

**UNIVERSIDAD NACIONAL DE INGENIERIA
FACULTAD DE INGENIERIA CIVIL
SECCION DE POST-GRADO**



*Modelo de Gerencia de Tecnología del Conocimiento
Para el Desarrollo de Procesos de Negocio*

*Aplicado a Casos de Empresas de Servicios
Tecnológicos*

TESIS

**Para Optar el Grado de Maestro con Mención en Gestión
Tecnológica Empresarial**

Victor Gilberto Díaz Canchay

**Lima - Perú
2001**

**MODELO DE GERENCIA DE TECNOLOGIA DEL CONOCIMIENTO
PARA EL DESARROLLO DE PROCESOS DE NEGOCIO**

APLICADO A CASOS DE EMPRESAS DE SERVICIOS TECNOLOGICOS

Ing. VICTOR GILBERTO DIAZ CANCHAY

Presentado a la sección de Post Grado de la Facultad de Ingeniería Civil
en cumplimiento parcial de los requerimientos para el grado de:

MAESTRO EN GESTION TECNOLOGICA EMPRESARIAL

DE LA

UNIVERSIDAD NACIONAL DE INGENIERIA

JUNIO DEL 2001

2001, Universidad Nacional de Ingeniería. todos los derechos reservados.

Autor:

VICTOR GILBERTO DIAZ CANCHAY
Facultad de Ingeniería Civil

Recomendado por:

ALFREDO PEZO PAREDES
Profesor de Post-Grado
Asesor de Tesis

Aceptado:

C.E. FRANCISCO CORONADO DEL AGUILA
Jefe de la Sección de Post-Grado

INDICE

I. Capitulo 1. Introducción

- 1.1 Consecuencias de la Economía digital
- 1.2 Una mirada a la mente de los Ejecutivos de las corporaciones
 - 1.2.1 Aspectos que más resaltan
- 1.3 Tendencias y Análisis del mercado, manejadores e Inhibidores
 - 1.3.1 Manejadores del Mercado
 - 1.3.2 Inhibidores del Mercado
- 1.4 Oportunidades de la Administración del Conocimiento
- 1.5 La empresa peruana y la gerencia de tecnología del Conocimiento
 - 1.5.1 ¿Qué se hace o qué no se hace en el Perú?
- 1.6 Resumen

II. Capítulo 2. Modelo de Gerencia de Tecnología del Conocimiento.

- 2.1 Procesos de Negocio en la Empresa
 - 2.1.1 Procesos de Negocio en una empresa peruana de servicios de tecnología
- 2.2 Diferencias entre un sistema de información y gerencia de tecnología del conocimiento
- 2.3 ¿Por qué un Modelo?
- 2.4 Modelo de Gerencia de Tecnología del Conocimiento
 - 2.4.1 Mapa de Relaciones Hiperbólicas del Modelo. Componentes
 - 2.4.2 Aplicación de la Gerencia del Conocimiento. Implantación
 - 2.4.2.1 Componentes Tecnológicos
 - 2.4.2.2 Factores Claves acerca del Conocimiento
 - 2.4.2.3 Etapas a considerarse en la Gerencia del Conocimiento
 - 2.4.2.4 Preparación para la Gerencia del Conocimiento
 - 2.4.2.5 Ventajas, desventajas y lecciones aprendidas de la Gerencia del Conocimiento
 - 2.4.2.6 Construcción de Módulos de Conocimiento

III. Capítulo 3. Formación del Trabajador del conocimiento

3.1 Recurso Humano y gestión del conocimiento

3.2 Gestión del Conocimiento para Inteligencia competitiva

3.2.1 Interrogantes y consideraciones sobre la gestión del conocimiento para la inteligencia competitiva

3.2.2 Efectos de una incorrecta gestión del conocimiento

3.3 El recurso humano como marca

3.3.1 Cómo empezar a desarrollar al recurso humano como marca al interior y exterior de la empresa.

3.3.2 El Recurso Humano: Participación en los negocios y pensamiento del cliente.

IV. Capítulo 4. Marketing tecnológico basado en el Conocimiento

4.1 Marcas basadas en conocimiento

4.2 Marketing para el modelo MGTC

4.2.1 Conocimiento del cliente necesario para el Marketing

4.3 Empresa y marketing

V. Capítulo 5. Indicadores de Gestión del Conocimiento y Calidad

5.1 Fuentes de Capital Intelectual de la Gestión del Conocimiento

5.2 Indicadores Financieros de gestión de Conocimiento

5.3 Indicadores de gestión de Conocimiento

5.4 Indicadores de Calidad

VI. Capítulo 6. Alianzas estratégicas y Transferencia de Conocimiento

6.1 Transferencia de Conocimiento

6.1.1 Transferencia de Conocimiento al interior de la empresa

6.1.2 Transferencia de Conocimiento externo a la empresa

6.1.3 Transferencia de Conocimiento entre empresas/competencia

6.1.4 ¿Qué Conocimientos son necesarios y valiosos transferir?

6.2 Alianzas estratégicas. Conocimiento de condiciones y soporte.

VII Capítulo 7. Administración Estratégica entre la empresa, proveedor y cliente

7.1 Marketing Relacional y Gerencia de Tecnología del Conocimiento

7.1.1 ¿Cómo se realiza un plan de marketing relacional?

7.2 Administración estratégica para la atención al cliente

VIII Capítulo 8. Aplicación Práctica del Modelo

8.1 Implantación del Modelo

8.2 Productos disponibles en el mercado

IX. Capítulo 9. Conclusiones y Recomendaciones

9.1 Conclusiones

9.2 Recomendaciones

X. Bibliografía

XI. Anexos

11.1 Anexo 1: Descriptores Temáticos

11.2 Anexo 2: Información de productos

Sumario

Nunca antes los cambios en variadas disciplinas de la tecnología, negocios y en general el saber, fueron tan rápidos y variados. Incluso pareciera ser que muchas de las practicas de negocios, marketing y gerencia ya no son tan efectivas.

Por su lado la tecnología ha cobrado vital importancia, principalmente porque las empresas han empezado a reconocer el lugar que la tecnología tiene como parte de nuestro espacio de trabajo, incluida en la mayoría de herramientas que empleamos. Sin embargo debe considerarse que la tecnología no puede ser vista como una disciplina o actividad aislada. Esta debe soportar el trabajo de las personas, apoyar la dirección de sus labores y sus deseos para compartir lo que ellos saben y emplear lo que otros han aprendido o tienen por enseñar.

Mientras la tecnología es indispensable en lo que apoya como infraestructura, las compañías que manejan conocimiento están potenciadas por el conocimiento de su gente, su habilidad para compartir y enseñar con eficiencia. Pero debe recordarse que la gente está soportada, o debería estarlo, por procesos de negocio bien establecidos basado en conocimiento que facilitan o guían el trabajo en cualquier tiempo, lugar y ante cualquier circunstancia. El rol de la tecnología debe ser soportar los procesos. La consecuencia de esta relación permitirá que las compañías sean más eficientes para sentir cambios estratégicos y oportunidades del mercado para actuar antes que sus competidores.

Ante este clima de negocios cada vez más volátil, el ejecutivo de hoy en día tiene disponible una serie de libros y revistas de management, los cuales están llenos de consejos sobre como manejar a los demás, sin embargo no se puede esperar la obtención del mejor rendimiento de los otros a menos que uno sea totalmente eficiente, por esta razón el autor plantea la Tesis con un *Modelo de Gerencia de Tecnología del Conocimiento para el Desarrollo de Procesos de Negocio* que pretende ser un camino a la eficiencia del ejecutivo en los negocios de la empresa.

Un país al disponer de un ejecutivo con modelos de gerencia orientados a desarrollar procesos de negocio, podrá contribuir a hacer empresas eficientes, generando recursos los cuales serán necesarios invertir y de esa manera se crea una cadena de generación de oportunidades no solo de trabajo sino de inversión.

En estos últimos años en el que las crisis se han dado una tras otra, se crea lo que algunos administradores parafrasean: Dulces son los frutos de la adversidad. Lo que quieren decir es que ante una crisis ésta se puede convertir en un activo, siempre y cuando uno no deje escapar la oportunidad y se suba al tren a tiempo. Esto conlleva a que la empresa tiene que recrearse todos los años para mantenerse preparada y anticiparse al cambio; sus productos deben tener dos ingredientes: buen precio y buena calidad. Si ambos factores se dan, la procedencia del producto o servicio no importará a los clientes, de esta manera se rompe el mito de empresa chica o grande.

El Modelo de Gerencia de Tecnología del Conocimiento para el Desarrollo de Procesos de Negocio, busca definir un estilo de gerencia para el ejecutivo y la empresa, entendiéndose por ejecutivo toda aquella persona que se identifica o tiene a su cargo un proceso de negocio en la empresa. Es intención del autor lograr un modelo práctico que al mismo tiempo que se muestra aplicable, pretende también generar inquietudes e interrogantes que enriquezcan el presente trabajo.

Introducción

La presente Tesis ha sido diseñada pensando en la Capacidad Directiva de los ejecutivos peruanos, quienes hoy más que nunca requieren de cualidades básicas que complementen su continuo desarrollo profesional para hacer frente a los negocios a través de una dirección estratégica.

El *Modelo de Gerencia de Tecnología del Conocimiento para el Desarrollo de Procesos de Negocio*, pretende ser el medio para el éxito de los procesos de negocio de la empresa, sustentados por una serie de módulos de gestión centrados principalmente en el recurso humano, el negocio y la gerencia del conocimiento.

El modelo se desarrolla en nueve capítulos:

En el *Capítulo 1: Introducción*, se recopila información respecto al desarrollo de la economía digital, el autor no pretende enfrascarse en el marco teórico, sino por el contrario hacer un enfoque práctico basado en opiniones de los grandes ejecutivos de las principales corporaciones, así como un análisis del mercado empresarial respecto a la administración del conocimiento. Finalmente se hace un análisis de la empresa peruana y su relación o evolución sobre la gerencia de tecnologías del conocimiento.

El *Capítulo 2: Modelo de Gerencia de Tecnología del Conocimiento*, se desarrolla el concepto de proceso de negocio tal como lo percibe el autor en nuestro medio, este desarrollo es básico por cuanto enfoca el punto central de atención del presente trabajo.

Por otro lado, se ha escrito acerca de la administración del conocimiento o Knowledge management, sin embargo se conocen pocos métodos prácticos o formas de trabajo que permitan preservarlo, generarlo e innovarlo; que son los puntos clave sobre los cuales el autor hará énfasis haciendo una diferenciación con

los sistemas de información. Finalmente se muestra el Modelo para su desarrollo conceptual desde el punto de vista del autor.

En el *Capítulo 3: Formación del Trabajador del Conocimiento*, siendo el recurso humano un factor clave para toda organización, es importante delinear mecanismos que permitan desarrollar sus actitudes a favor de los procesos de negocio. Se pretende establecer medios de gestión para un mejor conocimiento del proceso de negocio por parte del trabajador.

El *Capítulo 4: Marketing Tecnológico basado en el Conocimiento*, plantea la promoción de la tecnología como herramienta de mejora de la productividad, establece que debe hacerse no sólo de manera interna sino externa induciendo al trabajador y al mercado empresarial al reconocimiento de la actividad o marca a la que se representa.

En este entorno se pretende sugerir el conocimiento necesario para elaborar un adecuado marketing empresarial.

El *Capítulo 5: Indicadores de Gestión del Conocimiento y la Calidad*. La medición de la gestión como herramienta de toma de decisiones se basa en el diseño de indicadores de gestión. Estos indicadores permiten conocer el grado de avance o retroceso de la gestión en el proceso de negocio.

Su adecuada definición e interpretación dependerá del conocimiento de la empresa y los procesos de negocio que se encuentren disponibles y operativos.

El *Capítulo 6: Alianzas estratégicas y Transferencia de Conocimiento*. En estos tiempos de fusiones, adquisiciones y nacimiento de nuevas empresas, se hace necesario tener un esquema de trabajo para establecer alianzas en determinadas actividades para mejorar ciertos procesos de negocio. Se pretende hacer énfasis en la transferencia de conocimiento en una situación real.

En el *Capítulo 7: Administración Estratégica entre la empresa, proveedor y cliente*, se pretende que la relación empresa, proveedor y cliente debe consolidarse en un mecanismo de trabajo al interior de la empresa de tal forma que se pueda lograr el máximo beneficio de dicha relación, esto debe hacerse en función a un plan de administración estratégico.

El *Capítulo 8: Aplicación Práctica del Modelo*. El propósito de este tópico es explicar el Modelo con experiencias prácticas y algunas problemáticas percibidas en el mercado peruano. Se pone especial atención a situaciones de varias empresas del mismo giro de negocio. Así mismo se describe brevemente algunos productos que sirven de herramientas para algunas funciones del Modelo.

Finalmente, en el *Capítulo 9*, se formulan las conclusiones y recomendaciones del concepto y aplicación del Modelo, las cuales pretenden ser el inicio de la generación de aportes y mejoras a la presente tesis.

Es el fin del presente trabajo plantear y demostrar las siguientes Hipótesis:

Hipótesis 1:

El Modelo de Gerencia de Tecnología del Conocimiento bajo un enfoque de administración estratégica permite desarrollar una mejora continua, una preparación constante al cambio, su aplicación de acuerdo a la tesis, permitirá a la empresa mantener y desarrollar sus procesos de negocio en el mercado globalizado.

Hipótesis 2:

Demostrar que la Gerencia de Tecnología del Conocimiento es una necesidad en las empresas de servicios de tecnología de hoy en día para la mejora de sus procesos de negocio.

CAPÍTULO 1

Introducción

Capítulo I. Introducción

1.1 Consecuencias de la Economía digital

Es bien conocido que la nueva economía ha desarrollado vertiginosamente en el mundo especialmente en las grandes potencias quienes, particularmente Estados Unidos, han desarrollado diversas formas de negocios electrónicos acompañado de un extraordinario dinamismo de la industria de Tecnología de Información que es la pionera de la nueva era económica.

Los analistas han determinado que los elementos claves que distinguen este nuevo desarrollo son el aumento en los niveles de productividad que ha permitido la caída de la inflación y un crecimiento económico sólido, sin embargo un grupo de analistas se inclinan en pensar que la evidencia más clara de desarrollo la ha dado el incremento de los enlaces electrónicos junto a los individuos y negocios relacionados al Internet.

A pesar de que parece ser lo único que se ha desarrollado, sabemos que no es toda la historia; por el contrario es sólo una parte. *También estamos presenciando un explosivo incremento en innovación.*

Usando estándares cada vez más abiertos, la gente alrededor del mundo está creando nuevos productos y servicios que son instantáneamente mostrados a una audiencia global y puestos en escena en el mercado.

Adicional a estos cambios estamos presenciando nuevas formas de negocios tales como mercados electrónicos enlazando compradores y vendedores a través de un bazar electrónico, originando cambios en los procesos de negocio de servicio al cliente, diseño de productos sofisticados que permite la tecnología para hacer los negocios más eficientes y sensibles al cambio.

Por otro lado, es destacable el hecho de las mejoras en la industria de la Tecnología de información a través de una dinámica labor de investigación y desarrollo en ese ámbito. Según un estudio en USA entre el año 1994 y 1999 la inversión en I&D incrementó en una tasa promedio anual de 6% (en comparación

con el 0.3% de los 5 años previos). En el año 1998 la industria de tecnología de información invirtió cerca de \$44.8 billones en I&D.

Esta situación genera la evolución continua y veloz de productos de hardware y software (principalmente procesamiento de computadoras, medios de almacenamiento y enlaces de comunicación), lo que motiva una rápida obsolescencia de los mismos en periodos relativamente cortos de tiempo. La consecuencia de esta evolución es que las empresas se han vuelto más productivas ya que deben aprovechar al máximo su inversión antes que se vuelva obsoleta. En otras palabras, la inversión en tecnología de información debe ser extremadamente productiva durante su corto tiempo de vida.

Las estadísticas americanas en el año 1998, señalan que el número de trabajadores en la industria de tecnología de información junto con los trabajadores usuarios de éstas tecnologías de otras industrias totalizaron 7.4 millones de trabajadores lo que equivale al 6.1% de la masa laboral americana. El empleo en servicios de cómputo y desarrollo de software casi dobló su número de 850,000 en 1992 a 1.6 millones en 1998. En el mismo período el empleo en esta categoría de trabajadores especializados, que tienen compensaciones elevadas, tales como ingenieros de computadoras, analistas de sistemas y programadores de computadoras, creció cerca al millón de posiciones en el mercado laboral.

Sin embargo la continua evolución de la tecnología hace que se genere una alta rotación de trabajadores en este medio.

Al interior de las empresas se empieza a consolidar cierta clase de información relacionada a los procesos de negocio, lo que hace que ésta adquiera una importancia extrema ya que tiene un valor en el mercado.

La complejidad de la innovación en hardware y software que acompaña al desarrollo de la tecnología de información, han hecho que la información se convierta en la base para la creación de valor en la nueva economía, la economía digital.

A partir de este escenario es que empiezan a cambiar las estrategias de negocios y más aún las estructuras de las compañías e industrias principalmente las comunicaciones dentro de las compañías y entre sus miembros; las alianzas corporativas se suceden de manera frecuente, la información que se maneja es cada vez más customizada y protegida, siendo más interactiva y oportuna que antes.

En conclusión, el dinamismo inmerso en la nueva economía presenta oportunidades y retos para la gran mayoría. La tecnología de información puede ofrecer ahorro de costos, expansión de mercados y una más intensa competencia en los negocios de cada industria. Los trabajadores necesitan un mayor entrenamiento para mejorar sus habilidades o en su defecto los empleadores deberán buscar personal especializado para que la empresa pueda adaptarse a las nuevas estrategias de negocios usando la tecnología como impulsor; esta actividad se hace necesaria porque las actividades relacionadas a tecnología requieren una mejor educación y habilidades en el trabajador.

La nueva economía es un potencial de crecimiento que requiere de personal calificado y de tecnología de información, lo que permitirá obtener una mejor información más rápidamente para una eficiente toma de decisiones que redundará en estrategias de negocios efectivas.

Las *tablas siguientes* nos muestran unas estadísticas que señalan la magnitud del desarrollo de la tecnología de información, sin embargo como veremos en los siguientes capítulos hace falta un enfoque distinto que se debe basar en un modelo de gerencia de tecnología del conocimiento.

Tabla 1.1

Industrias Productoras de Tecnología de Información

<p>Industria del Hardware</p> <ul style="list-style-type: none">- Computadoras y Equipamiento- Comercio de Computadoras y equipamiento- Maquinas calculadoras y de oficina- Tubos de electrón- Tarjetas de circuitos- Medios de almacenamiento magnético y óptico- Semiconductores- Componentes electrónicos pasivos- Instrumentos industriales para medición- Instrumentos para medición eléctrica- Instrumentos de laboratorio	<p>Industria de Software y Servicios</p> <ul style="list-style-type: none">- Servicios de Programación de computadoras- Software preempaquetado- Comercio de Software- Diseño de Sistemas- Preparación de datos y procesamiento de computadoras- Servicios de recuperación de información- Administración de servicios de computadoras- Alquiler y venta de computadoras- Servicios relacionados a computación
<p>Industria de Equipamiento de comunicaciones</p> <ul style="list-style-type: none">- Equipamiento de audio y video- Equipos de telefonía- Equipo de comunicaciones de radio y TV	<p>Industria de servicio de Comunicaciones</p> <ul style="list-style-type: none">- Servicios de Comunicación- Broadcasting Radio y TV- Cable y otros servicios de TV pagados

Gran parte del crecimiento de la economía digital se produce gracias a las firmas que proveen bienes y servicios para la industria de la Tecnología de Información, así como servicios de internet y e-business. Estas industrias aportan significativamente a la economía de manera sostenida y con un rápido crecimiento, basado principalmente en innovación tecnológica.

