capacidad de negociacio de la Gerencia de la organizacion	8	2.2	22	6.1
	19	Facilidad para adaptarse al cambio	12	3.3	12	3.3
	20	Facilidad para la implemetacion de Metodologias	14	3.9	12	3.3
<b>DEBILIDAD</b>	21	Fortalecimiento de la competencia	4	1.1	5	1.4
	22	Fuga de capital humano y por ende de conocimiento	3	0.8	5	1.4
	23	Desconocimiento del entorno y de los nuevos mercados	6	1.7	14	3.9
	24	Relaciones comerciales con muy pocos clientes	14	3.9	16	4.5
	25	Ausencia de estrastegias de mercadeo	10	2.8	7	1.9
		TOTAL	302		302	

Teniendo en cuenta el análisis DOFA se establece una matriz relacional a partir de las variables planteadas en la matriz DOFA, donde se realizara una doble entrada de acuerdo a los criterios de la tabla antes mencionada.

El método permite visualizar la forma como un elemento o factor exteno o interno de los elementos identificados en la matriz dofa influyen sobre los demas de tal manera que se puede determiar si son determiantes motrices o dependientes.

Luego se divide el total de cada fila y columna respectivamente por el total de respuestas de la matriz entre el conjunto de factores y se multiplica el reslutado por 100 esto se realiza con el fin de determinar el porcentaje de aquellos factores que posean valores superiores se consideran motrices o determinantes según su naturaleza .

**FIGURA 17 Zonas de Convergencia de los factores de Criticidad del Éxito<sup>24</sup>**



<sup>24</sup> Fuente Bonguero Harold. Prospectiva y planeamiento estratégico. Un enfoque aplicado Santiago de Cali; editorial unidad de Artes Gráficas Universidad del Valle Facultad de Humanidades, 2001, p 63.

---

## 9 CONCLUSIONES GENERALES:

Las conclusiones de esta monografía se enumeran de tal manera que se esquematizan los resultados obtenidos a lo largo del curso especialización en gerencia de Proyectos y se definen a continuación:

- La representación estratégica para la gestión del CONOCIMIENTO a través del *Cuadro de Mando Integral CMI o Balanced Scorecard BSC* permitirá orientar a la organización FACELCO SAS a la consecución de los objetivos estratégicos planteados por la organización tanto nuevos como anteriores, desarrollados en la estrategia de negocios y la recolección de valor intangible para la capitalización de los mismos a partir del Conocimiento y sus colaboradores.
- Las condiciones dadas al comienzo de la investigación permitieron establecer las debilidades de estructura en cuanto al direccionamiento estratégico de la organización lo que posibilitó en el momento justo la reorientación de aspectos tan importantes para la organización como lo son la misión Visión y Objetivos estratégicos.
- Respecto al resultado del análisis DOFA se determinó la necesidad de establecer un plan de acción escalonado para que la agenda resultante de las mesas de Gestión del conocimiento sean desarrolladas en función de lo que será la implementación del CMI o BSC .
- La reestructuración de la organización en lo que respecta al capital humano da un punto de partida para la conformación de los escenarios que posibilitarán finalmente la implementación del CMI o BSC en función de la gestión del CONOCIMIENTO , es por ello

---

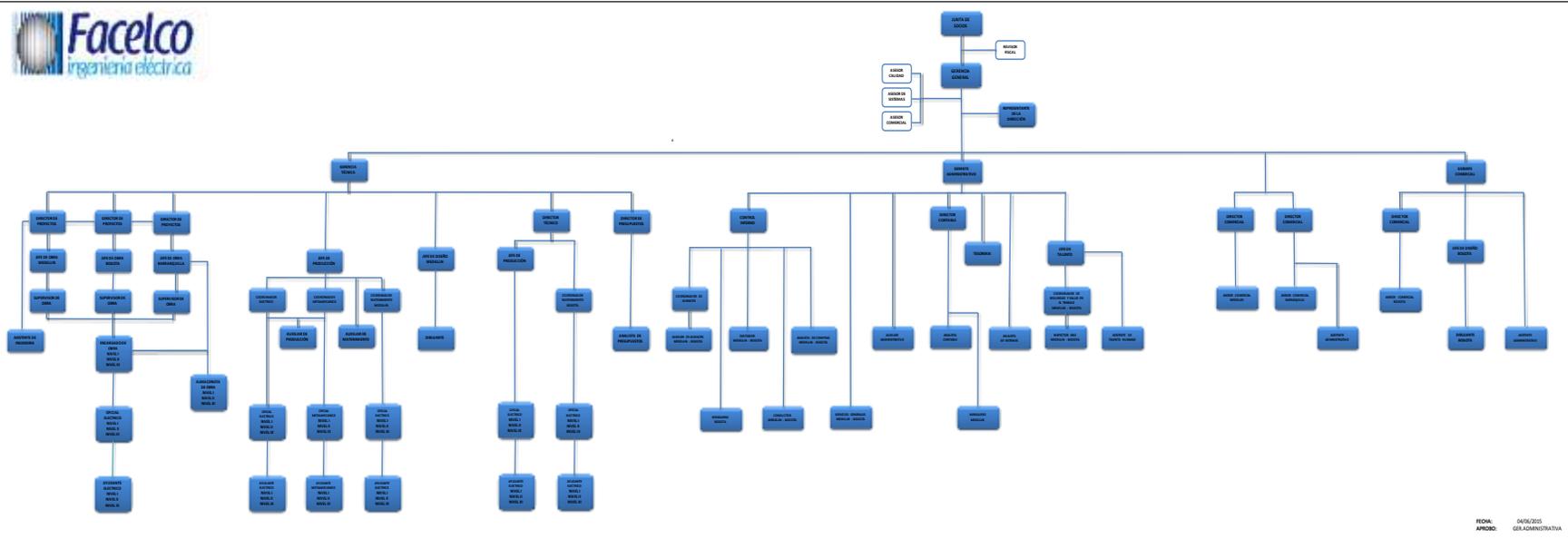
que se constituyen el COMITÉ DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO y todas sus ramificaciones en las respectivas unidades de negocio, además de la creación de nuevos cargos al interior de la organización como lo son el Director de conocimiento (Chief Knowledge Officer) y el Director de estrategia (Chief Strategy Officer) cuyo propósito es articular finalmente la conformación del modelo de Gestión del Conocimiento en función de ESTRATEGIA y CONOCIMIENTO .

- La matriz DOFA y sus cuadros de análisis derivados permitieron establecer el verdadero alcance de la investigación arrojando como resultado un alcance limitado en el cual solo es posible llevar la gestión actual hasta el momento del establecimiento de la metodología para la conformación e implementación del BSC o CMI en la organización FACELCO SAS.
- La metodología lograda para el desarrollo del mapa estratégico , sirve como punto de referencia para establecer un análisis entre la realidad convergente de FACELCO SAS y su entorno con la necesidad de cambio y orientación al logro , dando una mirada global a sus objetivos tanto anteriores como nuevos desde los cuatro puntos de vista que hacen parte del gráfico 17
- En adelante y posterior a la implantación de estas nuevas prácticas se tendrá como resultado , la declaración de una nueva y mejorada : VISION , MISION , Objetivos Estratégicos de forma clara y precisa además de la conformación de espacios que permitirán la recolección de la información para la apropiación del Activo INTANGIBLE más valioso de la organización como lo es el CONOCIMIENTO en cabeza de todos los miembros de la organización además de poder afianzar y mejorar las relaciones interpersonales entre todos los colaboradores de FACELCO SAS .
- El Afianzamiento del sentido de pertenencia en los miembros de FACELCO SAS para la definición de sus metas y propósito dado que esta construcción colectiva de conocimiento, facilita la apropiación por parte de los mismos miembros de la organización.