Tabla 1.2

Ocupaciones relacionadas a Tecnología de Información

- Ingenieros en ciencias y computadoras
- Gerentes de Sistemas, jefes de proyectos
- Administradores de Base de Datos
- Analistas de Sistemas
- Programadores de computadoras
- Técnicos en Broadcast
- Operadores de Equipos de cómputo
- Técnicos en reparación de equipos de procesamiento de datos
- Operadores de equipos de comunicaciones
- Técnicos Instaladores y reparadores de líneas de poder eléctricas
- Técnicos en Telefonía y cable TV
- Técnicos en Central de oficinas y PBX
- Ingenieros eléctricos y electrónicos
- Especialistas en soporte de computadoras
- Técnicos en equipos de Data entry
- Ensambladores de equipos eléctricos, electrónicos y electromecánicos
- Ensambladores de procesadores

La demanda de trabajadores en tecnología de información (producción y manejo) tiene un crecimiento tan grande como las tecnologías existentes y en desarrollo. En el mercado peruano nos hemos especializado en el manejo de las tecnologías de información existentes con una labor adicional de ensamblaje de ciertos equipos. Es en este rubro (junto con otras ramas) donde se encuentra la gente con más habilidades y mejor pagadas en este momento, esta evolución se ha dado en el sector privado y selectivamente en el sector público.

Tabla 1.3

Inversión por sector en compañías (USA) dedicadas a I&D en el año 1998

	\$ Billones	Porcentaje
Todas las Industrias	145.0	100.00
Producción en TI	45.7	31.5
Computadoras	8.9	6.1
Equipos de Comunicación	10.2	7.1
Componentes electrónicos	9.8	6.8
Servicios de Comunicación	1.7	1.2
Servicios de Software y Computación	14.3	9.9
Motor de Vehículos	13.5	9.3
Farmacéuticas	12.6	8.7
Aeroespacio	5.1	3.5
Todas las otras industrias	68.1	47.0

Las estadísticas aquí mostradas nos dan una clara visión de las perspectivas de desarrollo de la industria de tecnología de información (TI).

Este análisis refleja la importancia que representa este tipo de tecnologías para las corporaciones; y su inminente repercusión para Latino América. Hoy en día somos testigos de la cantidad de empresas peruanas que tienen representación de ciertos productos principalmente de USA y la presencia de afiliadas de empresas americanas, canadienses y europeas que se han asentado en nuestro medio. A esto hay que agregarle las fusiones, adquisiciones, etc. de empresas que han derivado en la introducción de una mayor gama de productos y servicios de tecnología.

Los gastos en tecnología en USA, representan alrededor del 8% del PBI, pero este porcentaje está aumentando tan rápidamente que aporta ya un tercio al crecimiento del PBI. Las compañías tecnológicas contribuyeron con un 17% de los beneficios de las empresas que integran el Standard & Poor's 500 durante el año 1999, pero acapararon un 27% del crecimiento de los beneficios. Sin embargo dado el constante desarrollo de la tecnología, ésta se ha hecho más volátil y más sensible a pequeños cambios sobre sus perspectivas que otro tipo de firmas.

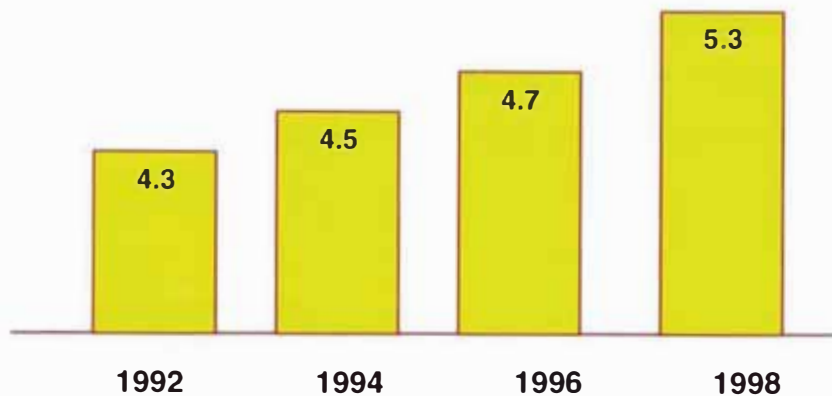
Al disponer de variada y sólida tecnología era de esperarse un efecto en la Productividad, se estima que la mayor parte de las ganancias en productividad son atribuibles, en principio, a una mejora en la eficiencia en el sector de la tecnología de la información. En general en USA, la productividad creció en aproximadamente 2.3% anual entre 1995 y 1998, más de un punto porcentual por encima de la tasa de crecimiento entre 1990 y 1995. Esta mayor productividad viene básicamente de tres fuentes: inversión de capital, calidad de la mano de obra y progreso tecnológico.

En el caso de nuestro país, según la OIT, tenemos uno de los índices de productividad más bajos de la región latinoamericana comparado con países de similar crecimiento económico. Se toma como referencia la producción de un trabajador por hora.

Una de las conclusiones que plantean para el aumento de la productividad es la capacitación en el trabajo en una organización con producción moderna y ágil.

En la *figura 1.1* pretendemos ilustrar la necesidad de personal especializado como una forma de sacar provecho a los recursos disponibles y sobre todo al potencial de desarrollo de las empresas.

Figura 1.1
Nivel de Empleo en TI en USA
(en millones de personas)



En la actualidad se estima en más de un millón de personas la escasez de personal especializado en TI en los Estados Unidos, a nivel mundial existe demanda de profesionales, incluso se ha hecho una apertura de visas para inmigrantes. En el mercado peruano el personal especializado existe pero trabaja en función a la tecnología que hemos importado, sin embargo la demanda de personal con cualidades para el desarrollo de ebusiness ha incrementado al igual que profesionales en el ámbito de telecomunicaciones y telemática.

Todo esto nos lleva a pensar que existe tecnología para mejorar la performance de los centros de cómputo para disponer de información con una amplia cobertura, sistemas expertos que cubren expectativas de las áreas de la empresa. De igual manera el personal especializado ha ganado terreno en la empresa y hoy en día su presencia es necesaria. Estos elementos tratan de conjugarse para lograr un éxito en la empresa.

1.2 Una mirada a la mente de los Ejecutivos de las Corporaciones

El autor considera conveniente conocer la opinión de los principales ejecutivos de las grandes corporaciones, ya que la visión de ellos marca el rumbo de las corporaciones que dirigen. La opinión de estos ejecutivos nos dará una idea de cual es la posición y el rol de América Latina en este contexto mundial y aclara cual es nuestra posición como país. Es aquí donde nos damos cuenta de nuestro real desarrollo y de las posibilidades que tenemos, que como se verá es poca y no debe desperdiciarse.

1.2.1 Aspectos que más Resaltan

Las siguientes afirmaciones constituyen una recopilación de informes realizados por consultoras y firmas especializadas en administración de empresas a los CEOs (Chief Executive Officer) más representativos de las más grandes corporaciones en 19 países a lo largo de Asia, Europa, Latino América, y Norte América.

Los encuestados tienen gran influencia en el gasto, inversión y producción en las corporaciones que dirigen, ellos son responsables del movimiento de trillones de dólares en capital. De ahí la importancia de conocer sus puntos de vista sobre los problemas que más presionan a los negocios globales, donde no solo proveen información importante sino también sugieren direcciones que las grandes corporaciones tomarán en el futuro cercano.

Como es de suponer toda estadística está sujeta a comentarios, genera discusión y diversas interpretaciones, y nuevos puntos de vista en la evolución de la economía global.

- ◆ Más del 80% de los CEOs (Chief Executive Officer) alrededor del mundo están optimistas respecto al crecimiento de sus compañías durante los siguientes tres años (a partir del año 1999), aunque los CEOs asiáticos están ligeramente menos optimistas.
- ◆ La mitad de los CEOs prevé amenazas a sus negocios de competidores no tradicionales quienes ingresan sus industrias a través de negocios electrónicos,

y un quinto predice que su propia ganancia de e-business incrementará 20 por ciento o más en los siguientes cinco años.

- ◆ Virtualmente todos los CEOs coinciden en que la administración del conocimiento es crítico para el éxito de sus compañías. Sorprendentemente, tres cuartos creen que el acceso al conocimiento y a individuos con Conocimiento en sus compañías es relativamente fácil.
- ◆ Mientras los CEOs, como es de suponer se enfocan principalmente a su visión corporativa y estratégica, un gran número de ellos recuerda los problemas de cultura corporativa y conductas o comportamientos del empleado como siguiente prioridad.
- ◆ Experiencia en el manejo de equipos multiculturales es vista por los CEOs como el atributo más valorado de una lista importante de características para gerentes globales dentro de sus compañías.
- ◆ La tecnología de comunicaciones primero dibujó al mundo de negocios como uno solo; ahora el e-business está alterando las proposiciones de valor sobre las cuales los negocios han sido basados.
- ◆ Los CEOs están enterados de la importancia crítica de la tecnología de información y su poder para transformar la economía global, especialmente a través del e-business que se encuentra muy agudo y en crecimiento.
- ◆ La administración del conocimiento se ha convertido en una importante prioridad corporativa. Pero a pesar de la confidencialidad expresada por los CEOs respecto al progreso mostrado por sus compañías en esta área, la función de la misma puede ser más compleja y esquiva de lo que ellos aprecian.
- ◆ A pesar de la integración y la interdependencia de los mercados y el aumento de fusiones y adquisiciones, las diferencias regionales y culturales aún persisten y probablemente continuarán. Compañías que efectivamente aprovechen esta diversidad serán las de mayor oportunidad en los años que vienen.
- ◆ La administración de la gente en un camino moderno será el más importante, estimulando y potenciando sus cualidades para que actúen sobre ellos mismos.

Otro aspecto que será un desafío es la toma correcta de decisiones en un período de tiempo muy corto. --- *CEO de Argentina.*

- ◆ La gente siempre será gente. Sin embargo los sucesivos cambios tecnológicos, harán que la gente sea el activo más importante. --- *CEO de Francia.*
- ◆ El conocimiento de lenguajes foráneos, buena experiencia trabajando con otras culturas y un conocimiento global para resolver problemas, será necesaria para los CEOs del mañana. --- *CEO de Alemania.*
- ◆ Los problemas básicos permanecerán iguales, pero la gente buscará la solución en diferentes caminos, por ello los CEOs necesitarán usar la tecnología de información para hacer los trabajos más rápidos y más baratos. --- *CEO de Tailandia.*
- ◆ No habrá muchos cambios. La gente será el principal actor para la administración como lo han sido en los últimos tres mil años. --- *CEO de USA.*
- ◆ Los nuevos desafíos no cambiarán drásticamente, lo que cambiará es la forma como los CEOs enfrentan esos desafíos, deberán adoptar el uso de tecnología para maximizar su agilidad en la toma de decisiones. --- *CEO de Brasil.*

Si bien es cierto las opiniones o sugerencias de los CEOs encuestados tendrán que enmarcarse en Latino América según la idiosincracia de cada país, lo importante es que se notan ciertas tendencias que necesariamente tendrán impacto en la forma como los ejecutivos deben gerenciar las empresas que dirigen.

En general notamos que los CEOs tienen confianza en seguir contribuyendo al crecimiento económico, el 80% de ellos es extremadamente o algo optimista sobre el crecimiento. Los más modestos en su confianza son los CEOs asiáticos aunque con un 71% tampoco pueden ser considerados como pesimistas.

Sabemos que el optimismo es una actitud pero no una garantía y menos un predictor de la expansión económica, por ello la información que se ha recopilado tiene sus bases sobre la predisposición de los principales CEOs de encarar el futuro y la manera como tendremos que adaptarnos a tales circunstancias por muy efímeras que estas sean cuando aparezcan.

Otro aspecto importante de destacar es la percepción del Internet, se considera una tecnología destructiva porque permite a la competencia no tradicional competir con infraestructuras desiguales de igual a igual. El hecho es que se considera una necesidad el uso de internet y el e-business como una estrategia para protegerse de un ataque por los flancos.

Se desprende de esta encuesta dos incómodas y difíciles tareas pendientes de realizar por los CEOs:

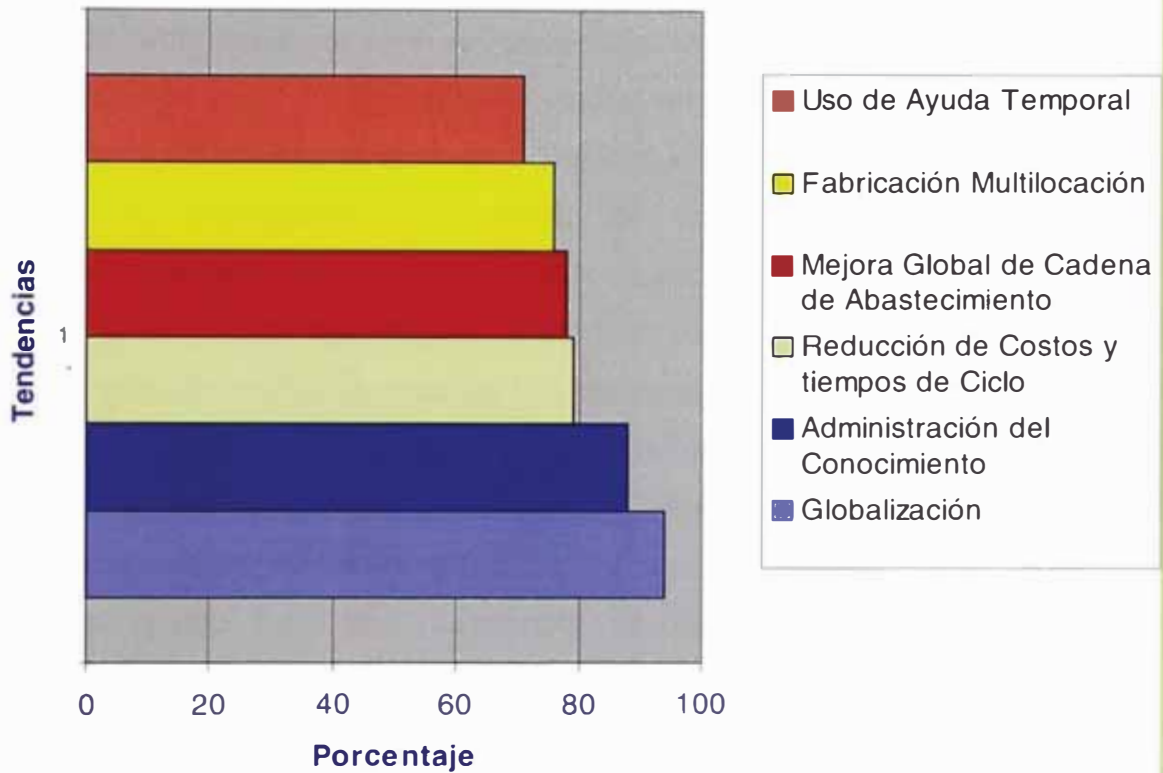
Se debe invertir y hacer crecer los actuales negocios apuntando al valor de las acciones

Deben manejar de manera lucrativa el declive inevitable de ciertos negocios que podrían verse antiguos ante un competidor con uso de tecnología de internet o e-business.

Finalmente la administración del conocimiento se perfila como una necesidad en las empresas, posiblemente un recurso mal manejado en algunas corporaciones. En nuestro medio aún se trabaja en función a los sistemas de información, pensando que toda la información está en el computador central, información que es manejada de manera correcta o ineficiente según como se la presente. La administración del conocimiento va más allá de la información, es interpretación, enfoque en ciertos matices y Know-How, sustancia que alimenta el proceso de negocio.

La *Figura 1.2* muestra una estadística del año 1998 donde se perfilan ciertas tendencias e inquietudes de los CEO's de 300 grandes corporaciones. Se destaca principalmente la administración del conocimiento como principal apoyo de los procesos de negocio.

Tendencias más importantes de Interés de los CEO's



Fuente: Encuesta a 300 Chief Executive Office
Fundación de Malcolm Baldrige National Quality Award
Analizado por Louis Harris y Asociados. 1998

Figura 1.2

1.3 Tendencias y Análisis del mercado, Manejadores e Inhibidores

Luego de las grandes y costosas actividades realizadas por el problema del año 2000 (gran problema que movilizó a muchas empresas), la siguiente gran dirección que algunas empresas apuntan y en donde de alguna manera ya hay una inversión, es el manejo y desarrollo del capital intelectual. Las iniciativas sobre el desarrollo de la administración del conocimiento inicialmente fueron concebidas en la industria de consultoría, un conjunto de compañías en los sectores de comunicación, manufactura, servicios financieros y gobierno, los cuales ahora desarrollan sistemas de información, datawarehousing, etc. En los países donde residen las grandes corporaciones se ha desarrollado, al margen del adelanto de las telecomunicaciones, informática, y otras tecnologías; la industria de servicios de administración de conocimiento los cuales mayormente incluyen consultoría, implementación, mantenimiento, outsourcing y entrenamiento.

En nuestro medio hay una tendencia al almacenamiento electrónico de información, al datawarehousing y al comercio electrónico.

1.3.1 Manejadores del Mercado

El mercado de administración del conocimiento está avanzando para establecer programas de desarrollo para su implementación. Una de las principales preocupaciones de las grandes corporaciones es desarrollar y resolver los problemas de los procesos de negocio, para ello la administración del conocimiento se constituye en una de las principales estrategias de desarrollo.

Los expertos han establecido que los manejadores pueden ser clasificados como macro y micro.

Los Macro manejadores o Macro conductores

eBusiness e Internet, constituyen uno de los principales conductores, hoy en día las compañías están inundadas de datos y al mismo tiempo son requeridas para tomar decisiones rápidas para responder a los cambios en los negocios y así satisfacer las expectativas de sus clientes. La administración del

permite crear valor a partir de datos ya obtenidos o fuera de estos y así tomar decisiones basadas en efectiva información.

Globalización, si bien es cierto ya es un término muy conocido, es necesario saber que se debe compartir recursos y/o experiencia sin importar las fronteras. La administración del Conocimiento es un manejador que nos permite interactuar de manera global.

Fusiones y Adquisición de empresas; la consolidación de operaciones y la unificación de recursos hace necesario un proceso eficiente para manejar estos cambios.

Desregulaciones de los mercados; la más mentada y crítica es el mercado de las telecomunicaciones, en la medida que estos se encuentren dispersos y tengan igualdad de condiciones en el mundo, facilitarán la relación entre las empresas y personas.