- 
- Establecer un cuadro de indicadores claros derivado del analisis conjunto que oriente a FACELCO SAS al crecimiento y desarrollo potenciado, a partir de la construccion colectiva de una mejor vision para la alta GERENCIA la cual tendra la posibilidad de desarrollar un MODELO DE GESTION DEL CONOCIMIENTO PROPIO a partir de la implementacion del BSC o CMI en funcion de un crecimiento sostenido y conciente .

# 10 ANEXOS

## 10.1 Organigrama Facelco

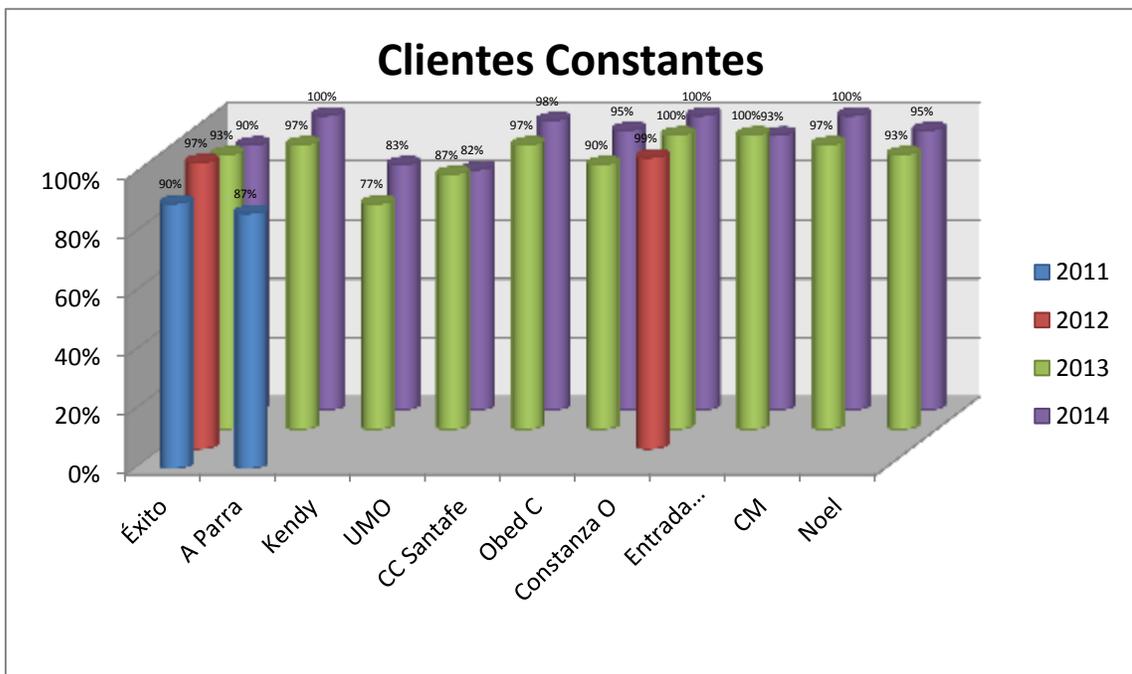


## 10.2 Resultados Encuestas de satisfacción Clientes Facelco

CONSECUTIVO	CLIENTE	SATISFECHO	PUNTAJE	FECHA DE REGISTRO	EVALUADOR	FACTOR DE INCIDENCIA	OBSERVACIONES
1	A Parra	SI	100,00	01/12/2014	Laura Pérez	4	Ninguna. Le ha ido muy bien con Facelco. En la única ocasión que se retrasaron, fue el apantallamiento del CEOH, pero el clima influyó bastante en la demora y es un asunto que a todos se nos sale de las manos.
2	Kendy	SI	83,33	01/12/2014	Laura Pérez	2	Se han mejorado un poco los tiempos de entrega. Sin embargo, siguen siendo muy desfasados con respecto a la programación suministrada. Desde el 24 de Noviembre quedaron de entregar un material y aún no lo han llevado. Esto, retrasa el desarrollo de la obra. Pero le gusta mucho el trabajo de Facelco y seguirá trabajando con nosotros.
3	UMO	SI	81,67	01/12/2014	Laura Pérez	3	Le gustaría que las respuestas fueran más ágiles. Dice que tiene que estar muy pendiente de las cosas para que le den respuesta. Le gusta el trabajo de Facelco, pero necesita más acompañamiento, pues las demoras en la respuesta a necesidades, retrasan la programación de sus actividades.
4	Éxito	SI	90,00	01/12/2014	Laura Pérez	4	Le ha ido muy bien con Facelco. El servicio es muy bueno y son cumplidos. Para mejorar, se debe brindar más asistencia, estar más pendiente de los procesos.
5	Centro Comercial Santa Fé	SI	98,33	01/12/2014	Laura Pérez	4	Siempre le ha ido muy bien con Facelco. Catalina estuvo mucho tiempo por fuera, pero desde que llegó ha estado muy pendiente de los proyectos que tienen. Los muchachos son muy buenos. Molina y Juan Cano son excelentes. Le gustaría que los mantenimientos fueran más profundos. Quiere hablar ese tema con Catalina o Natalia.
6	Colauto	SI	100,00	02/12/2014	Laura Pérez	2	Sugiere revisar los precios de los materiales, pues aunque le gusta mucho el trabajo de Facelco, los últimos proyectos no los ha contratado con nosotros, porque las ofertas han sido demasiado altas.
7	Obed Cardona	SI	95,00	02/12/2014	Laura Pérez	4	Falta oportunidad en la entrega de informes. Quisiera que se le entregaran en el mismo mes del mantenimiento.