Los Micro manejadores o Micro conductores

Crecimiento de Ingresos y Rentabilidad; los resultados como siempre están a cargo de la administración corporativa, sin embargo en una cultura de Capital intelectual todos contribuyen, al disponer de información y experiencia presente y pasada.

Retención de talentos clave y experiencia; hoy más que antes el talento, la experiencia y el conocimiento de las personas se convierten en un factor de éxito en las organizaciones.

Retención y/o satisfacción de clientes; la viabilidad de un negocio está en función de su habilidad de retener y satisfacer a sus clientes, por ello el disponer de información correcta de la gente correcta en el momento apropiado permitirá tomar decisiones objetivas.

Defensa del mercado compartido contra los nuevos jugadores; constituye un desafío constante que encaran todos los negocios y que día a día crece, por ello cada empresa se ve obligada a desarrollar ventajas competitivas adicionales, en este entorno la productividad del personal juega un papel de primer orden.

adicionales, en este entorno la productividad del personal juega un papel de primer orden.

Penetración de nuevos segmentos de mercado; la penetración implica desarrollar la organización para la expansión, nuevamente la base de esta expansión es el personal y el capital intelectual.

1.3.2 Inhibidores del Mercado

Los desafíos primarios para el desarrollo e implementación de un programa de administración del conocimiento radican principalmente en las personas y la cultura organizacional. Estos desafíos varían según la región pero coinciden en lo siguiente:

Falta de entendimiento de administración del conocimiento y sus beneficios.

Los empleados no tienen tiempo para la administración del conocimiento.

Falta de habilidades en técnicas de administración del conocimiento.

Las compañías actuales no estimulan la cultura de compartir

Falta de incentivos y recompensas para compartir el conocimiento.

1.4 Oportunidades de la Administración del Conocimiento

La mayoría de compañías americanas, europeas y asiáticas, que han adoptado programas de administración del conocimiento se encuentran en la fase de preparación e implementación, la *Tabla 1.4* ilustra el desarrollo alcanzado y proyectado de dichos programas.

Sin embargo se ha percibido que el entendimiento de los beneficios de capturar y compartir el capital intelectual, el proceso de implantar programas de administración de conocimiento ha tenido una dosis de confusión; sin embargo hoy en día ya no existe ambigüedad y más bien se percibe como un valor añadido a los procesos de negocio.

	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	1999-2004 (%) **
Consultoría	164	247	326	430	542	594	580	19%
Implementación	134	239	434	709	1052	1358	1450	43%
Administración de Operaciones	87	156	271	451	733	1019	1209	51%
Mantenimiento	43	82	149	258	414	722	967	64%
Entrenamiento	53	99	176	301	446	552	628	45%
TOTAL	481	823	1357	2149	3187	4245	4834	43%

Tabla 1.4

Tabla de Gastos en Servicios de Administración del Conocimiento por actividades de mayor Actividad – Periodo 1998-2004 (millones de dólares)

** Tasa de Crecimiento Anual

- Las compañías se enfocan principalmente en el planeamiento e implementación en el corto plazo, y operaciones y mantenimiento en el largo plazo.
- Una vez que la implementación se inicia, los programas de administración del conocimiento empezarán con pequeños programas pilotos los cuales se extenderán en el tiempo.
- El entrenamiento de los empleados es vital para que compartan la idea del proyecto.
- En USA las compañías están en una etapa de planeamiento y revisión de sus programas de administración del conocimiento.
- El mercado americano de servicios de administración del conocimiento estará por encima de los \$4.8 billones en el 2004
- El rubro de mantenimiento posee la tasa de crecimiento más alta con 64% mientras que consultoría tiene un 19% que es el más bajo.
- Los servicios que ofrecen los vendedores deben contemplar las demandas de corto y largo plazo de los clientes.

Las oportunidades nacen básicamente a partir de la educación y entrenamiento de las organizaciones, por ello es importante desarrollar el rediseño de algunos procesos y operaciones para facilitar el flujo de conocimiento y compartirlo. Esta actividad se hace necesaria principalmente en proyectos de eBusiness donde la velocidad y certeza de la información es crítica.

Otro elemento que merece atención es la creación de Practicas comunitarias, es decir la creación o disposición de intranets corporativas y/o el desarrollo de portales. El propósito es incrementar la colaboración entre empleados de la misma compañía o similares. La adecuada preparación del personal y la organización permitirá sacar provecho de esta relación, generando productividad al interior de las empresas.

Para el éxito de un programa de este tipo se debe tener un liderazgo efectivo en las áreas directivas y funcionales. Esta preparación permitirá vender al interior de la empresa el concepto y beneficios de comprometerse en un programa de este tipo. Quizá el más novedoso y por ende el que requiera mayor dedicación es la Medida del Capital Intelectual de la compañía lo que constituye un factor de éxito de largo plazo ya que se deben establecer indicadores de medición para conocer el nivel del capital intelectual en la empresa. Esta medida constituye un paso importante en las oportunidades de la Administración del conocimiento ya que es la base para estimar los retornos sobre inversión que se deben realizar.

1.5 La empresa peruana y la gerencia de tecnología del Conocimiento

Hablar de recesión o crisis en nuestro medio se ha convertido en casi un habito en el que todos nos vemos obligados a trabajar bajo esas condiciones y no en definir aquellas como la causa de nuestros problemas. El ejecutivo de hoy en día es contratado para gerenciar negocios y procesos de negocio en un ambiente recesivo y turbulento que normalmente dura más de lo previsto. Sea por cuestiones externas o situaciones políticas o fenómenos naturales, siempre está presente la dosis de crisis y recesión en gran parte de la industria nacional.

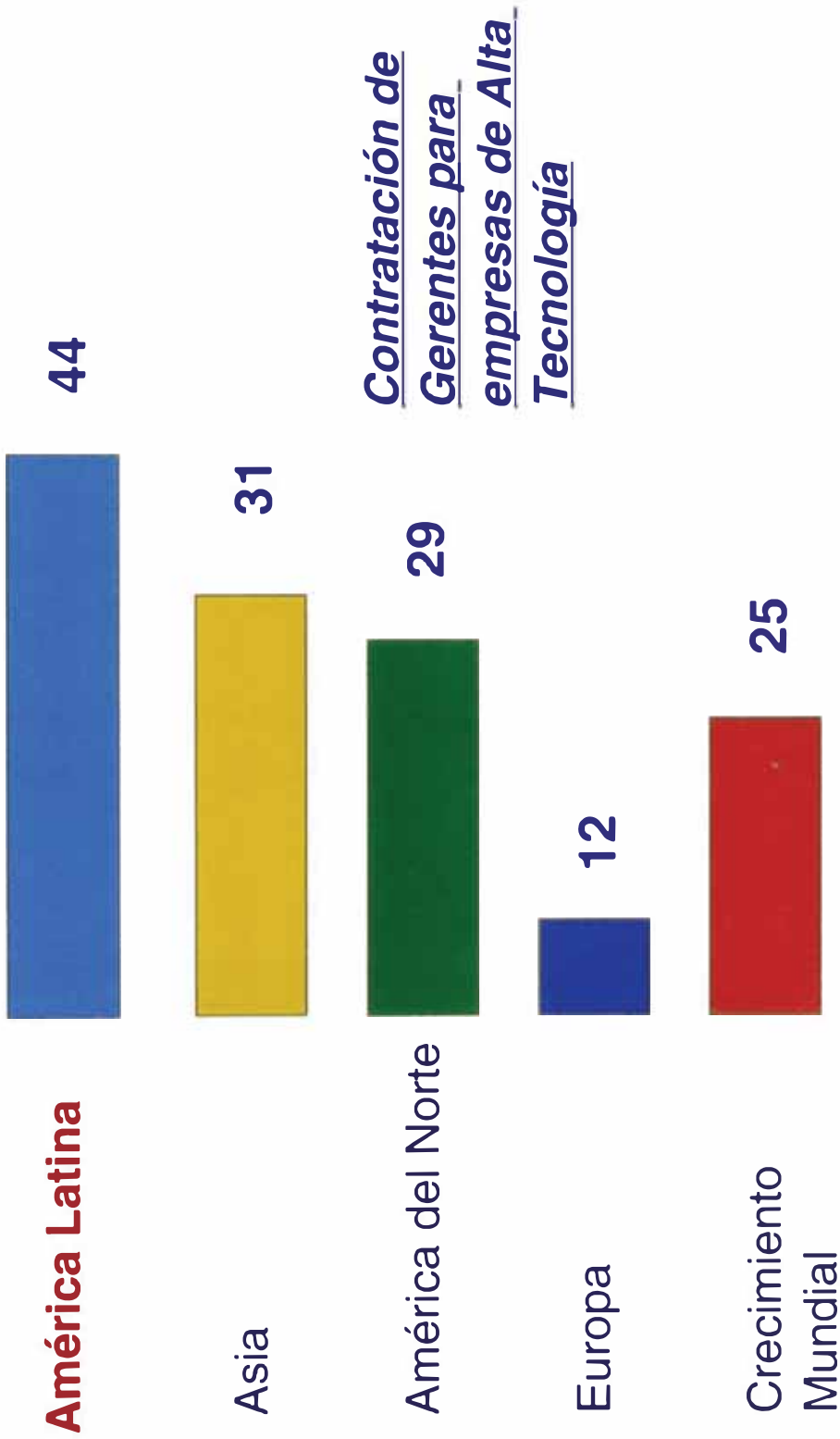
Bajo esta situación el empresario peruano ve cada vez más lejos una mejoría y el ejecutivo no tiene otro camino que producir y competir bajo estas condiciones.

Sin embargo, nos tropezamos con problemas y situaciones que implican estudios, asesorías y ejecuciones en corto plazo; lo interesante es que la solución se basa mayormente en conceptos vistos en aquellos cursos que en algún momento se revisaron en la Universidad, es decir administración, planificación, recursos humanos, legislación laboral, matemáticas financieras, contabilidad y muchos otros que en su momento no se les prestó la atención adecuada porque resultaba más beneficioso (según nuestro entender en ese momento) centrarnos en los cursos de especialidad. Hoy en día de alguna manera nos vemos obligados a recordar con nostalgia y celeridad aquellas materias que resulta necesario revivirlas para los ejecutivos y gerentes peruanos quienes permanentemente tratan de lograr resultados en un breve plazo, porque de ello depende su permanencia en la empresa.

Es por estas razones que se hace necesario contar con herramientas de gestión, conocimiento de tecnología y principalmente un modelo gerencial que permita mirar la empresa como un todo basada en procesos de negocio, es decir el clásico gerente de departamentos se convierte en gerente de procesos y quizá más adelante sea necesario que se convierta en un gerente de redes.

La *Figura 1.3*, ilustra la demanda de ejecutivos de empresas de alta tecnología por región, destacándose América Latina como la región de mayor demanda, quizá por ser de los últimos en creer e invertir en tecnología como impulsor de la productividad y desarrollo. Con esta lamina se destaca la importancia de contar con ejecutivos orientados a la gerencia de procesos de negocio, para lo cual un modelo contribuye al éxito de su gestión en la empresa.

Variación porcentual de las contrataciones de ejecutivos que ganan más de \$150,000 por año en el segundo trimestre del año 2000, en relación con el mismo período de 1999



1.5.1 ¿Qué se hace o qué no se hace en el Perú?

Se plantea la pregunta en relación a las actividades ligadas a la industria nacional, es decir que opinan los CEOs peruanos o que planes inmediatos tienen respecto a los temas planteados sobre tecnología como impulsor de la industria.

En una encuesta de opinión gerencial peruana elaborada por el INEI en Octubre del año 2000, se determinó que el 85.6% de empresarios dedicados a la actividad industrial, consideran que el aumento de la demanda interna en el país sería el principal factor que impulsaría el desarrollo de la producción manufacturera, mientras que el 4.7% considera el mejoramiento en el abastecimiento de materias primas. En tanto, un 3.2% de empresarios opinó que serían las mayores líneas de financiamiento.

A continuación presentamos los resultados de algunas encuestas realizadas y los comentarios acerca de dichas estadísticas.

Señale el Factor que impulsaría el desarrollo de su producción entre Julio y Diciembre del año 2000.

Aumento de la demanda Interna	85.6%
Mejoras en el abastecimiento de Materias primas	4.7%
Mayores Líneas de financiamiento	3.2%
Adquisición de tecnologías de punta	1.6%
Mejorar las estrategias de Marketing	1.5%
Otros	3.4%

El resultado de este cuadro es elocuente, el empresariado nacional piensa que solo un aumento de demanda impulsará su desarrollo de producción, relegando la tecnología y estrategias de marketing prácticamente a niveles ínfimos de consideración.

En su opinión ¿Cuál es el más importante reto que debe afrontar el empresario para ser más competitivo?

Racionalización de sus recursos en forma sostenida	42.7%
La globalización y la competitividad de la fuerza laboral	25.6%
Uso de tecnología de punta en la producción de bienes manufacturados	22.5%
Alcanzar un alto nivel de inversión En I&D	3.5%
Otros	5.7%

El cuadro adjunto refleja una preocupación del empresariado respecto a la competitividad del trabajador. De igual manera hay una preocupación respecto al uso de tecnología pero solo como infraestructura. Y lamentablemente I&D sigue relegada como opción de competitividad.

¿Cuál cree Usted que es la mejor herramienta que podría aplicar su empresa para hacer frente a la demanda interna y externa?

Publicación en revistas especializadas	38.2%
Anuncios en medios de comunicación	22.6%
Correo electrónico (e-mail)	11.1%
Internet	5.1%
Participación en Ferias	3.6%
Telemarketing	1.0%
Otras Alternativas	18.4%

El cuadro adjunto muestra que el marketing tradicional todavía tiene mucho arraigo en el empresariado peruano. Sin embargo un 16.2% del empresariado tiende a considerar herramientas que permiten un mayor acercamiento al cliente. El 18.4% centra principalmente sus respuestas en visitas personalizadas a los clientes y en menor medida, otras herramientas como catálogos con diseños de los productos, envío de muestras, etc.

Otras preguntas que merecen ser destacadas inciden sobre el uso de algún sistema de calidad certificada. Ante la pregunta: actualmente, ¿su empresa cuenta con un sistema de calidad certificada (ISO)?

Sólo el 9.3% de empresarios respondió que cuenta con uno, en tanto que el 90.7% de exportadores carece de esta norma. Sin embargo el 15.3% de los exportadores que aún no cuenta con esta calificación, la estaría gestionando a finales del año 2000 y principios del 2001.

Como corolario de estas cifras, la necesidad de implementar Modelos de Gerencia que se relacionen con la calidad y el medio ambiente será de mucha importancia para las empresas que pretendan mantenerse en el mercado o deseen exportar.

Existe mucha contraposición entre la visión de los CEO's de otras latitudes y la peruana (ésta se caracteriza por ser de corto plazo) principalmente en cuanto al uso de tecnología, marketing; pero si hay una coincidencia en cuanto a la importancia del recurso humano en el desarrollo productivo.

1.6 Resumen

Este primer capítulo es una breve síntesis de lo que ha originado la llegada de la nueva economía, vemos por un lado que el uso de internet (tecnología destructiva) y el eBusiness son dos inquietudes en los CEOs de las grandes corporaciones, así mismo es interesante saber que el optimismo y las perspectivas de inversión son alentadoras.

Se rescata de este análisis la visión que existe sobre el capital intelectual, se tiene identificado su aporte al proceso de negocio de la compañía y al mismo tiempo se identifica las barreras y facilitadores que existen para su desarrollo e implementación.

Queda plenamente identificado el recurso humano como el principal agente del capital intelectual. El marketing tiende a ser una pieza fundamental en el desarrollo de las ventas y cobertura de mercado.

Finalmente se hace un análisis de la situación peruana en donde encontramos que hay un marcado interés en el desarrollo de sistemas de información y un impulso,

aún muy incipiente, en los negocios electrónicos. Sin embargo la forma de hacer marketing y el uso de tecnología como procedimiento, para el desarrollo de la productividad y procesos de negocio, esta alejada de lo que plantean los CEO's de las grandes corporaciones.

Cree el autor en la necesidad de contar con un Modelo Gerencial ya que en épocas de turbulencia, los gerentes y ejecutivos deben procurar resultados satisfactorios.

Es interés del autor tomar esta referencia para plantear el Modelo de Gerencia de Tecnología del Conocimiento, que como se verá más adelante permitirá elaborar una gestión de la tecnología del conocimiento para el desarrollo de los procesos de negocio.

CAPÍTULO 2

Modelo de Gerencia de Tecnología del Conocimiento

CAPITULO II. Modelo de Gerencia de Tecnología del Conocimiento

En este capítulo el autor establece la estructura general del Modelo de Gerencia de Tecnología del Conocimiento. El punto de partida es definir el proceso de negocio en la empresa, puede parecer obvio pero es necesario saber que en toda empresa el personal debe comprender cual es el negocio de la empresa, debe saber cuales son los temas críticos, cuales son los objetivos del negocio, debe conocer y compartir la estrategia del negocio y debe contribuir como integrante al desarrollo de un proceso de negocio.

2.1 Procesos de Negocio en la Empresa

En general entendemos por proceso, en una empresa, una secuencia de sucesos exclusiva y finita definida para un propósito o definida por su efecto, que se consigue bajo condiciones previamente establecidas.

Basado en esta premisa, definimos Proceso de Negocio como una actividad de gestión del negocio de duración limitada, con un ámbito definido y establecida para lograr objetivos o políticas de negocio, no por razones organizativas o de implantación. En el tiempo el proceso de negocio está sujeto a reestructuración, basado en nuevos modelos empresariales y técnicas asociadas para reestructurar parcial o radicalmente la empresa, su organización, sus sistemas de información y funciones de negocio, para conseguir saltos cualitativos en eficiencia, calidad de productos y/o servicios y rentabilidad.

El proceso de negocio centra su ámbito de acción en la Actividad y los Recursos relacionados para realizar un trabajo con una línea central en la compañía. El proceso de negocio incluye procedimientos, políticas, interfaces internas y externas y finalmente recursos.

Es característica de los procesos de negocio estar interrelacionados, no se pueden considerar en forma individual. Para que esto ocurra los procesos deben ser soportados por la organización y una infraestructura.

La organización incluye a la estructura de la empresa y a las personas; la infraestructura incluye facilidades, equipamiento, sistemas de información, tecnología en general y otros recursos que hacen posible el proceso. Cada proceso debe tener un criterio de performance de su funcionamiento y resultado.

Por último los procesos de negocio se pueden clasificar de la siguiente manera:

Procesos Formales y Procesos Informales

Los procesos formales tienden a ser documentados o al menos conocidos por la organización, mientras que los procesos informales pueden no ser totalmente conocidos o manuales; está más asociado a la forma de trabajo de la gente, es decir personas establecen sus propios procesos y la organización construye procesos alrededor de estos o simplemente los asimila como tal. El gran problema surge cuando esa gente deja la compañía.

Procesos Críticos

Los procesos difieren unos de otros en distintos aspectos, la importancia de los mismos al interior de la organización establece la diferencia, más aún se vuelven críticos cuando la organización no puede prescindir de ellos.