8	Constanza Ospina	SI	100,00	02/12/2014	Laura Pérez	4	Tuvo un problema a principio de año, pero se ha mejorado. Indica que debemos ser más atentos, pero no pudo especificar en qué sentido.
9	Entrada Norte	SI	93,33	02/12/2014	Laura Pérez	4	Está muy contento con Facelco. Todo el personal es muy atento. Sugiere que se tomen medidas en cuanto a la programación logística, pues se demoran mucho en pedir los materiales, por consiguiente, se retrasan los trabajos y nunca se cumple la planeación que se tiene.
10	Birmanía Castro	SI	93,33	03/12/2014	Laura Pérez	3	Confía mucho en el trabajo de Facelco. No le gusta el hecho de que los informes de los mantenimientos no siempre llegan, y cuando llegan no son claros. Sugiere que no se espere a que se generen emergencias, sino que se indique en los informes que se debe ir cambiando, para evitar inconvenientes.
11	CM Telecomunicaciones	SI	100,00	09/12/2014	Laura Pérez	2	Todo Muy Bien.
12	Noel	SI	95,00	22/12/2014	Laura Pérez	2	Sugiere mejorar los tiempos de entrega. Indica que Facelco ha perdido muchos negocios con ellos, por el tiempo de entrega que se maneja. La empresa es muy inmediatista y 4 semanas es un tiempo muy largo.
13	Agrosan	SI	93,33	04/02/2015	Laura Pérez	4	"Más detalle a la hora de asignar tareas a las personas según su cargo, porque he visto ayudantes haciendo trabajo de oficiales y viceversa"
14	Melco	SI	96,67	04/02/2014	Laura Pérez	2	Mejora los costos de los servicios.
15	Dann Centro Empresarial	SI	100,00	04/02/2014	Laura Pérez	3	No tiene ninguna observación. El servicio le parece excelente.
16	Country Club	SI	86,67	16/02/2015	Laura Pérez	3	"Cuando las necesidades son pequeñas, no les prestan mucha atención, y se demoran mucho en dar respuesta o hacer una visita técnica. Las respuestas a cualquier solicitud, deben ser en su debido tiempo."
17	C. C El Tesoro	SI	90,00	17/02/2015	Laura Pérez	3	
18	TABLEMAC MDF	SI	93,33	27/05/2015	Laura Pérez	4	Les ha ido siempre muy bien con Facelco. Les gusta mucho el trabajo de los muchachos
19	Los Árboles	SI	98,33	17/06/2015	Laura Pérez	4	Quando se requieren actividades en medio de la obra, Se demoran mucho las cotizaciones y dado que no se ejecuta sin ser autorizado, se retrasan los cronogramas. Se sugiere un mejor tiempo de respuesta al respecto.
20	Ipanema	SI	96,67	17/06/2015	Laura Pérez	4	El único inconveniente que tuvo con Facelco, fue al principio de la obra; pues en el contrato se especificaban cortes de obra cada 15 días y se acumularon meses, alcanzando facturaciones demasiado altas.