Los atributos que pueden hacer la diferencia en los procesos son: edad, eficiencia, efectividad, tamaño, complejidad, costos, etc. Para que sea crítico el proceso, su performance debe impactar en los ingresos o costos de la organización de forma significativa.

Cambios en los Procesos en el Tiempo

La evolución de los procesos normalmente se da por los cambios y el crecimiento en la compañía, desde que el proceso empieza a funcionar se dan una serie de cambios tales como incremento en el volumen de trabajo, naturaleza de los cambios en los procesos, la gente quien originalmente maneja el proceso desaparece, el nuevo personal no recibe entrenamiento sobre los procesos, pero aprende cuando ya está trabajando y posteriormente identifica mejoras o cambios

o simplemente no obtiene lo que necesita del proceso y empieza a crear procesos ad hoc dentro de los procesos ya existentes. Este modo de vida en la empresa origina el deterioro de los procesos que en un mediano plazo hace que estos no logren la respuesta deseada, no se actualicen a los cambios de la empresa, las personas del proceso no son consideradas por la administración, se hacen ajustes parciales a los procesos en función a la necesidad del momento, etc.

En general se aprecia que los procesos de negocio son la fuerza que mueve a la empresa y que el mantenimiento de los mismos debe tomarse como parte del negocio ya que estos procesos generan los resultados que la organización espera y necesita.

2.1.1 Procesos de negocio en una empresa peruana de servicios de tecnología

Quizá lo que podemos encontrar en común en una empresa de servicios es básicamente tecnología especializada en algún rubro de la industria; hoy las que tienen mayor importancia son las de minería, telecomunicaciones e informática. De igual manera encontramos una marcada preocupación por el servicio o soporte y actividades de marketing.

Sin embargo al interior de estas empresas normalmente las personas están interesadas en las organizaciones y no en los procesos, es decir el personal realiza una actividad pensando en cumplir una cantidad de trabajo y no en el proceso. No hay mayor preocupación sobre los procesos que pasan por múltiples divisiones o departamentos.

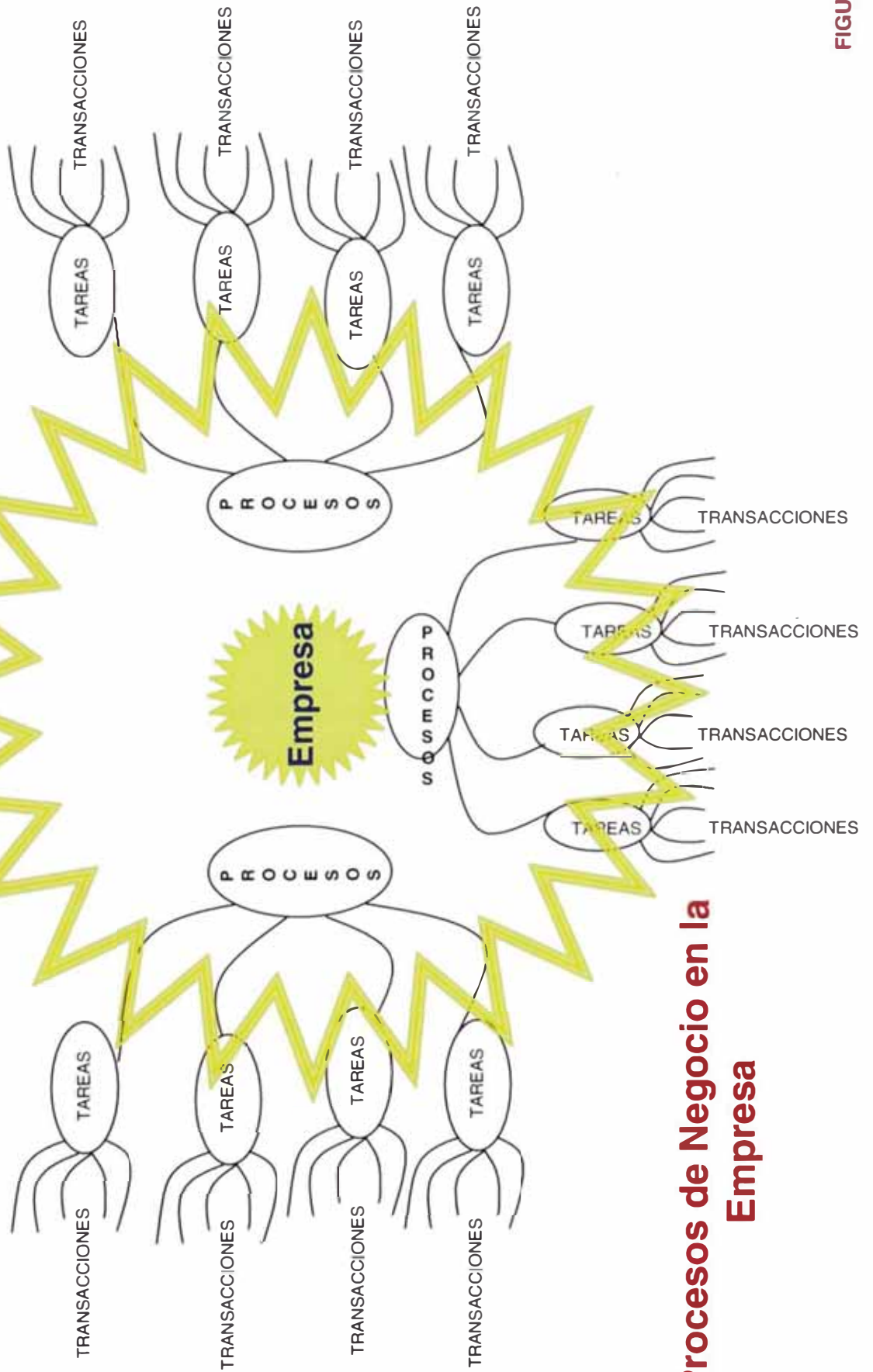
Este hecho se refleja cuando se encuentra en una empresa una persona que actúa como un pequeño feudo y esa persona es el proceso, presentandose de esta manera dependencias de la organización respecto a una persona en particular.

Los procesos de negocio que normalmente se dan en una empresa peruana con el perfil señalado son:

- ⇒ Soporte técnico, dirigido a actividades de instalación, mantenimiento y actividades afines para mantener operativos equipos físicos.
- ⇒ Soporte técnico, dirigido a actividades de servicios informáticos
- ⇒ Asesoría, consultoría, estudios de factibilidad dirigido mayormente a áreas específicas de las empresas tales como contabilidad, sistemas, finanzas, siempre orientado a temas puntuales de proceso de negocio y no al todo en la mayoría de casos.
- ⇒ El proceso de facturación es parte importante de los procesos conexos ya que puede derivar en la aceptación del servicio y en la continuidad del cliente con la empresa.
- ⇒ El proceso de venta, sea en forma personal o por otro medio, se constituye en el principal medio de llegada al cliente.
- ⇒ El proceso logístico es parte importante en la fase final del proceso de venta
- ⇒ Las actividades de marketing orientadas a llegar al cliente son el punto de partida para mantener e incrementar la base de clientes.
- ⇒ El proceso de seguimiento de clientes, proceso que muy pocas empresas poseen.
- ⇒ El proceso de capacitación de personal y su satisfacción al interior de la empresa
- ⇒ El proceso de estudio de la competencia dentro del proceso de marketing

La *Figura 2.1* ilustra el entendimiento del autor de un proceso de negocio en la empresa.

Procesos de Negocio



Procesos de Negocio en la Empresa

FIGURA 2.1

2.2 Diferencias entre un Sistema de Información y Gerencia de Tecnología del Conocimiento

Normalmente como usuarios de información o como generadores de la misma en la empresa, siempre necesitamos de medios para obtener o generar información escrita, digital o a través de sistemas de información, pudiendo ser estos de uso general o particular a determinado sector de la empresa.

Normalmente los integrantes de un proceso de negocio no distinguen (ni tienen necesidad de hacerlo) entre datos, información, sistema de información o más aún entre conocimiento. Entonces cabe hacerse la pregunta ¿por qué hacer tal distinción?

La respuesta a esta interrogante es muy sencilla, el resultado o calidad del trabajo que realicen las personas se puede ver afectado por usar una u otra. El proceso de negocio puede funcionar pero no de manera óptima e incluso puede inducir a resultados erróneos en la empresa.

Los Datos

Se caracterizan por ser No organizados, numéricos, palabras, sonidos, imágenes, pero principalmente aislados y no relacionados.

Información

Toma como fuente los datos pero los muestra arreglados y procesados en patrones significativos. Es decir los datos son organizados en patrones de afinidad en cuanto a significado y agrupados por categoría o naturaleza de los mismos.

Conocimiento

Se caracteriza por usar, mostrar o poner a disposición la información para un uso netamente productivo (no informativo) buscando una acción realizable y efectiva en términos de proceso de negocio.

Debe definir claramente el contexto de aplicación, debe ser relevante de manera específica al proceso de negocio, debe ser auténtica y confiable al negocio; considera de forma intensiva la experiencia basada en el *know how* del proceso de negocio y las personas.

La *Tabla 2.1* muestra unas diferencias sustanciales entre un sistema de información y administración del conocimiento

Administración del Conocimiento	Sistema de Información
Enfasis en adicionar acción al contenido de la información. Filtrando, sintetizando, interpretando y adicionandola al contexto del proceso de negocio.	Enfasis en distribución y acceso de contenido de información.
Enfoque sobre tecnología y practicas de trabajo y cultura de las personas	Fuerte enfoque sobre la tecnología
Requiere de interacción humana constante y enlaces a grupos de trabajo.	La captura de información es automatizada y estandarizada

Tabla 2.1

Diferencias entre un Sistema de Información y Administración del Conocimiento

No es el propósito del presente trabajo, colocar un concepto por encima del otro, se establecen las diferencias en términos de fundamentar la administración de conocimiento en los procesos de negocio como una *Gestión Adicional y Complementaria* a los Sistemas de Información.

No se trata de justificar el uso de uno u otro, si bien es cierto se hacen reparos a características practicas de los sistemas de información, no es la intención reemplazar uno por otro.

Se busca complementar ambos por cuanto *uno es Fuente Parcial de la Formación del otro*. La comparación es para mostrar que los sistemas de información alimentan de manera parcial la Administración del conocimiento.

En conclusión los sistemas de información son complementarios (son una aproximación) a la administración del conocimiento, y es eso lo que se pretende fundamentar.

El autor considera necesario hacer una breve descripción de cómo los sistemas de información se aplican en nuestro medio y como la gerencia de tecnología del conocimiento puede ser considerada para su aplicación.

Sistemas de Información (SI)

No es la intención dar a conocer como se hace un sistema, sino brindar un marco conceptual potente para pensar en los sistemas de información y su implementación utilizando las tecnologías de información para su aplicación a los procesos de negocio.

En general la esencia de un SI debe respetarse independientemente de la tecnología empleada, sin embargo en nuestro medio no ocurre como tal.

Normalmente se perciben dos extremos ambos peligrosos:

- ❑ Dejarse llevar por modas tecnológicas, mayormente conducentes a hacer las cosas como antes, de manera muy similar, pero con nueva tecnología, lo cual en la mayoría de los casos resulta ineficiente o poco productivo.
- ❑ Cambiar el modo de hacer las cosas simplemente porque una nueva tecnología exige hacerlas de otro modo, sin detenerse a pensar si el cambio está alineado con la perspectiva del SI o con el proceso de negocio.

Basado en estas premisas, las áreas que administran los SI deben ser críticos respecto a las posibilidades de cualquier tecnología, lo cual implica informarse bien de sus posibilidades así como de las necesidades en términos de SI.

En nuestro medio hace un tiempo se decían (y hasta ahora) excelencias de los sistemas de información en base a características tecnológicas más o menos avanzadas en su implementación.

Se decía que los sistemas estaban en tiempo real, es decir la transacción quedaba registrada al mismo tiempo que su ingreso al sistema y disponible para los usuarios. Si bien es cierto esta característica es buena pero no necesariamente en el contexto del proceso de negocio o de la empresa en general.

Hoy en día se habla de otras características tales como inteligencia artificial, sistemas expertos, bases de datos relacionales o distribuida, internet, etc. Pero la actitud es la misma, se habla de ellas sin referencia explícita a las necesidades en términos de los SI.

Es así como en nuestro medio peruano, tenemos que hacer largas colas en bancos, ventanillas de servicio público, ver como nuestras transacciones tienen

limitaciones en ciertos lugares y en otros no, en ciertas instituciones se debe entregar información que supuestamente se encuentra almacenada y disponible, etc. Son muchos los casos que se pueden mencionar, pero casi todos radican en cumplir con una transacción, muy pocos se orientan a recoger, clasificar y poner a disposición información de valor para el negocio de la empresa.

Pero no todo es negativo, hay aspectos positivos tales como las bases de datos, hoy en día en nuestro medio ha cobrado fuerza la administración y comercialización de bases de datos, lo vemos a diario, nos llegan cartas de promoción de empresas o instituciones que nunca hemos contactado.

Los sistemas de información gerencial son un intento de brindar la información necesaria para una toma de decisiones adecuada. La incorporación de tecnología a los SI ha motivado procesos de aprendizaje organizacional.

El autor cree que aún falta consolidar las tecnologías de información en los SI para que puedan identificar y mejorar de manera efectiva los procesos de negocio.

Es importante que cualquier esfuerzo de SI se oriente en la dirección de elevar los mismos a categoría de tema de responsabilidad de la alta dirección. De igual manera el concepto de proceso de negocio es fundamental para plantearse mejoras sustanciales en la manera de hacer gestión en las empresas.

Gerencia de Tecnología del Conocimiento (GTC)

En nuestro medio es muy común que el manejo de tecnología se encuentre centrado en un departamento o área, particularmente el área de sistemas o tecnología siempre tiene a su cargo todo lo relacionado a información de la empresa, en empresas industriales, telecomunicaciones y de otra índole, el asunto es similar. Esto nos lleva a pensar que los temas técnicos, ahora más que nunca, también son responsabilidad de la alta dirección; esto se puede lograr de diversas maneras como tener un técnico puro en la alta dirección o que los directivos entiendan la tecnología.

Tal como se ha desarrollado en el punto anterior sucede algo muy similar con los SI. Surge de esta manera la necesidad de preservar el Conocimiento en aras de

dotar a la alta dirección de la información, estudios, documentos, etc.; necesarios para cumplir con eficiencia en el funcionamiento de los procesos de negocio.

Definimos la Gerencia de Tecnología del Conocimiento como el uso adecuado del conocimiento, basado en infraestructura y principalmente procedimientos, orientado a obtener logros efectivos de los procesos de negocio, se dirá que estos son efectivos cuando la empresa en su conjunto obtenga resultados específicos de cada uno de ellos para el logro de los objetivos de negocio en la empresa.

El conocimiento como tal puede presentarse como codificado y personal. El codificado es capturado para ser compartido y diseminado con la ayuda de software y sistemas; y El conocimiento personal, residente en la mente de las personas basado en percepciones, habilidades, experiencia, visión, intuición y juicio, todo accesible por la empresa.

Enfoque de la Gerencia de Tecnología del Conocimiento

La gerencia de tecnología se enfoca como una *Estrategia* para manejar la memoria de la empresa y su capital intelectual.

- La Gerencia de tecnología del conocimiento es una disciplina que promueve la creación, captura, organización, acceso y uso de activos de información empresarial para su aprovechamiento en los procesos de negocio de la organización.
- El activo intelectual puede estar en forma de base de datos, información en papel o en forma digital y conocimiento y experiencia de las personas.
- La Gerencia de tecnología del conocimiento más que implementación de infraestructura tecnológica, es gestión y procedimientos.
- Los procedimientos construyen cultura de conocimiento, comunidades y practicas de generación de capital intelectual dentro y fuera de la organización
- Las organizaciones deben construir la gerencia de la tecnología del conocimiento de manera incremental para no afectar a la cultura de las personas ya que esta evoluciona lentamente.

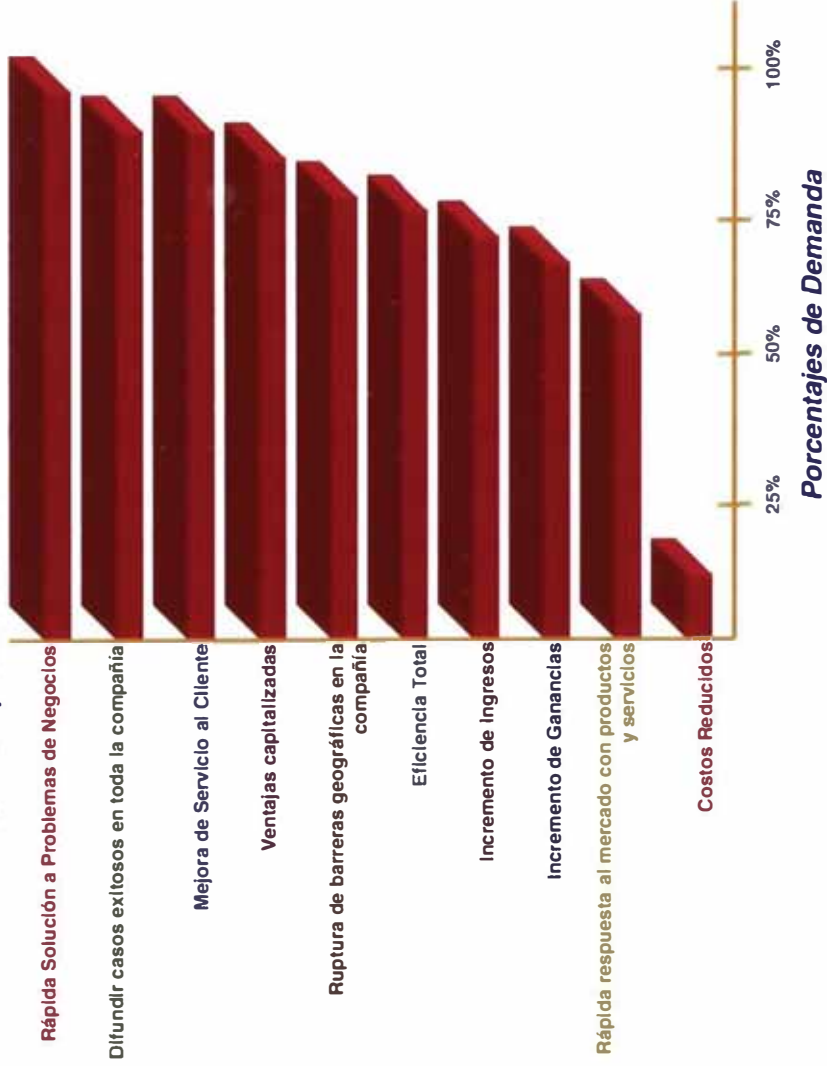
- ❑ El enfoque debe darse sobre los procesos de negocio proporcionando el conocimiento corporativo necesario para el logro óptimo de su función.
- ❑ La gerencia de tecnología del conocimiento debe desplegarse en forma estratégica en la empresa, de ahí la importancia de un modelo gerencial.