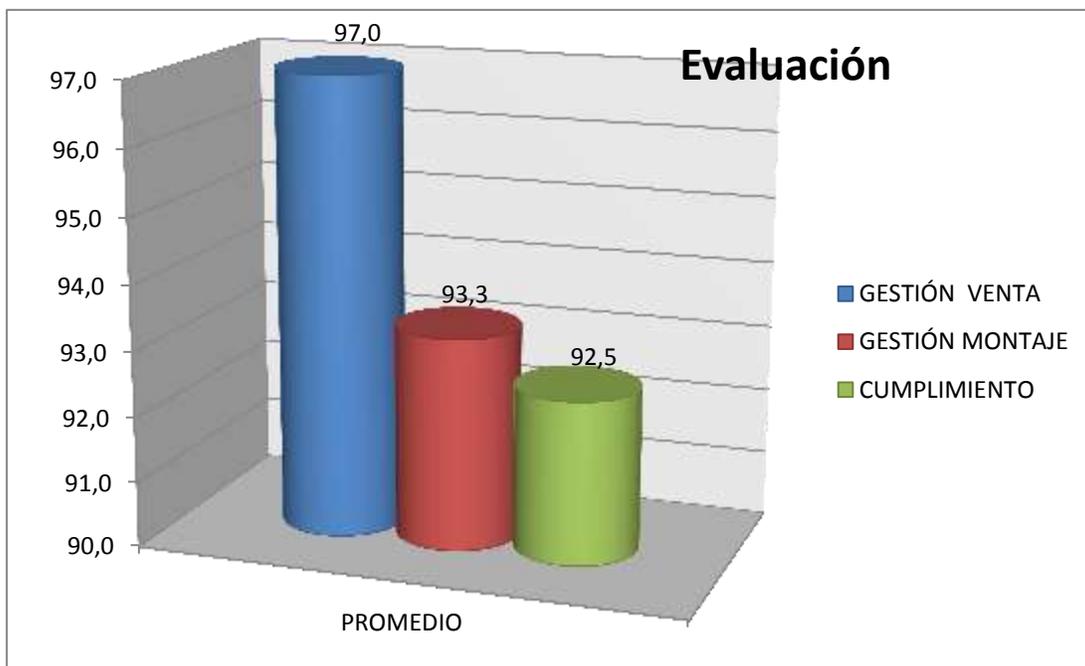
10. Anexos

CLIENTES CONSTANTES QUE CONTESTARON LA ENCUESTA				
Cliente	2011	2012	2013	2014
Éxito	90%	97%	93%	90%
A Parra	87%		97%	100%
Kendy			77%	83%
UMO			87%	82%
CC Santafe			97%	98%
Obed C			90%	95%
Constanza O		99%	100%	100%
Entrada Norte			100%	93%
CM			97%	100%
Noel			93%	95%