La Gerencia de Tecnología del Conocimiento (GTC) debe ser principalmente una disciplina basada en un modelo:

- ❑ La tecnología de conocimiento es solo un facilitador para manipular el conocimiento y ponerlo a disposición en la empresa.
- ❑ Con un Modelo de gerencia, las organizaciones deben proactivamente recolectar, compartir, usar y reusar Conocimiento.
- ❑ El modelo de gerencia como disciplina debe poseer un activo intelectual plenamente identificado para que lo promueva, recupere, comparta y evalúe el beneficio para el proceso de negocio. El conocimiento puede tener diversas fuentes tales como bases de datos, documentos, políticas empresariales, procedimientos de gestión, experiencia y conocimiento de los trabajadores.

La *Figura 2.2* ilustra determinados manejadores o conductores del mercado de tecnología del conocimiento.

Beneficios para la Dirección



Conductores del Mercado de Tecnología del Conocimiento

Figura 2.2

2.3 ¿Por qué un Modelo?

Desde hace unos años tenemos la sensación de estar frente a un período de crisis en el Perú, es una crisis que se siente, es decir, sus efectos se difunden cotidianamente en los medios de comunicación, afecta a las personas, empresas, instituciones y ante esto los ejecutivos no tienen otro camino que producir con calidad, vender, prestar el mejor servicio al menor costo; en general hacer más con menos y acelerando el paso ante la competencia.

El principal riesgo frente a una situación de crisis es la actitud que se asume para encararla. Son varias las sensaciones que aparecen, siendo las más significativas la falta de logros en los resultados de negocio y el no poder hacer nada por remediar la situación de crisis. La consecuencia más común es el cambio de empleo sea en forma voluntaria o porque simplemente la dirección de la empresa lo pide.

Pero como empezar a desplegar nuestras habilidades y emplear nuestros recursos para amortiguar los efectos de la crisis o las situaciones de competencia y dificultad de sacar el negocio hacia adelante. En medio de las grandes dificultades es interesante saber que la palabra china *crisis* está formada por dos ideogramas. El primero quiere decir *peligro*, pero el segundo significa *oportunidad oculta*.

Es en este último significado donde los ejecutivos deben actuar, para ello debemos empezar preguntándonos *¿qué se necesita hacer?* Y compararlo con la pregunta *¿qué se quiere hacer?* Se apreciará que las respuestas en la mayoría de las veces no coincidirán y lo que resulta importante es ambas preguntas están relacionadas a información y conocimiento.

Esta es una fuente de sustento de la necesidad de contar con un modelo de gerencia. En este caso, con un Modelo de Gerencia de Tecnología de Conocimiento aplicado a procesos de negocio, se pretende tener un conjunto de procedimientos de gestión para el logro efectivo de resultados de negocio en la empresa.

El modelo centra su atención en los procesos de negocio los cuales deben ser eficientes para que el resultado final en la compañía sea el que se busca.

El ejecutivo peruano, ligado a tecnología, en nuestro medio basa su gestión en su formación académica, su experiencia, su habilidad en la actividad que realiza y sus amistades. Sin embargo tropieza con problemas de: manejo de equipos, personas, planteamiento de estrategias para enfrentar a la competencia (mayormente se recurre a la amistad), establecimiento de alianzas con empresas de otros países, y algo muy importante que es la preservación de capital intelectual. Casi todos nosotros somos buenos para una cosa, competentes para otras dos y regulares para el resto, por eso es importante que el ejecutivo efectivo se ubique donde genere beneficios para toda la organización, pero fundamentalmente para ellos mismos y por ende para el proceso de negocio que lideran.

Aunado a esta definición debe estar la construcción permanente de Conocimiento, lo que permitirá a las compañías crecer, lo que a su vez será un factor de turbulencia (cuando se trate de la competencia); al mismo tiempo sentará las bases para afrontar el futuro más no para predecirlo.

2.4 Modelo de Gerencia de Tecnología del Conocimiento

2.4.1 Mapa de Relaciones Hiperbólicas del Modelo. Componentes

En la economía digital han surgido términos poco usuales como por ejemplo molécula, que define al trabajador del conocimiento, se emplea el término por la analogía sobre el accionar de la molécula en un medio sólido, líquido o gaseoso que representa el entorno que rodea al recurso humano y como su comportamiento se ve afectado por estar en uno u otro medio. De igual manera algunas herramientas de software emplean el término árbol hiperbólico para expresar que desde cualquier locación del software uno puede ir directamente a otro punto deseado del software, aplicado principalmente en herramientas de intranet.

Análogamente el autor pretende que el *Mapa de Relaciones Hiperbólicas* represente el modelo, basado en las características de *simetría* y en la *asintota* de la definición matemática de hipérbola. En el desarrollo de la tesis se ha definido el

diagrama de procesos de negocio (desde el punto de vista del autor) en la empresa, donde se establece el proceso de negocio como el conjunto de tareas y éstas a su vez como el conjunto de transacciones (actividades específicas que brindan un resultado).

Las tareas se desarrollan en forma paralela unas a otras guardando simetría respecto a la razón y procedimientos de los procesos de negocio. Al mismo tiempo el rendimiento de cada Tarea crece hasta lograr (de ser posible) el desarrollo esperado y estable del proceso de negocio.

Esto significa que las tareas deben mantenerse alineadas al significado de los procesos de negocio y al mismo tiempo alcanzar un desarrollo hacia los objetivos empresariales.

Siendo el impacto en los procesos de negocio la razón y consecuencia de las relaciones hiperbólicas; en todo el trabajo se recalca y enfoca los capítulos en función al proceso de negocio y en su rendimiento para el logro de los objetivos empresariales.

El autor ilustra en la *Figura 2.3* los componentes del Modelo, así como sus relaciones hiperbólicas.

Modelo de Gerencia de Tecnología del Conocimiento

Mapa de Relaciones Hiperbólicas

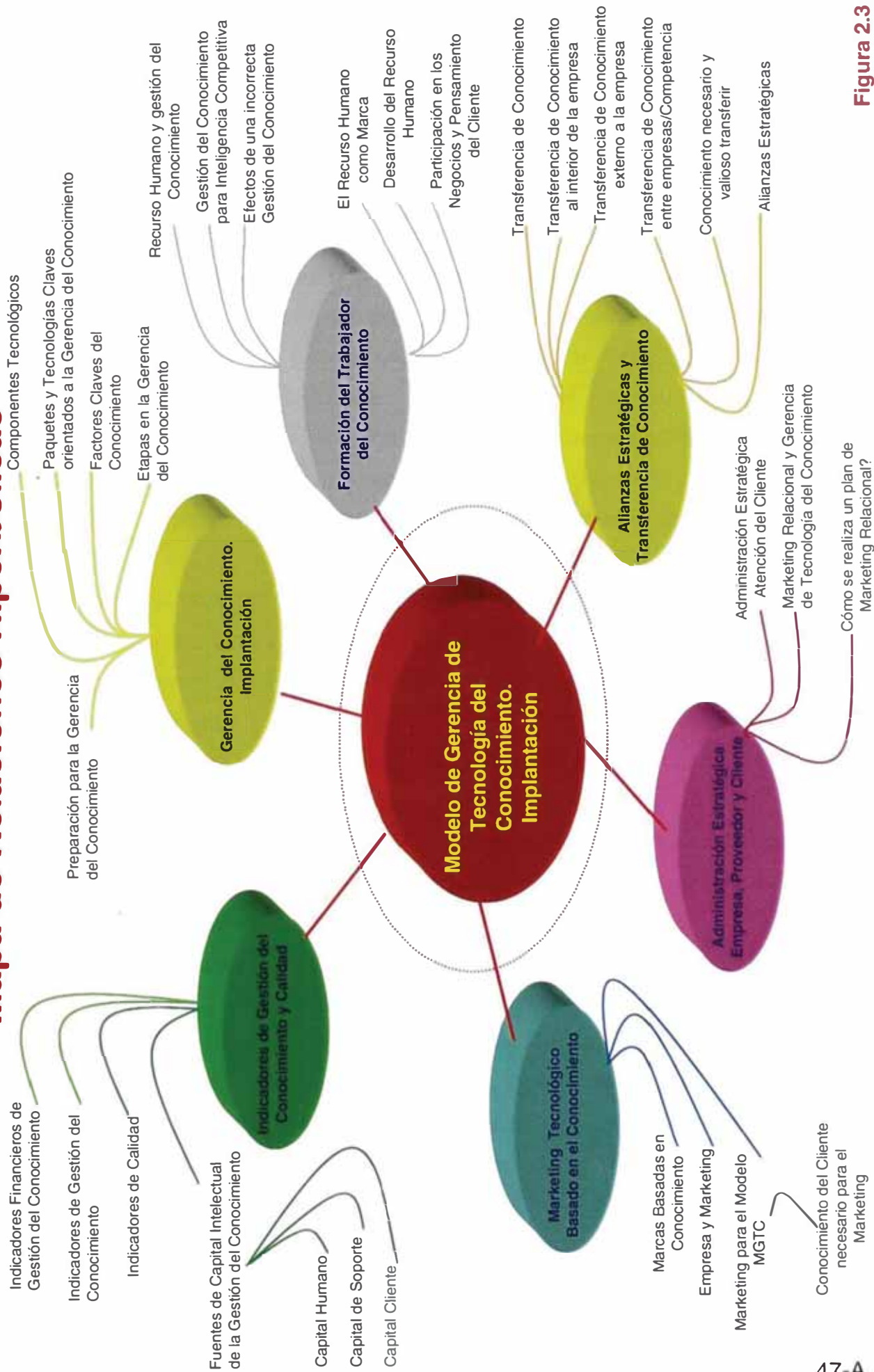


Figura 2.3

Modelo de Gerencia de Tecnología del Conocimiento.

Este Modelo desarrolla el concepto de proceso de negocio en nuestro medio, tal como lo percibe el autor, este desarrollo es básico por cuanto enfoca el punto central de atención del presente trabajo.

Por otro lado, se ha escrito acerca de la *administración del conocimiento* o Knowledge management, sin embargo se conocen pocos métodos prácticos o formas de trabajo que permitan preservarlo, generarlo e innovarlo en función a resultados de negocio; que son los puntos clave sobre los cuales el autor hará énfasis haciendo previamente una diferenciación con los sistemas de información.

Siendo el modelo una disciplina basado en procedimientos y gestión más que en infraestructura tecnológica, se señala a continuación los principales *Beneficios* que generan su uso:

- ⇒ Establecimiento de una disciplina de trabajo, basado en una gerencia de los procesos de negocio a través de tecnología del conocimiento.
- ⇒ Identificación, generación, uso y reuso de Conocimiento relativo a los procesos de negocio de la empresa.
- ⇒ Gerencia basada en procesos y no en departamentos. Se busca que los procesos de negocio predominen sobre los departamentos o áreas de la empresa. Un proceso puede abarcar varios departamentos o áreas, así como varias personas de diversas áreas. El proceso tiene un inicio y un fin, siendo su resultado un impacto interno o externo a la empresa.
- ⇒ El conocimiento de cada proceso de negocio está sesgado a sí mismo y a sus interrelaciones dentro y fuera de la empresa. Cada proceso de negocio es único y tiene características propias que podrían requerir el resultado de uno o más procesos previos para lograr su resultado. El proceso puede ser interno o interrelacionarse con agentes externos a la empresa.
- ⇒ Interrelación entre las estrategias de marketing y la preparación y comportamiento del recurso humano.
- ⇒ Identificación del Conocimiento necesario para establecer alianzas estratégicas y planes de marketing.

- ⇒ Manejo de rendimiento del conocimiento del recurso humano. Se entiende por rendimiento del conocimiento, aquel conocimiento que sirve específicamente a los intereses del proceso de negocio de la empresa y que permite desarrollarla. Es aquel conocimiento que permite al proceso mejorar respecto a su situación anterior, y al mismo tiempo ayuda a aprovechar las oportunidades del mercado.
- ⇒ Preparación para situaciones adversas frente a competencia en la empresa, sea por factores internos o externos.
- ⇒ El Modelo de gerencia, lleva a un cambio en el estilo de gerencia, en la capacidad directiva de la empresa.
- ⇒ Uno de los beneficios del Modelo de gerencia es que se basa mayormente en gestión y tecnología de procedimientos antes que en infraestructura. El análisis y calidad de información, la clasificación de dicha información constituyen una de las fuentes de beneficio del modelo.
- ⇒ La aplicación del modelo implica cambios en la tradicional normatividad de la empresa, es decir las relaciones departamentales no son tan rígidas, permiten establecer interrelaciones entre personas y procesos. El proceso de negocio predomina sobre la función de un área específica de la empresa.
- ⇒ Una de las grandes ventajas de contar con un Modelo de gerencia es el logro de la Fidelidad de los clientes basados en la formación del trabajador y en el conocimiento del mismo y del cliente. Al centrarnos en procesos, obviamos los niveles departamentales que en algunos casos interfieren la relación con el cliente. De tal forma que la atención al cliente es una relación sostenible y se convierte en un punto de partida para seguir creciendo el negocio con el cliente.
- ⇒ Un beneficio trascendente es el adecuado clima laboral que se mantiene al interior de la empresa, la formación del trabajador, la necesidad de resaltar sus cualidades ante los clientes, hace que el estilo de vida de cada persona tenga un gran sentido en la empresa, ya que cada uno de ellos participa con su conocimiento en el proceso de negocio. El recurso humano ya no solo se limita a realizar una tarea, también se involucra en el negocio, debe enterarse de cómo se trabaja el proceso de negocio y como puede aportar al mismo.

También aprende otras habilidades como marketing y negocios, reforzando al mismo tiempo sus habilidades y conocimientos necesarios para el proceso. De esta manera se vuelve un recurso con multihabilidades.

- ⇒ Otro de los principales beneficios, es la ampliación de alianzas con otras empresas. Estas alianzas están orientadas a la empresa en general o a ciertos procesos de negocio, logrando de esta manera efectividad en los procesos y contundencia frente a la competencia.
- ⇒ La gerencia del conocimiento, influye en el modelo calificando y enriqueciendo la información que se obtiene o dispone, logrando un conocimiento que genere actividades en los procesos, clientes y competencia.

Los módulos componentes del Modelo serán desarrollados en el presente y subsiguientes capítulos, siendo estos:

Formación del Trabajador del conocimiento

Siendo el recurso humano un factor clave para toda organización, es importante delinear mecanismos que permitan desarrollar sus actitudes a favor de los procesos de negocio. Se pretende establecer medios de gestión para un mejor conocimiento del proceso de negocio en el trabajador.

Marketing Tecnológico basado en el Conocimiento

La promoción de la tecnología como herramienta de mejora de la productividad debe hacerse no sólo de manera interna sino externa induciendo al trabajador y al mercado empresarial al reconocimiento de la actividad o marca a la que se representa.

En este entorno se pretende sugerir el conocimiento necesario para elaborar un adecuado marketing empresarial y personal del recurso humano.

Indicadores de Gestión del Conocimiento y Calidad

La medición de la gestión como herramienta de toma de decisiones se basa en el diseño de indicadores de gestión. Estos indicadores permiten conocer el grado de avance o retroceso de la gestión en el proceso de negocio.

Su adecuada definición e interpretación dependerá del conocimiento de la empresa y los procesos de negocio que tenga disponible.

El indicador debe ser de fácil diseño para que sea medible rápidamente en el tiempo.

Alianzas estratégicas y Transferencia de Conocimiento

En estos tiempos de fusiones, adquisiciones y surgimiento de nuevas empresas, se hace necesario tener un esquema de trabajo para establecer alianzas en determinadas actividades para mejorar ciertos procesos de negocio. Se pretende hacer énfasis en la transferencia de conocimiento en una situación real en un entorno nacional.

Administración Estratégica entre la empresa, proveedor y cliente

La relación empresa, proveedor y cliente debe consolidarse en un mecanismo de trabajo al interior de la empresa, de tal forma que se pueda lograr el máximo beneficio de dicha relación, esto debe hacerse en función a un plan de administración estratégico.

2.4.2 Aplicación de la Gerencia del Conocimiento. Implantación

La intención de plantear una implantación de Gerencia del conocimiento, parte de la premisa de buscar una forma de organizar y diseminar la información disponible en la empresa acerca de casos exitosos respecto a productos o servicios, practicas de negocio críticas y en general el ambiente operativo empresarial.

Se ha expresado en el capítulo precedente, que el conocimiento representa una ventaja competitiva, por ello es vital para el éxito de una empresa que cuide el

conocimiento que posee y continúe adquiriéndolo para compartirlo junto con sus usuarios de manera eficiente y completa.

Se toma como punto de partida que Gerencia del Conocimiento no significa tecnología de información o un sistema de administración de documentos. De igual manera, quizá nos resulte común escuchar las frases memoria corporativa, capital intelectual o activo intelectual, en general cada uno de ellos es usado para describir los principios de la Gerencia del Conocimiento. En resumen la implantación de una Gerencia del Conocimiento, permitirá que los trabajadores puedan hacer mejor su trabajo usando practicas de la misma en el comportamiento con clientes, el equipo de trabajo; en la oficina y en la región.

La *Figura 2.4* ilustra el modelo de implantación de la Gerencia del Conocimiento.

Gerencia del Conocimiento. Implantación

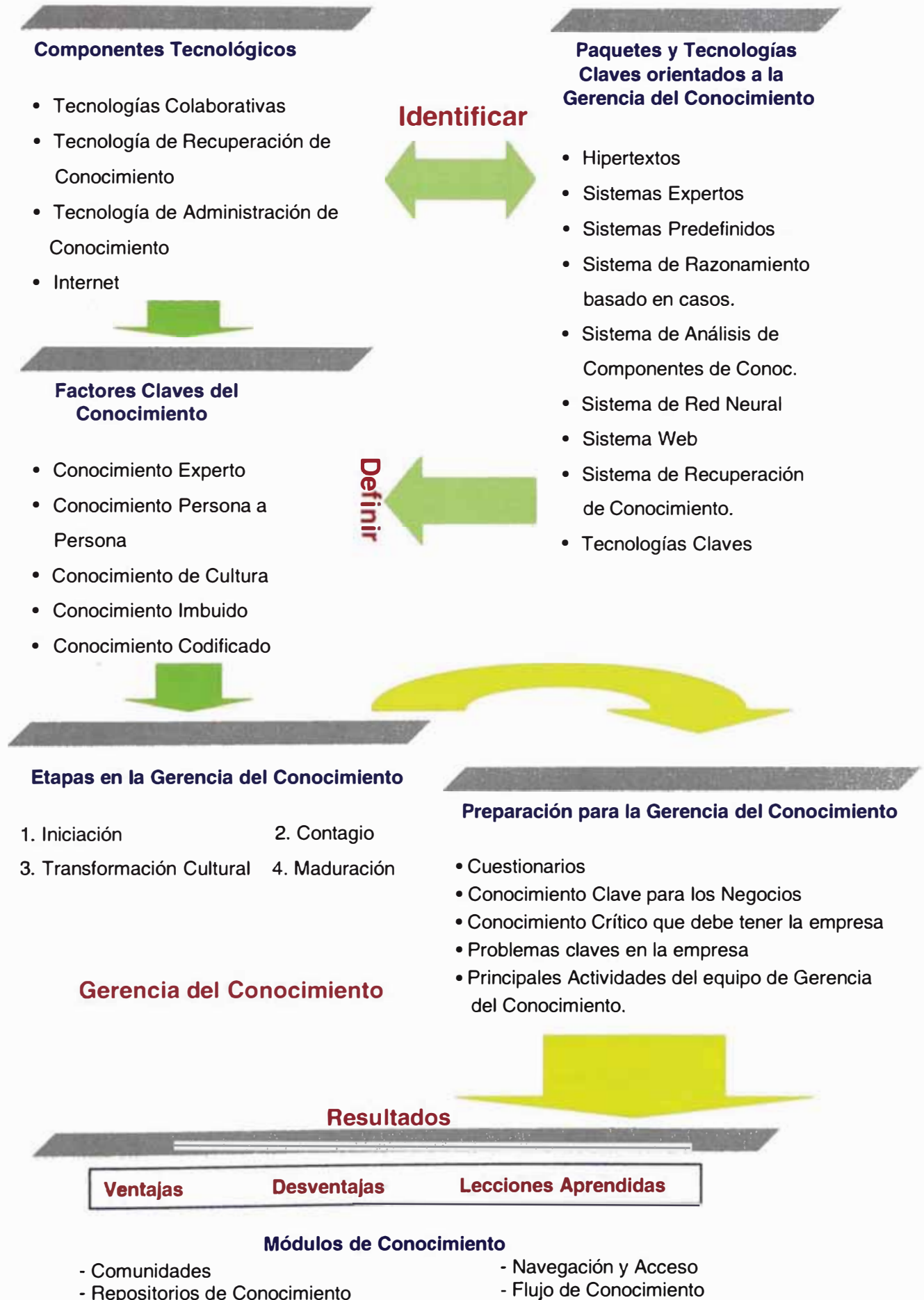


Figura 2.4

2.4.2.1 Componentes Tecnológicos

Lo que algunas compañías están haciendo para disponer de una administración de conocimiento, más no de gerencia, es tomar conocimiento Tácito y Explícito, para colocarlo en un único lugar para que los demás puedan acceder. Se entiende por conocimiento explícito toda aquella información de carácter pública y documentada, y por conocimiento tácito aquella información crítica que está en la cabeza de las personas.

Esto nos lleva a diferenciar lo que hace una compañía de rango alto la cual invierte en recursos humanos altamente calificados, lo cual le resulta costoso, complejo y en algunos casos se convierte en un problema de política empresarial.

En las compañías de rango medio a pequeñas, el conocimiento es conservado de manera tradicional, es decir un típico lugar donde se encuentra el conocimiento bajo cualquier medio.

Existen tres razones principales para implantar una Gerencia del Conocimiento:

- ❑ Todos los documentos en papel u otro medio es posible tenerlo de manera digital.
- ❑ La tecnología de internet e intranet permite ahora acceso total al conocimiento independientemente de nuestra ubicación.
- ❑ Las compañías deben hacer ahora más con menos, por lo que apoyarse en la tecnología resulta importante.

Los componentes tecnológicos que apoyan la Gerencia del Conocimiento deben influenciar en el capital intelectual de la empresa permitiendo almacenar, organizar y distribuir información de manera colaborativa.

Los principales componentes son:

- ❑ *Tecnologías Colaborativas*: Buscan principalmente compartir ideas, compartir la creación y compartir espacios de trabajo. Para compartir ideas se emplean bases de datos y el acceso a la misma con una herramienta como Lotus Notes por ejemplo. El compartir la creación, se basa en compartir información en tiempo real a través de una red local o remota. Compartir el espacio de trabajo

se refiere a emplear videoconferencia, ambientes virtuales para trabajar en conjunto con personas que se encuentran geográficamente distantes. Esta herramienta es útil para presentaciones de ventas, edición y revisión de documentos entrenamientos, administración de proyectos, diagnósticos médicos, etc.

- ❑ *Tecnologías de Recuperación de Conocimiento*: Se consideran las bases de datos complementadas con sistemas de recuperación de información y documentos. También se consideran los repositorios de grupos de trabajo tales como personal, marketing, etc. En cierta forma ayudan a reducir la redundancia de la base de datos. Otra forma es a través de medios uniformes de accesos de datos para su análisis, estos pueden estar en documentos con data estructurada o numérica, se dará preferencia a aquellas herramientas que ante una consulta proporcionen una respuesta antes que una lista de datos o documentos.
- ❑ *Tecnologías de Administración de Conocimiento*: Principalmente definidos por sistemas de información de oficina que consiste de Sistemas de discusión de bases de datos, los cuales capturan preguntas y responden para generar otra pregunta. De igual manera las herramientas de Workflow ayudan a que los procesos internos (de manejo de información y documentos) de la empresa sean uniformes; por último los sistemas de administración de documentos mejoran el acceso a los repositorios de información digital.
- ❑ *Internet*: Empleada como un medio de apertura a las comunicaciones, sin embargo, puede resultar costoso para compañías pequeñas que lo tienen como punto de partida para administración de conocimiento.

2.4.2.2 Factores Claves acerca del Conocimiento

A lo largo de la década de los 90, la creatividad fue menos dependiente de los recursos y más dependiente de las personas. Es a través de las personas que se identifican tipos de conocimiento los cuales se presentan como competencia organizacional:

- ❑ *Conocimiento Experto*: Es el conocimiento que es dependiente de las habilidades conceptuales, la cual es la habilidad de entender o ganar una idea general basada sobre instancias específicas u ocurrencias, o habilidades cognitivas (habilidad de pensar). Esta clase de conocimiento es de alto nivel.
- ❑ *Conocimiento Persona-Persona*: Está orientado a la acción y es parcialmente explícito. Esta clase de conocimiento es dependiente de la presencia física de las personas, es discusión cara a cara; las técnicas de solución de problemas dependen del conocimiento inherente de las personas acerca de una situación más que orientada al seguimiento de reglas abstractas.
- ❑ *Conocimiento de Cultura*: Se refiere a procesos de adquisición de entendimiento de procesos. Los sistemas de significado cultural están íntimamente ligados a procesos de socialización y culturales, tales entendimientos son dependientes del lenguaje y tienden a ser construidos socialmente y abiertos a la negociación.
- ❑ *Conocimiento Imbuido*: Es el conocimiento que reside en rutinas sistémicas. Esta clase de conocimiento identifica el significado de relaciones y recursos materiales en una organización. Este conocimiento puede ser analizado en las relaciones de tecnología, roles, procedimientos formales y rutinas.
- ❑ *Conocimiento Codificado*: Es información compuesta por signos y símbolos. Esta clase de conocimiento está basado sobre formas tradicionales de lenguaje codificado como libros, manuales. También se considera información codificada y electrónicamente transmitida.

2.4.2.3 Etapas a considerarse en la Gerencia del Conocimiento

La gerencia del conocimiento se puede dividir en cuatro etapas o modos: Iniciación, contagio, transformación cultural y maduración.

⇒ *Iniciación*: Los procesos de negocio determinan sus *puntos clave de información*. Esto la constituyen los factores de información crítica que influyen en la dinámica de la industria o negocios. Los *puntos clave de información* son los manejadores claves de costos, ingresos y rentabilidad para la empresa.

- ⇒ *Contagio*: Consiste en construir una red humana que usa la tecnología, compartiendo información que no ha sido parte de la cultura de la organización. Se requieren programas de difusión para recopilar conocimiento, estos programas varían en el tiempo.
- ⇒ *Transformación Cultural*: La información valiosa circula dentro de la empresa y es compartida a través de redes informales y hábitos sociales. Es necesario capturar la información de las personas sin que ellos hagan algo especial.
- ⇒ *Maduración*: Requiere definir categorías de conocimiento para cancelar en determinado momento el conocimiento obsoleto. El monitoreo del sistema facilitará el acceso y transferencia del conocimiento corporativo.

2.4.2.4 Preparación para la Gerencia del Conocimiento

Resulta necesario formularnos preguntas acerca de como diseminar el Conocimiento en la empresa, como identificarlo en función a las necesidades de la empresa. Las preguntas y proposiciones simplemente nos permiten autoevaluarnos respecto a practicas necesarias para la gerencia del conocimiento.

- ◆ ¿Se sabe que conocimiento se tiene disponible? ¿Cuál es? ¿Cómo se obtiene?
- ◆ ¿Hay transferencia de conocimiento sistemática dentro de la empresa? ¿Cómo se hace? ¿Quién lo hace?
- ◆ ¿Adquiere la empresa de manera sistemática conocimiento de otras fuentes distintas a la empresa? ¿Cómo? ¿De quién? ¿Está siendo usada?
- ◆ ¿Existe creación sistemática de nuevo conocimiento? ¿Cómo es creado? ¿Dónde es creado? ¿Quién lo crea? ¿Está siendo capturado o compartido?
- ◆ ¿Se libera conocimiento como producto o incluido en los productos?
- ◆ ¿Se mide el conocimiento en la empresa? ¿Se invierte en conocimiento? ¿La inversión se refleja en las finanzas de la empresa?
- ◆ ¿Se está empleando tecnología para adquirir, diseminar y transferir conocimiento para cualquier persona, a cualquier lugar y en cualquier tiempo?
- ◆ ¿Se alienta o desalienta el compartir conocimiento? ¿La gente comparte el conocimiento? ¿Si no es así, por qué?

- ◆ ¿Los gerentes en la empresa entienden y soportan la gerencia del conocimiento como una estrategia de negocio?

Donde el Conocimiento es clave para los negocios

La siguiente es una lista que identifica el conocimiento necesario para desarrollar los procesos de negocio de la empresa:

- ⇒ Conocimiento que permita ganancia de ventajas competitivas
- ⇒ En lo que signifique Incremento de ingresos
- ⇒ Exito en los clientes
- ⇒ Desarrollo de nuevos productos y servicios
- ⇒ Motivando el cambio en la empresa
- ⇒ Identificando nuevos mercados
- ⇒ Mejorando la eficiencia
- ⇒ Mejorando la cobertura de mercado

Conocimiento Crítico que debe tener la empresa

Siempre será necesario disponer de un conocimiento mínimo para la empresa, esto será necesario para que pueda realizar una adecuada Gerencia del Conocimiento, a consideración del autor se muestra una serie de conocimientos mínimos que debe disponer la empresa:

- ⇒ Necesidades y preferencias de clientes
- ⇒ Performance de la empresa
- ⇒ ¿Qué necesidades de conocimiento requiere definir la empresa?
- ⇒ Conocimiento de la competencia
- ⇒ Aplicación de la tecnología en el giro de actividad de la empresa
- ⇒ Uso de data o información existente
- ⇒ Performance de sectores del mercado en general
- ⇒ Regulaciones externas
- ⇒ Problemas relativos a gerencia de la empresa

Información que crea Conocimiento y valor en la empresa

La información bien administrada y seleccionada crea riqueza en la empresa.

- ⇒ *Información fundamental*: formada por la información resultante del flujo de caja, liquidez, inventarios, ventas, utilidades, pago de intereses, cuentas por pagar, por cobrar, etc.
- ⇒ *Información sobre productividad*: Indica la productividad de los recursos claves, tales como mano de obra, servicio, comparación con la competencia, industria y países.
- ⇒ *Información sobre habilidades*: Informa acerca de la habilidad para hacer algo que otros no pueden hacer, pensando en aquellas actividades o empresas de alta especialización. Siendo el punto de mayor importancia el registro y evaluación del desempeño innovador.
- ⇒ *Información para la asignación de recursos*: Principalmente el capital y el personal de buen desempeño. Permite analizar y medir los resultados de los gastos de capital contra las promesas y expectativas que motivaron su autorización.
- ⇒ *Información acerca del entorno*: Información de mercados, clientes, competencia, finanzas mundiales, economía mundial, ambiente político, legislación, preferencias, etc.

Todo este conjunto de información genera conocimiento porque cada una lleva a ejecutar un conjunto de acciones enfocadas en los procesos de negocio de la empresa. Sin embargo los ejecutivos deben determinar que información requieren entregar al personal a su cargo, en que forma, en que plazos. También resulta importante determinar que información necesitan ellos mismos, proveniente de quien, en que forma, etc.

Problemas claves a considerar en la empresa

Siempre se tropezará con problemas una Gerencia del Conocimiento, es necesario identificarlos y afrontarlos según se presenten las circunstancias:

- ⇒ ¿Cómo compartir el conocimiento internamente?
- ⇒ ¿Cómo se actualiza el conocimiento?
- ⇒ ¿Cómo se procesa el conocimiento?
- ⇒ Aplicación del conocimiento para la obtención de beneficios (prioridades de atención en las áreas del banco).
- ⇒ Búsqueda de conocimiento al interior de la empresa
- ⇒ Adquisición de conocimiento externamente
- ⇒ Reuso del conocimiento
- ⇒ Creación de nuevo conocimiento
- ⇒ ¿Cómo compartir conocimiento, externamente? Sólo si es viable.

Principales actividades que debe cumplir el equipo de Gerencia de Conocimiento

Para la gerencia de conocimiento es necesario contar con la participación de las personas y del líder del proceso de negocio.

- ⇒ Definir un mapa de conocimiento de la empresa
- ⇒ Generar y coleccionar Conocimiento
- ⇒ Usar el Conocimiento
- ⇒ Aprender del conocimiento
- ⇒ Diseminar de manera efectiva el conocimiento en la empresa
- ⇒ Hacer seguimiento a la efectividad del conocimiento en los procesos de negocio
- ⇒ ¿Quiénes podrían liderar la gerencia del conocimiento? Hay varias respuestas: Cada persona desde su posición de trabajador, el gerente general, los directores o gerentes de división, un grupo de directores y gerentes. El autor sigue considerando que deben liderar principalmente los gerentes, quienes tienen el control de los procesos de negocio.

2.4.2.5 Ventajas, desventajas y lecciones aprendidas de la Gerencia del Conocimiento

Ventajas

La más grande ventaja que brinda la Gerencia del conocimiento es la habilidad de compartir, particularmente los casos de experiencias exitosas, también llamados Best Practices. El aprendizaje de conocimiento acumulado y su reuso es otro beneficio, permite al mismo tiempo que los empleados dispersos geográficamente aprovechen el conocimiento compartido y colaboren en los equipos de trabajo.

Un resumen de las ventajas:

- ⇒ Pocos errores
- ⇒ Menos redundancia
- ⇒ Solución rápida de problemas
- ⇒ Apoya las mejores decisiones
- ⇒ Agiliza la investigación y desarrollo
- ⇒ Incrementa la independencia del trabajo
- ⇒ Amplia las relaciones con los clientes
- ⇒ Mejora los productos y servicios

Desventajas

Una de las desventajas en la gerencia del conocimiento es que algunas empresas lo confunden con administración de documentos, y puede motivar un uso inadecuado del conocimiento.

Mucha de la información más valiosa no está almacenada en documentos. Las desventajas más notorias son:

- ⇒ No se puede encontrar la información
- ⇒ Hay demasiada información
- ⇒ La cultura de conocimiento no cambia
- ⇒ Inconsistencia, inaccesibilidad o islas de expertos
- ⇒ Herramientas no enlazadas a gente y procesos

- ⇒ Es muy difícil enlazar a la mayoría de trabajadores para una efectiva gerencia de conocimiento

Lecciones aprendidas

Las enseñanzas que se pueden extraer de una gerencia de conocimiento ya implantada en algunas empresas:

- ⇒ Entender y compartir el conocimiento que ya posee la empresa
- ⇒ Reconocer que las personas son las claves para el éxito
- ⇒ La gerencia del conocimiento parte del principio de aprender a aprender
- ⇒ Enfocar el conocimiento sobre el trabajo y el trabajador
- ⇒ Cambiar la forma de pensar cuando se gerencia conocimiento. Pasar de la fragmentación al sistema (de la parte al todo), de la competencia a la colaboración (de lo individual al equipo), de lo reactivo a lo creativo (de la solución de problemas al futuro deseado), de políticas burocráticas a conversaciones auténticas.

Las referencias respecto a las ventajas, desventajas y lecciones aprendidas, estarán sujetas a la realidad y circunstancias vividas en el momento por cada empresa.

Paquetes y Tecnologías claves orientados a Gerencia del Conocimiento

El propósito es mencionar de manera sugerente los paquetes tecnológicos (mayormente software y procedimientos) para ser seleccionados basados respecto a lo que puede hacer éste por la empresa. Debe tenerse presente que períodos largos de entrenamiento en estos paquetes pueden significar pérdida de productividad y probablemente pérdida de motivación para su aprendizaje.

- ⇒ Como requerimientos básicos se pueden señalar el uso de herramientas para el manejo de Hipertextos, el uso de un sistema de base de datos, motores de búsqueda y recuperación de textos, web browser e información necesaria para describir y facilitar el acceso al conocimiento.

- ⇒ *Sistemas Expertos*: Toma al usuario más tiempo para aprenderlo, pero requerirá menos conocimiento para usarlo. Un típico ejemplo de este sistema donde el conocimiento de uno o pocos expertos es capturado y luego usado por un amplio grupo de trabajadores quienes necesitan de ese conocimiento.
- ⇒ *Sistemas Predifinidos*: Requieren más tiempo para aprenderlo pero requieren menos conocimiento para usarlo. Estos sistemas capturan y modelan las fuerzas cognitivas que gobiernan un problema complejo. Esta clase de sistemas son empleados en productos complejos como aeroplanos, computadoras, etc.
- ⇒ *Sistemas de Razonamiento basados en Casos*: Requiere menos tiempo de aprendizaje pero más conocimiento para su empleo. Esta clase de aplicaciones requieren que alguien ingrese una serie de casos, los cuales representan conocimiento acerca de un dominio en particular. Esta clase de sistemas son frecuentemente usados en ambientes de soporte al cliente.
- ⇒ *Sistemas de análisis de componentes de conocimiento*: Esta clase de sistemas requiere menos tiempo para aprender pero más conocimiento para usarlo. Resuelve problemas principalmente en ambiente de soporte al cliente dividiendo un problema en componentes de conocimiento. La base de datos de este sistema crea relaciones dinámicas junto a los componentes para la solución.
- ⇒ *Sistema de Red Neural*: Es un sistema basado en herramientas basado en estadísticas que resulta mejor que usar data para clasificar casos en categorías. El sistema requiere un usuario inteligente.
- ⇒ *Sistema de Web*: requiere menos tiempo para aprender y más conocimiento para usar, es fácil de entender y puede ser empleado como punto de partida para un proyecto de gerencia del conocimiento.
- ⇒ *Sistemas de recuperación de conocimiento*: Permiten buscar información en cualquier tipo de formato de data, haciendo más relevante la información obtenida.
- ⇒ *Tecnologías claves*: Vídeo conferencia, Groupware, Tableros de boletín electrónico, fuentes de información en línea, CD, internet e intranet, sistemas

expertos, herramientas de recuperación y búsqueda de información, data warehousing y data mining, sistemas de administración de documentos.

Gerencia Presencial y Gerencia Virtual

La gerencia de tecnología del conocimiento busca mejorar los procesos de negocio, entendiéndose éstos en un ambiente presencial.