## 10. Anexos

ANALISIS	ACCIÓN DE MEJORA
<p>*Gestión Venta Al comparar con los resultados obtenidos con el 2013, se evidencia que pasamos de un 90% a 97%, lo que indica que la gestión de venta a mejorado. El cambio que se hizo en el acompañamiento directo al cliente tuvo resultados positivos.</p>	<p>Se continuara haciéndole acompañamiento al cliente y se hará mayor seguimiento a las obras en ejecución por la parte comercial.</p>
<p>* La Atención, Cumplimiento, Recurso Humano, Responsabilidad de la gestión del montaje , obtuvo en promedio 93,3%, 3 puntos por encima del resultado obtenido el año anterior.</p>	<p>Se está haciendo seguimiento constante a los proyectos que se tiene la empresa, brindando todo el apoyo que sea necesario, con el fin de cumplir los compromisos adquiridos con los clientes.</p>
<p>* El cumplimiento de los compromisos con un 92,5%, tuvo un incremento de 2 puntos con respecto al año anterior.</p>	<p>Se continuará con los comités, donde intervienen producción, compras y mantenimiento, para hacer mayor seguimiento al cumplimiento de los tiempos de entregas de los materiales y del personal requeridos por cada cliente.</p>



## 10. Anexos

ANALISIS	ACCIÓN DE MEJORA
*Clientes Satisfechos Los clientes siguen estando 100% satisfechos con los servicios de Facelco.	Se seguirá trabajando para satisfacer todas las necesidades de nuestros clientes y poderles brindar una buena asesorías.
* Satisfacción Este nivel aumento un punto con respecto al año pasado.	El tiempo de entrega de los materiales en obra genero insatisfacción de los clientes, esto se fue mejorando con buena programación de los pedidos y coordinación con la obra. Además se esta haciendo mayor acompañamiento al cliente.



### 10.3 Indicadores Área Comercial

		Proceso Comercial			
<b>LIDER:</b>	Gerencia Comercial				
<b>MIEMBROS:</b>	Gerencia, Direccion Comercial, asesores comerciales, direccion de presupuestos y asesores de Presupuestos				
<b>OBJETIVO:</b>	Prospeccion comercial, atencion a necesidades de los clientes, asesoría y consecucion de acuerdos comerciales				
<b>ALCANCE:</b>	El proceso comercial empieza en el asesoramiento del cliente para la oferta de los siguientes servicios: diseño y suministro de subestaciones eléctricas en media y baja tensión, tableros para alojar equipos de control, medida y protección de sistemas eléctricos, automatización, montajes eléctricos, servicios de consultoría y mantenimiento eléctrico. Concluye con el servicio postventa respaldado por la evaluación de satisfacción.				
PROVEEDORES	ENTRADAS	ACTIVIDADES	SALIDAS	CLIENTES	PROCESO
Cliente, proceso administrativo, entorno, proveedores externos, proceso gerencial.	Información de proyectos, información contable de años anteriores, información de la competencia, capacitaciones de proveedores y directrices comerciales.	<b>Planear:</b> identificación del mercado, definición de estrategias comerciales, selección de clientes, establecimiento de presupuestos de ventas, agenda de visitas comerciales, actualizaciones técnicas.	Presupuesto de ventas.	Proceso Gerencial	<b>comercial</b>
Clientes, proveedores externos.	Pliegos, planos, solicitudes de cotizaciones, cantidades de obras, especificaciones técnicas, comunicaciones de clientes, ordenes de compra.	<b>Hacer:</b> elaboración de ofertas (se pueden dar cambios en versiones por requerimientos del cliente, estas se guardan como rev1, rev2...), visitas comerciales, actualización de bases de datos de productos, aceptaciones de pedidos, consecución de pólizas, comunicación directa con proveedores, pre diseños, atención al cliente (quejas y reclamos). Definición de tiempo de entrega para las ofertas.	Ofertas, pólizas, respuesta a los clientes, pre diseños, aceptaciones de pedidos	Cliente / Proceso productivo	
Cliente, proceso productivo, proceso administrativo.	Comunicación con el cliente, avances de producción, montajes y mantenimiento, estado de cuenta del cliente.	<b>Verificar:</b> seguimiento a ofertas e indicadores, encuestas de satisfacción del cliente, seguimiento interno de productos, revisión de ofertas, seguimiento a obras y clientes, verificación de estado financiero del cliente.	Informes de gestión, análisis de encuestas, estado de cartera del cliente.	Proceso Gerencial y administrativo	
Cliente, Proceso gerencial.	Cambio de diseños y especificaciones, requerimientos del cliente	<b>Actuar:</b> reajuste a ofertas, acciones de mejora, respuesta a quejas y reclamos, postventas, ajuste a estrategias comerciales.	Ofertas modificadas, solicitudes de mejora, atención a quejas y reclamos, cambios en las aceptaciones de pedido.	Cliente / Proceso Gerencial / Proceso Productivo	

## 10. Anexos

REQUISITOS			INDICADORES		
CLIENTES		LEGALES Y REGLAMENTARIOS	META	CONTROL	FRECUENCIA
EXTERNOS	INTERNOS			Mantener la satisfacción del cliente de Facelco por encima del 90%	Encuesta de satisfacción
Solicitud de cotizaciones	Aceptaciones de pedido	NORMAS NTC 2050, RETIE, RETILAP. LEY 50 (CONTRATACION PUBLICA), RUP, CIU, CODIGO DE COMERCIO	Ofertas aceptadas sobre ofertas realizadas mayor o igual a un 15%	Seguimiento	Cada 3 meses
Licitaciones	Condiciones comerciales		Cumplimiento de presupuestos de ventas 70%	Seguimiento a ofertas	Mensual
RECURSOS			PROCESOS DE APOYO		
Computadores, impresoras, catálogos, papelería, comunicación (teléfono, celular, Internet, página web), transporte.			Producción, administrativo y gerencia		
DOCUMENTOS ESTABLECIDOS PARA EL PROCESO			PROCESOS DE APOYO		
Modelo de costeo y modelo de oferta, flujograma.			Oferta, planos, estudios, indicadores, respuesta a clientes.		
REQUISITOS DE SGC APLICABLES			OBSERVACIONES		
4.2.3 CONTROL DE DOCUMENTOS					
4.2.4 CONTROL DE REGISTROS					
5.3 POLITICA DE CALIDAD					
5.4.1 OBJETIVOS DE CALIDAD					
5.5.1 RESPONSABILIDAD Y AUTORIDAD					
5.5.3 COMUNICACIÓN INTERNA					
7.2 PROCESOS RELACIONADOS CON EL CLIENTE					
7.3.2 ELEMENTOS DE ENTRADA DEL DISEÑO					
7.3.3 RESULTADOS DEL DISEÑO Y DESARROLLO					
7.5.3 IDENTIFICACION Y TRAZABILIDAD					
7.5.4 PROPIEDAD DEL CLIENTE					
8.2.1 SATISFACCION DEL CLIENTE					
8.2.3 SEGUIMIENTO Y MEDICION DE LOS PROCESOS					
8.3 CONTROL DE PRODUCTO NO CONFORME					
8.4 ANALISIS DE DATOS					
8.5 MEJORA					
8.5.2/3 ACCIONES CORRECTIVAS Y PREVENTIVAS					
APROBO:		FECHA:			
Direccion comercial		24 de junio 2015			

## 11 Referencias Bibliográficas

- CriticAndrews, S. B., Basler, C. R., & Coller, X. (2010). En Las Organizaciones. *Sociology The Journal Of The British Sociological Association*, 97(97), 31–56.
- Caraballo, Y., Mesa, D., & Herrera, J. A. (2009). Herramientas de gestión del conocimiento: convergencias hacia un aprendizaje organizacional. *Revista Cubana de Ciencia Agrícola*, 43(1).
- Castaño B., J. C., Arias Montoya, L., & Lanzas Duque, Á. M. (2006). Un cuadro de mando integral para la gestión del conocimiento. *Scientia et Technica*, 2(31), 153–158. Retrieved from <http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4830047&info=resumen&idoma=ENG>
- CASTAÑO B., J. C. J. J. C., ARIAS MONTOYA, L., & LANZAS DUQUE, A. M. (2006). Un Cuadro De Mando Integral Para La Gestion Del Conocimiento. *Scientia et Technica*, 12(31), 153–158. Retrieved from <http://revistas.utp.edu.co/index.php/revistaciencia/article/view/6415>
- Chavan, M. (2009). The balanced scorecard: a new challenge. *Journal of Management Development*, 28(5), 393–406. <http://doi.org/10.1108/02621710910955930>
- Figge, F., Hahn, T., Schaltegger, S., & Wagner, M. (2002). the Sustainability Balanced Scorecard – Management To Business Strategy. *Business Strategy and the Environment*, 11, 269–284. <http://doi.org/10.1002/bse.339>
- Goñi, J. J. (2000). Modelo Dinámico de Gestión del Conocimiento “La Rotación del Conocimiento. *Gestión Del Conocimiento*, 4. Retrieved from <http://www.gestiondelconocimiento.com/leer.php?id=166&colaborador=jjgoni>
- Grau, A. (2001). Herramientas de Gestión del Conocimiento. *America*, 2–24. Retrieved from <http://www.gestiondelconocimiento.com>