En un ambiente virtual donde la tecnología es el vínculo, debemos precisar que ésta nos habilita a realizar transacciones, compartir conocimiento, intercambiar información y registrar las transacciones.

Sin embargo, las transacciones virtuales están sujetas a distorsiones, dependencias de horario, a la tecnología disponible en cada locación. En una transacción virtual no se percibe el entorno, el contexto donde se desenvuelve cada interlocutor.

La gerencia virtual pura no es efectiva, requiere una dosis de presencia periódica.

Las tecnologías colaborativas disponibles para realizar transacciones virtuales son: teleconferencia (voz y vídeo), internet y conferencia telefónica, repositorios de documentos con acceso vía web, workflow (rastreo de operaciones y aprobaciones) vía red o web, chat o correo electrónico.

Estas tecnologías permiten unas ventajas a la gerencia virtual: acceso a información y conocimiento empresarial, información actualizada, independiente de la distancia y horario, accesos restringido a áreas de interés del usuario, permite que muchos usuarios geográficamente dispersos compartan una misma reunión, puede resultar útil para cierto tipo de entrenamiento.

Las desventajas de la gerencia virtual: Cuando se requiere de una revisión de un producto tangible no permite apreciarlo en forma adecuada, no se percibe el contexto de las personas, es decir no se perciben las emociones, sorpresas que pueda causar algunos aspectos de la reunión, los detalles podrían pasar desapercibidos, la tecnología puede ocasionar distorsiones.

La gerencia de tecnología del conocimiento requiere ser presencial por cuanto la interacción con el recurso humano, los proveedores, clientes, etc. deben ser presenciales. Siempre cada transacción está sujeta a un contexto a una característica peculiar inherente a los participantes que interactúan y al producto o servicio materia de revisión.

2.4.2.6 Construcción de Módulos de Conocimiento

Se ha esbozado un modelo de implantación que permite establecer una gerencia del conocimiento, se trata de una arquitectura que soporta la creación, flujo, y uso de conocimiento. Sin embargo es necesario reconocer que la gerencia del conocimiento debe considerar principalmente comunidades de usuarios de conocimiento que es una extensión de los grupos de trabajo, transformar la data estática y el archivo de documentos hacia las bibliotecas de conocimiento dinámico, desarrollar las funciones de almacenamiento y recuperación de conocimiento hacia procesos de navegación y acceso, concepto más amplio.

Módulo de Comunidades

Se entiende por comunidades a grupos informales de personas provenientes de diversas organizaciones quienes comparten intereses comunes de conocimientos. La interacción es voluntaria y esta orientada únicamente a temas de interés que implican conocimiento especializado, como por ejemplo comunicaciones, aspectos legales, temas puntuales de informática, etc. esto no influye ni debe influir en la confidencialidad de la empresa.

Módulo de Repositorios de Conocimiento

El conocimiento que no está expresado que sólo está en la cabeza de las personas (tácito), y el conocimiento que se encuentra escrito, codificado y accesible por diversos medios (explícito), son los actores principales en este módulo, sin embargo solo el conocimiento explícito está siendo ensamblado en la empresa (aquellas que intentan establecer una política de gerencia del conocimiento).

El repositorio debe contener tanto contenidos físicos (libros, documentos, etc.) como los recursos intelectuales de los expertos, disponibles para la demanda de la organización. Debe mostrarse no como una colección de información estática sino como un lugar de aprendizaje dinámico que es parcialmente físico y parcialmente virtual.

La forma como se obtendrá este conocimiento es a través de software y a través de las habilidades e investigación de los expertos y de los trabajadores. Las bases de conocimiento pueden ser especializadas sobre diversas materias y principalmente sobre los procesos de negocio de la compañía.

Módulo de Navegación y Acceso

La mejor biblioteca del conocimiento debe permitir a la gente disponer de caminos para ver el activo intelectual que se tiene disponible, en que forma están ellos, dónde están ubicados y como ganar accesos a ellos. El acceso principalmente se hará a través de la web y a través de procedimientos de software o metodologías de recuperación.

Módulo de Flujo de Conocimiento

La idea de disponer o validar la existencia de un flujo de conocimiento es consolidar el movimiento de conocimiento entre una persona y otra, entre una persona y un grupo, de la cabeza de una persona a un documento, de un documento a otra persona y viceversa. La propiedad más importante del conocimiento empresarial es que debe expandirse, compartirse, y ser asimilado y usado en toda la empresa. Si el conocimiento en la organización no se expande es un síntoma que no está creciendo y que por el contrario puede quedar obsoleto para los fines de la empresa.

Los medios para hacer fluir el conocimiento son las reuniones de trabajo, presentaciones, en reportes, cartas, memos, mensajes de e-mail, videos, audio, difusión de referencias de repositorios, etc. En este flujo interactúan el proveedor y

buscador de conocimiento, este flujo será óptimo cuando ambos tengan un balance, es decir todo lo que se difunda será empleado por el personal.

Por último, podemos concluir que la Gerencia del Conocimiento está más orientada al desarrollo de una cultura corporativa que a la tecnología. La cultura corporativa tiene como principal problema la colaboración entre las personas, donde algunas tienden a acumular y acaparar conocimiento.

Es importante hacer notar al trabajador que el seguirá siendo valorado luego que ponga a disposición su conocimiento, así mismo debe fomentarse practicas de comunidad organizacional, es decir, redes informales de gente con intereses comunes en sus procesos de negocio, provenientes de diferentes departamentos, unidades de negocio y agencias externas.

CAPÍTULO 3

Formación del Trabajador del Conocimiento

CAPITULO III. Formación del Trabajador del Conocimiento

La función de las áreas de Recursos humanos tradicionalmente ha sido enfocada sobre la gerencia y administración de programas de beneficio, performance de la gerencia, visión de reclutamiento, programas de desarrollo y retención de personal en algunos casos.

Sin embargo, hoy en día la función del área de Recursos Humanos debe estar más orientada a hacer (en lugar de conservar o mantener) organizaciones competitivas. La organización competitiva se basa en crear el ambiente necesario para que el recurso humano pueda desarrollar su creatividad de manera simple o compleja, e innovar parte o procesos completos de trabajo propios o de grupo.

En algunos casos y ante situaciones especiales, como por ejemplo proyectos de cierta envergadura, y que a pesar de ser necesarios no trastocan los intereses de la empresa, el trabajador puede tener la oportunidad de apartarse de la empresa e iniciar el proyecto (inicialmente de manera conjunta) como un negocio propio, motivando así a que el trabajador sea emprendedor. Logrando al mismo tiempo que la empresa tenga un socio de negocios que satisface necesidades puntuales de la misma permitiendo que ésta se dedique exclusivamente a su giro de negocio.

Esto implica un acercamiento estratégico hacia el giro de negocio y particularmente a los procesos de negocio, especialmente enfocando el rol de los recursos humanos; identificando, desarrollando y reteniendo a los mejores talentos en un ambiente laboral donde normalmente el talento, y el conocimiento inherente al mismo, que se requiere es escaso.

Dado los actuales mandatos de los tiempos que se viven, es bueno preguntarse que desean los empleados de sus empleadores y que desean los empleadores de sus empleados.

Quizá para algunos empleadores lo ideal sería tener una fuerza de trabajo estable. En diversas encuestas (nacionales y extranjeras), ante la pregunta, ¿cuales son los problemas de mayor presión en la empresa? Hay una coincidencia aproximada en las respuestas:

- Reclutamiento de personal idóneo
- Retención de personal calificado
- Entrenamiento continuo
- Relaciones entre empleados

Ante la pregunta ¿quienes son los más difíciles de retener? La respuesta más común es: los trabajadores de tecnología, seguidos por los trabajadores de ventas, marketing y servicio al cliente. Las desventajas de perder personal de este tipo se traducen principalmente en los altos costos de reemplazo. En las empresas dedicadas a servicio de tecnología se trata de alguna medida de tener disponible planes de incentivos económicos para retener al personal calificado. Aquí si es importante la retención o disponer siempre de un personal calificado ya que el carecer de este tipo de personal afecta directa y significativamente a la satisfacción de clientes y a la lealtad del mismo, afecta la moral y la productividad, así mismo afecta la preservación del capital intelectual y el promedio del cociente intelectual en la empresa. Por ello es importante el buen manejo del personal porque la gestión influye sobre la decisión del trabajador de permanecer o dejar la empresa.

El siguiente *Cuadro 3.1* ilustra los deseos más comunes de empleado y empleador:

Deseos de Empleados	Deseos de Empleador
<ul style="list-style-type: none"> ◆ Un ambiente emprendedor ◆ Sólidas oportunidades de desarrollo de habilidades ◆ Visión de negocio en la organización ◆ Creación adecuada de puestos de trabajo ◆ Balance entre el trabajo y la vida personal ◆ Flexibilidad ◆ Compensación y beneficios competitivos ◆ Reconocimientos por contribuciones únicas ◆ Ser una pieza de la acción 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Una fuerza de trabajo just-in-time ◆ Creatividad con rapidez ◆ Alta productividad y moral ◆ Retención y motivación de los mejores y brillantes ◆ Pagar solo por performance ◆ Una baja promesa de seguridad en el trabajo ◆ Adaptabilidad al cambio ◆ Protección del capital intelectual del empleador

Cuadro 3.1
Deseos de empleados y empleadores

3.1 Recurso Humano y Gestión del conocimiento

Cree el autor que hay dos razones claves por las que el recurso humano debe estar envuelto en programas de gestión del conocimiento.

La primera razón es entender que brindar experiencia basado en habilidades y procesos de aprendizaje hacia el recurso humano resulta estratégico y constituye un valor añadido al rol de dicho recurso en los procesos de negocio. Adicionalmente, una efectiva gestión de conocimiento soporta la retención del talento, fomentando y habilitando las relaciones entre las personas, siendo en algunos casos desarrollado en ambientes empresariales reorganizados. Permite al recurso humano desplegar su creatividad en forma individual y de grupo; pudiendo llegar a realizar actividades emprendedoras en conjunto con la empresa.

La segunda razón es que la gestión del conocimiento tiene algunos claros traslapes con determinadas funciones del área de recursos humanos tradicional, pero esencialmente debe diferenciarlos la preparación de un recurso humano exitoso.

Mientras el entrenamiento y los programas de desarrollo buscan cualidades en un determinado punto en determinado tiempo, la gestión del conocimiento es la extensión natural de estos programas, relacionados a como la gente aprende de manera continua en un ambiente altamente cambiante, cultivando la innovación en el recurso humano.

Los incentivos apropiados y los programas de reconocimiento, también, deben ser contruidos en el reclutamiento del recurso humano y en la descripción de roles para asegurar que los cambios de comportamiento están direccionados según la organización.

Finalmente, la gestión del conocimiento debe preocuparse en asegurar que la organización puede ser flexible y de respuesta inmediata al ambiente cambiante del mercado y la demanda; la noción de creación de una colección de know-how y enlace en red de personas ayudará al objetivo del recurso humano para el manejo del cambio y construcción de valores para los procesos de negocio.

El recurso humano puede jugar alguno de los roles en una gestión del conocimiento:

*Recurso Humano como **Promotor** de la gestión del conocimiento*

Configura las iniciativas para el temario (conjunto de conocimientos inherentes a los procesos de negocio de la empresa) y el manejo de la gestión del conocimiento para su difusión y promoción. Surge la pregunta sobre quien debe liderar la gestión del conocimiento, dados los beneficios y cualidades que exige una gestión de esta naturaleza, podría pensarse que los indicados son las áreas de tecnologías de información o de Negocios o Recursos humanos. Analizamos cada una:

El área de tecnología de información brinda una sólida experiencia técnica y de administración de información al temario pero carece de entendimiento de los procesos de negocio y problemas culturales en la empresa.

El área de negocios, es la que se encuentra en mejor posición para saber cuales son las necesidades y como medir el efecto pero puede carecer de experiencia técnica y entendimiento cultural para un lanzamiento exitoso de la disciplina que implica aplicar una efectiva gestión del conocimiento.

El área de recursos humanos, seria el apropiado porque entiende a la gente y su dimensión cultural, pero carece de experiencia técnica y conocimiento del negocio.

Ciertamente, a pesar que algunas compañías líderes cuentan con un Director de Gestión del conocimiento, los promotores pueden aportar desde sus respectivas áreas operando como facilitadores para la gestión del conocimiento desarrollando habilidades para descubrir conocimiento orientado al logro de resultados.

Es la creencia del autor que cada órgano directriz en la empresa debe ser un promotor en la gestión del recurso humano, ya que cada uno de ellos es conocedor y está inmerso en uno o más procesos de negocio y es la necesidad de estos promotores identificar, generar, usar y reusar el conocimiento inherente a los procesos de negocio. Un *Modelo de gerencia de tecnología del conocimiento* asociado al recurso humano, el negocio y la tecnología de información permiten:

- ⇒ Configuración del temario de gestión del conocimiento en la organización. Tiene por finalidad definir el conocimiento necesario respecto a la empresa y al mercado al cual se pretende atender, con el objeto de plasmar en un producto o servicio, alguna mejora tangible. Más aún debe apuntar, basado en el conocimiento, a crear productos o servicios no existentes (lo que no significa complejidad o poder crearlo a partir de uno ya existente), incluyendo métodos y procedimientos de trabajo para la mejora de la eficiencia y eficacia en los procesos de negocio.
- ⇒ Creación de casos y estrategias para la gestión del conocimiento. El uso de casos exitosos de ventas, soporte o actividades de impacto en clientes o en el mercado deben ser documentados y expuestos al personal. Al mismo tiempo casos exitosos de otras empresas pueden ser aprendidos para mejoras o propuesta de mejora, sirve principalmente para identificar y medir la inactividad de la empresa respecto a ciertos procesos.

- ⇒ Diseño de manejadores e implementación dedicando tiempo y recursos. Resulta de importancia extrema que los jefes se comprometan con la organización y con su personal para otorgarles herramientas básicas, organizacionales y de decisión. Las herramientas básicas la constituyen los medios físicos para desarrollar su labor, tales como computador, acceso a internet, almacenamiento digital, etc. En general un ambiente adecuado de trabajo. Las herramientas organizacionales consisten en evitar aquellos procedimientos burocráticos para el desarrollo de su labor, se trata principalmente de los esquemas tradicionales tales como los horarios rígidos, los permisos para realizar actividades menores, etc. Las herramientas de decisión la constituye principalmente el empowerment debidamente delineado, medido y explicado al empleado por el jefe, quien debe dedicación al personal para acostumbrarlo a cuestionar, proponer, estudiar, apoyarlo con sus ideas, brindarle libertad para expresar su creatividad.
- ⇒ Establecimiento permanente de roles del recurso humano basados en el conocimiento. Se pretende establecer roles en función al conocimiento que posee cada empleado y en función a su potencial de aprendizaje respecto al proceso de negocio, este último potencial será el indicador que permita al mismo tiempo desarrollar la multihabilidad del trabajador.
- ⇒ Monitoreo del impacto de las iniciativas de gestión del conocimiento sobre el recurso humano. Consiste en medir y seguir la pista de las iniciativas del personal y el impacto de estas en los procesos de negocio, se entiende que el trabajador no necesariamente pertenece a un proceso de negocio en particular para innovarlo.

*Recurso Humano como **Ensamblador** de la gestión de conocimiento*

Diseñando procesos y herramientas. En este caso el recurso humano brinda información y visión del proceso de aprendizaje, facilita la administración del cambio y habilitadores culturales, para institucionalizar el uso efectivo del

conocimiento obtenido de la información y experiencias disponibles así como el logro de resultados en los procesos de negocio.

En esta situación, el recurso humano está activamente envuelto en el diseño y configuración de la gestión del conocimiento, jugando un rol clave en el liderazgo, diseño e implementación de equipos de trabajo. El aporte del recurso humano permite:

- ⇒ Establecer una continuidad desde el entrenamiento y desarrollo hacia el aprendizaje avanzado y ambientes de gestión del conocimiento
- ⇒ Brindar una visión sobre la necesidad de conocimiento basado sobre el desarrollo y recolección de información.
- ⇒ Asistir en el desarrollo de expectativas y medidas del uso y compartir de conocimiento específico.
- ⇒ Desarrollar herramientas y habilitadores (incentivos, programas de entrenamiento, etc.) para soportar la implementación y desarrollo de disciplinas de trabajo.
- ⇒ Contribuir a los negocios y procesos de negocio con tácticas de diseño e implementación de gestión del conocimiento.
- ⇒ Participación activa de los gerentes de proyecto y/o de los expertos.

Como ensamblador el recurso humano brinda experiencia sobre como la gente aprende, que conocimientos tienen mucha demanda en la organización y en el mercado.

También el recurso humano brinda experiencia con herramientas para aprendizaje, administración del cambio y desarrollo personal. En estas circunstancias el recurso humano está en mejor posición para crear mapas de competencias y oportunidades de mejora organizacionales, por ejemplo; para soportar el esfuerzo que implica desarrollar una gestión del conocimiento.

El recurso humano cuenta ahora con facilidades de comunicación para compartir conocimiento y desarrollar aprendizaje, esto permite desarrollar estructuras organizacionales que optimizan el trabajo y comparten conocimiento entre los

profesionales claves de los procesos de negocio logrando una aproximación efectiva a la gestión del conocimiento.

*Recurso Humano como **Facilitador** clave a la gestión del conocimiento*

La colaboración debe darse usando la esencia de los procesos de negocio en los cuales participa el recurso humano, y herramientas para dar soporte a la gestión del conocimiento. En este rol el recurso humano participa en aspectos claves de la gestión del conocimiento, integrando el conocimiento de los procesos de negocio e incentivando la participación del recurso humano en los procesos, basado en algunas de las siguientes sugerencias:

- ⇒ Participación e informe de la estrategia de gestión del conocimiento
- ⇒ Proveer información sobre requerimiento de habilidades y programas de entrenamiento
- ⇒ Asistencia para la construcción de esquemas de trabajo para compartir conocimiento y medida de la performance de los procesos de negocio.
- ⇒ Desarrollo de actividades relacionadas a la gestión del conocimiento como parte del desarrollo personal del recurso humano, empleando entrenamiento y facilidades de comunicación
- ⇒ Asistencia para el desarrollo e implementación de sistemas de recompensa e incentivos para apoyar el éxito de la gestión

El recurso humano como Facilitador, se interesa en el desarrollo personal del trabajador del conocimiento a través de la mejora de habilidades para acceder y obtener logros basados en la experiencia y visión de los profesionales. De igual manera, la medición de eficiencia de la gestión del conocimiento es vital para el éxito de dicha gestión, los criterios que ayudan a esta medición son el valor del conocimiento para el logro de objetivos en los procesos de negocio, los incentivos, reconocimientos, etc. En general todo aquello que habilite a la gente a jugar roles deseados en la gestión del conocimiento.