- Hollander, F. (2005). Los Activos Intangibles: Presentación De Algunos Modelos Desarrollados. *Revista Horizontes Empresariales*, 4, 47–60.
- Josep, A., & Viedma, M. (2000). OICBS Operations Intellectual Capital Benchmarking System, (January).
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1992). The Balanced Scorecard - Measures that Drive Performance. *Harvard Business Review*, 70, 71–79. <http://doi.org/00178012>
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1992). The balanced scorecard--measures that drive performance. *Harvard Business Review*, 70(1), 71–79. <http://doi.org/10.1109/TASE.2010.2041450>
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1993). Putting the Balanced Scorecard to Work. *Harvard Business Review*, 71(5), 134–147. <http://doi.org/10.1177/1056492604268208>
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1998). La vinculación de los indicadores del cuadro de mando integral con su estrategia. In *El cuadro de mando integral* (pp. 161–180).
- Kaplan, R. S., & Norton, David, P. (1996). Linking the balanced scorecard to strategy. *California Management Review*, 39(1), 53–79. [http://doi.org/10.1016/S0024-6301\(96\)00116-1](http://doi.org/10.1016/S0024-6301(96)00116-1)
- Marti, J. M. V. (2002). CICBS : Cities ' Intellectual Capital Benchmarking System . Una metodología y una herramienta para medir y gestionar el capital intelectual de las ciudades ., 1–17.
- Martínez-Pillado, M., Seco, J. M., Suárez, A., González-Sanjuán, R., & Vázquez, C. (2006). Hacia el cuadro de mando integral por el cuadro de mando posible. *Revista de Calidad Asistencial*, 21(1), 13–19. [http://doi.org/10.1016/S1134-282X\(06\)70749-7](http://doi.org/10.1016/S1134-282X(06)70749-7)
- Noa, C. N. M. (2006). CUADRO DE MANDO INTEGRAL. PROCEDIMIENTO PARA SU APLICACIÓN EN EMPRESAS COMERCIALES. (Spanish). *Folleto Gerenciales*, 10(8), 1. Retrieved from <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=fua&AN=25591182&lang=es&site=ehost-live>
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (2000). La empresa creadora de conocimiento. *Gestión Del Conocimiento*, 1–9.

- Portela Lara, L. (2004). El cuadro de mando integral y la gestión de información. *Ciencias de La Información*. Centro de estudios y desarrollo profesional en ciencias de la información (PROINFO). Retrieved from <http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5133679&info=resumen&idoma=SPA>
- Salazar, J., & Zarandona, X. (2007). Valoración crítica de los modelos de gestión del conocimiento. *XXI Congreso Anual AEDEM, Universidad Rey Juan ...*, 1–15. Retrieved from <http://scholar.google.com/scholar?hl=en&btnG=Search&q=intitle:Valoraci?n+cr?tica+de+los+modelos+de+gesti?n+de+conocimiento#1>
- Teresa, M., Pineda, M., & Einstein, A. (2011). La gestión del conocimiento y el capital intelectual como base fundamental de las organizaciones inteligentes Knowledge Management and Intellectual Capital as an Important Foundation for Smart Organizations, 4(1).