3.2 Gestión del Conocimiento para Inteligencia Competitiva

Es un propósito de sumo interés, el presentar el *Modelo de Gerencia de Tecnología del Conocimiento* como un modelo de mejora de los procesos de negocio; parte de las mejoras a dichos procesos está presente en la información que se recibe, genera e interpreta al interior de los mismos. Por ello, el autor considera de importancia dar un tratamiento especial a la información con la intención de buscar mejoras, interpretar la información para convertirla en conocimiento y ser un generador de oportunidades para hacer negocio en la empresa, estableciendo de esta manera las bases para una inteligencia competitiva.

Habíamos mencionado en el capítulo 2 que los procesos de negocio están conformados por tareas y éstas a su vez por transacciones. Asociados a tareas y transacciones existe información que tiene diversas fuentes. Las fuentes de información se pueden clasificar en:

Internas: generadas al interior de la empresa o al interior de cada proceso de negocio.

Externas: generadas por empresas de la competencia, o por socios producto de alianzas estratégicas, o por decisiones corporativas, proveedores, o simplemente algún hecho producto de la globalización.

Medios de comunicación: principalmente revistas especializadas, periódicos de prestigio, programas especializados de televisión, seminarios nacionales e internacionales.

Sector Público: Dada la dependencia de este sector respecto a las regulaciones, restricciones y condiciones de gobierno, siempre va a merecer especial atención por tratarse de un sector cambiante en el tiempo.

Toda la información que se pueda obtener de estas fuentes, debe ser aprovechada y para ello se requiere conocer bien los procesos de negocio de la empresa. El recurso humano es una fuente de información importante cuando se encuentra trabajando en el cliente, de ahí la importancia que reciba adiestramiento sobre su uso. Esto consolida la creación de inteligencia competitiva.

Por otro lado la forma de obtener la información debe ser directa de la fuente, para no distorsionarla, ésta debe tener relación a ideas asociadas a los procesos de negocio. Siempre se debe pensar en forma amplia respecto al contenido y uso que se pretende obtener, para aplicar el conocimiento en forma local.

Pero, hay un detalle que se debe considerar, la inteligencia competitiva se logrará cuando la información recolectada, interpretada y generada por el recurso humano se encuentre centralizada en la empresa y no únicamente en este. La herramienta que nos permite obtener este logro es la Tecnología de Información que asociado a una gestión del conocimiento, permitirá a la empresa contar con la información necesaria para orientar los procesos de negocio.

No pretendemos enumerar herramientas de tecnología de información, solo mencionarlas de manera genérica:

Tecnología de Flujos de Trabajo: Orientado a software de Workflow, teleconferencia, intranet, extranet, etc. Principalmente aquella tecnología que facilita la comunicación entre las personas.

Tecnología de Bases de Datos: Consideran principalmente a los sistemas de bases de datos, cualquier tipo de archivo electrónico de información, herramientas OLTP, OLAP, datawarehousing, etc.

Tecnología de Procesamiento de información: Software orientado a hojas de cálculo, procesadores de texto, almacenamiento y recuperación de imágenes, software preparado específicamente para determinadas funciones.

Tecnología para la Toma de Decisiones: Se entiende en esta clase de tecnología, aquella que ayuda a procesar información de manera más detallada y permite descubrir tendencias y filtrar información afín a determinados hechos. Los sistemas expertos, data mining y software especializado en centralizar la información estratégica de la empresa.

Los principales beneficios para una gestión del conocimiento para inteligencia competitiva son:

⇒ La información se encuentra integrada, enlazada y nos permite formar un concepto sobre determinado asunto de interés interno o externo a la empresa.

- ⇒ El análisis que permiten las tecnologías, generan un conocimiento importante respecto a procesos internos y principalmente, se debe buscar, sobre la competencia.
- ⇒ El conocimiento respecto a temas de interés está en línea y disponible desde cualquier punto de acceso a la red de la empresa. Permite interactuar y compartir opiniones desde el momento mismo que se dispone de la información.
- ⇒ El conocimiento adquirido, nos permitirá identificar tendencias de consumo de los clientes identificando el tipo de consumo (un producto, dos productos o combinaciones de productos) y la durabilidad del mismo.
- ⇒ El conocimiento adquirido puede ser sometido a modelos de análisis para establecer relaciones entre variables.
- ⇒ No debemos olvidar que solo la gente de negocios sabe que información necesita.

3.2.1 Interrogantes y Consideraciones sobre la Gestión del Conocimiento para la Inteligencia competitiva

En todo proceso de negocio se tendrá información que se recibe (de entrada), dicho proceso a su vez va a transferir información a uno o más procesos de negocio, sin embargo, debe haber información adicional con valor agregado útil para el proceso de negocio receptor. Parte o toda la información queda registrada en algún medio. Este circuito plantea interrogantes que deben tenerse en cuenta cuando se procese información y conocimiento entre procesos de negocio. Debemos tener claro que quienes generan la información y quienes la solicitan es el recurso humano, la percepción del proceso de negocio hará que posean información correcta, redundante, etc. la cual les debe permitir responder en forma adecuada a los procesos adyacentes. Las principales son:

- ⇒ Reconocer la información necesaria para el proceso de negocio propio y para los que interactúan con él. Es decir, que se recibe, que se puede registrar, en base a ésta que se puede crear y transferir.

- ⇒ Identificar la información que es necesaria para la toma de decisiones en el proceso de negocio.
- ⇒ Identificar la información que no se tiene disponible para complementar la toma de decisiones.
- ⇒ Señalar que tipo de información es escasa, abundante o suficiente en el proceso de negocio.
- ⇒ Identificar la información que permite ser proactivo y reactivo.
- ⇒ Identificar aquella información necesaria para desenvolverse y prepararse en su entorno, llámese mercado, competencia, tendencias globales, leyes, etc.
- ⇒ Identificar y sopesar cuanta información es formal y cuanta es informal.
- ⇒ Reconocer la confiabilidad de la información y la oportunidad de entrega, reconocer si dicha entrega se anticipa a los requerimientos.
- ⇒ Señalar la eficiencia de la información que se recibe, es decir si resulta útil, resulta fácil entenderla, visualizarla, etc.
- ⇒ Se debe identificar quienes son aptos para compartir la información, ¿contribuye dicha información a los objetivos de negocio?.
- ⇒ Cuantas reuniones o consultas se pueden evitar al disponer de cierta información
- ⇒ De la información que se intercambia, cual tiene carácter de reservada (le es útil a la competencia), como se necesita visualizarla, ¿es útil al proceso de negocio?
- ⇒ Identificar aquella información que resulte redundante, muy general, no específica al proceso de negocio.
- ⇒ La información que se recibe requiere de algún conocimiento en particular
- ⇒ Evaluar si se posee la infraestructura y conocimientos necesarios para recibir abundante información.

3.2.2 Efectos de una incorrecta gestión del conocimiento

Los efectos pueden tener distintos matices, unos simples y otros severos que afectan los procesos de negocio:

- ⇒ Pérdida de oportunidades de negocio, traducidos en ventas pérdidas, clientes perdidos, demoras en la entrega de información a otros procesos de negocio.
- ⇒ Se pueden generar falta o exceso de inventarios al interpretar con información errónea, incompleta o simplemente mal entendida.
- ⇒ Es un potencial de problemas de calidad, la información procesada puede generar problemas en los clientes, generar una mala imagen que favorece a la competencia.
- ⇒ Puede generar errores de entrega en los clientes, entrega de características no deseados.
- ⇒ Generador de conflictos personales al no entregar información correcta.
- ⇒ Puede ser un problema potencial, porque no se motiva la innovación por no contar con la información necesaria, los controles se vuelven reactivos y no predictivos.

La Gestión del Conocimiento debe centrarse en información relativa a: Clientes, Proveedores, Competencia, la Empresa y el entorno.

- ⇒ La información de clientes, básicamente debe contemplar el perfil del mismo, los productos y servicios que ofrece, que tipo de compras ha realizado normalmente, forma de pago a la que recurre, frecuencia de compras, percibe a la empresa como principal proveedor o como proveedor alternativo.
- ⇒ La información de Proveedores, debe considerar su perfil financiero y legal, considerar la calidad de sus productos y servicios, los precios que maneja con sus clientes, considerar si existen proveedores de similares características, considerar su capacidad instalada y su nivel de servicio, disponer de un histórico de transacciones con la empresa.
- ⇒ La información de la competencia quizá está orientada normalmente al producto que lanza y al precio del mismo. Existe otro tipo de información, como el perfil del competidor desde el punto de vista del cliente, cuanta de la información que maneja la competencia es conocida por la empresa, disponer de un histórico de recortes publicitarios, conocer la infraestructura y equipos que dispone la

competencia, conocer cuales son sus proveedores, cuales son sus recursos humanos, cual es su ubicación y cual es su mercado, saber su estado actual.

- ⇒ Al interior de la empresa, debe conocerse su nivel de producción, sus inventarios, sus niveles de atención, perfil del trabajador, resultados financieros, recursos humanos disponibles, activos disponibles, casos de éxito en clientes, capacidad de atención, control de procesos, saber de manera precisa los procedimientos, conocer los incentivos, saber de las políticas de la empresa.
- ⇒ El entorno, configurado principalmente por las regulaciones del Gobierno de turno; la información que éste genera debe considerarse y estudiarse, por ejemplo la política monetaria, legislación vigente, situación fiscal, financiera, potencial económico del año, estabilidad política, leyes potenciales y estabilidad del congreso, datos macroeconómicos nacional e internacional.

El concepto final para una Gestión del conocimiento para inteligencia competitiva, se traduce en una correcta definición de la información que se debe manejar para la empresa y para la competencia, tomando como base los lineamientos revisados anteriormente. Un correcto uso y una adecuada interpretación, permitirán acumular un conocimiento de valor único para los procesos de negocio, permitiendo así afrontar el mercado con Inteligencia competitiva.

3.3 El Recurso Humano como Marca

Es probable que este subtítulo conlleve a pensar en el recurso humano como un producto, cosa que podría parecer exagerada, sin embargo no lo es. Hoy en día se habla de la importancia del recurso humano como fuente de conocimiento, como parte de un activo intelectual, el cual cada vez cobra más valor y que interactúa al interior y exterior de la empresa en un, cada vez más exigente, mercado que generalmente lo obliga a adaptarse y en muchos casos a reinventarse como profesional.

Como adaptarse, como lograr salir adelante en este difícil mercado, este reto implica aprender, crecer, saber vender ideas y sobre todo hacer actividades claves al proceso de negocio.

Modelar y darle valor al recurso humano a través de la actividad que realiza es función de un *Modelo de Gerencia de Tecnología del Conocimiento*. Tratar y preparar al recurso humano para que se vea como una marca con la finalidad que sea autosuficiente, independiente y que actúe con entera libertad para lograr resultados positivos en los procesos de negocio.

Para empezar a definir al recurso humano como marca es importante que tenga una definición respecto a su rol en la empresa; tener en cuenta que pretende el trabajador estando en la empresa, que pretende representar, tener la certeza que su trabajo no solo es necesario sino importante, basado en la información de cada trabajador, se debe evaluar de manera constante si su aporte se diferencia de los demás o si es significativo a los procesos de negocio. El recurso humano como marca es un distintivo que incluso puede aprovecharse para beneficio de la empresa, al ser una marca se califica de manera automática según su actividad y da confianza a quienes intervienen en el proceso de negocio.

El aporte del recurso humano como marca a la empresa, principalmente en aquellas empresas de servicios de tecnología, se identifica brindando seguridad, eficiencia, reconocimiento y confianza hacia el cliente. Este percibe al recurso humano como marca con un valor de mercado cuantificable, el cual justifica pagar por sus servicios prestados.

3.3.1 Como empezar a desarrollar al recurso humano como marca al interior y exterior de la empresa

La idea es tener elementos de desarrollo personal que permitan al recurso humano verse como una marca de valor cuantificable. A continuación se definen una serie de condiciones y tipo de competencias que debe poseer el recurso humano para ser marca.

- ❑ El recurso humano debe contar con un tipo de actividad que le permita destacar algún conocimiento o habilidad inherente al proceso de negocio tanto de la empresa como del cliente.
- ❑ Debe haber claridad en la definición y reforzamiento de sus conocimientos y habilidades en un período determinado de tiempo
- ❑ Validar si los proyectos en los cuales participa le permiten desplegar sus recursos y habilidades
- ❑ Validar si sus conocimientos mejoran o incrementan periódicamente
- ❑ Revisar si los clientes con los que se relaciona son los mismos o tienden a crecer en función a los servicios que presta.
- ❑ Identificar los conocimientos claves que logran resultados satisfactorios en los clientes
- ❑ Comparar cada medio año el curriculum del recurso humano para detectar las mejoras realizadas.
- ❑ Considerar la oportunidad de comprometer al recurso humano en la publicación de artículos periodísticos o programas radiales o televisivos para exponer determinados temas relacionados a su actividad profesional o conocimiento.
- ❑ El recurso humano debe tener claro cual es su aporte a la empresa, y como permite a la empresa destacar en su giro de negocio.
- ❑ El recurso humano debe percibir cada tarea que realiza como un *gran proyecto* por muy pequeña que ésta sea. La gran diferencia de realizar proyectos en lugar de tareas es que el recurso humano tiene libertad para dar valor agregado a lo que hace y lo convierte en algo propio de recurso humano.

Una de las principales ventajas del *Modelo de Gerencia de Tecnología del Conocimiento*, es que obliga al recurso humano a pensar de manera independiente asignándole proyectos en lugar de tareas para que pueda establecer la diferencia entre su trabajo y el de otra persona, repercutiendo en procesos de negocio eficientes y eficaces. Al lograr productividad en los procesos de negocio, estos

repercuten de manera positiva en el servicio que se brinda al cliente y ello hace diferente a un proveedor de otro.

Al mismo tiempo se evidencia el cultivo de relaciones personales que establece el recurso humano en su continuo servicio en diferentes empresas logrando obtener información valiosa en cada una de ellas.

Otro aspecto importante que considera el *Modelo de gerencia de tecnología del conocimiento* es la planificación de actividades, esta puede realizarse a través de horarios y diagramas PERT o de Gantt por ejemplo, los cuales deben respetarse fielmente al igual que lo hace un canal de televisión con su programación, es decir, la importancia a las actividades la asigna la persona que cumple puntualmente con las mismas. Cada actividad debe contener un mensaje que permita identificar al recurso humano otorgándole de esta manera, y con lo mencionado en los párrafos anteriores, la categoría de Marca.

Funciones que son necesarias desarrollar en el recurso humano como Marca

Existen una serie de funciones que debe cumplir el recurso humano para lograr un reconocimiento como Marca. La multihabilidad, la flexibilidad para adaptarse a cambios estacionales y rápidos. Las funciones son:

La primera de ellas es alfabetizarse en Marketing, para apoyar procesos de venta y detectar oportunidades de negocio.

La segunda es el desarrollo de productos; al ofrecer servicios estos deben ser cada vez mejores y por ello la actualización y mejora de los mismos es una obligación.

La tercera es la operación del negocio, es importante entender cuando empieza y cuando termina el negocio, que factores de riesgo existen para su éxito y cual es el aporte que debe realizar cada uno de sus integrantes.

La cuarta es muy conocida en nuestro medio y es el servicio al cliente, el cual representa un punto crítico en la continuidad de todo negocio.

La quinta y muy ligada a la primera función es la venta, todos debemos vender; algunos venderán productos, otros venderán imagen, otros venderán ideas, otros venderán servicios, etc. Lo importante es vender e identificar oportunidades de

venta, no solo tangibles, sino intangibles. Esta es una forma de añadir un valor agregado al producto o servicio y por ende al proceso de negocio.

La sexta, es el manejo que le damos a la información, hoy en día la información es tan importante como cualquier activo de una empresa. Sin embargo muchos no saben reconocerla, aprovecharla y enriquecerla. Su manejo puede ayudar a nuestras estrategias de trabajo. Disponer de información y conocimiento registrado para ser accedido por la empresa, constituye una forma muy elemental pero importante al mismo tiempo para transferencia de conocimiento.

La séptima, es la administración del tiempo, parece simple pero es el principal enemigo para el logro del cumplimiento oportuno de nuestros objetivos.

La octava, es la planificación, muchos de los problemas en los pequeños y grandes proyectos es la forma como se programan nuestras actividades.

Como complemento a las funciones descritas, se concluye que la multihabilidad del recurso humano contribuye a ser más flexible la transferencia de conocimiento, siendo necesaria poseer cierto tipo de competencias.

3.3.2 El Recurso Humano: Participación en los Negocios y Pensamiento de Cliente

Resulta de importancia clave, identificar y conocer la manera de valorar cada una de las actividades que se realiza, es necesario saber el valor de mercado de la misma, principalmente aquella actividad relacionada al servicio profesional, aquella que se diferencia de las demás porque la realiza un recurso humano que posee una Marca y un conocimiento especializado para el cliente, pero multihabil para la empresa.

La forma practica de lograr el pago por un servicio, aunque parezca trivial, es negociarlo (normalmente se fija una tarifa) y a partir de ese pago debe estimarse los costos, es decir:

$$\text{Precio negociado} - \text{Ganancia} = \text{Costos}$$

Esto no significa que se tenga que cobrar el mínimo, obviamente deben considerarse los parámetros de viabilidad económica del servicio. Aquí es donde juega su papel el recurso humano como Marca ya que el nivel y prestigio alcanzado y la garantía de servicio así como la eficiencia, establecen la diferencia con otro tipo de proveedor de servicios.

Es necesario conocer con claridad que convierte el producto o servicio en algo bien diferenciado y exclusivo. Las horas invertidas, los costos ocultos (infraestructura, gastos, viáticos, etc.) deben ser identificados para que no alteren la ganancia.

Por otro lado, la importancia de un proyecto la otorga el tipo de cliente, por ello es necesario hacer esta aclaración desde el principio para comprender que en algunos casos es conveniente rechazar a ciertos clientes.

En la vida profesional, es indispensable que ésta se encuentre centrada en el cliente, en la cartera de clientes, ya que estos definen el profesionalismo del servicio que brinda el recurso humano.

A pesar de conocer esta premisa, siempre resulta complicado entender y tratar con los clientes, por ello se hace necesario tener un conocimiento de ellos:

- Seleccionar a los clientes, son estos los que nos definirán como empresa proveedora de servicios.
- Tener la más amplia predisposición para servir al cliente
- Es importante conocer las fortalezas y debilidades de cada cliente
- Contribución a nuestro aprendizaje o conocimiento de giros de negocio distintos al nuestro.
- La confiabilidad del cliente, será un elemento importante a considerar.
- La creatividad y la sociedad para proyectos de envergadura serán un distintivo interesante para considerar; así como la inclinación por la innovación y el riesgo.
- El establecimiento de una relación de socio antes que una relación cliente y proveedor, y el reconocimiento de un período de aprendizaje en el proyecto son baluartes que deben tomarse en cuenta.

- El cliente debiera permitir una estrategia de colaboración futura, por ello el conocimiento del mismo es de suma ayuda para la empresa.

En líneas generales, el recurso humano debe considerar su servicio, su trabajo y particularmente él como persona, un Producto, pero diferenciado que le permita ostentar un rango de marca, que sirva de benchmarking para el personal de la empresa y para los clientes. De ahí la importancia de aprender a transmitir los beneficios de su producto o servicio para asegurar al cliente la transferencia de conocimiento.

CAPÍTULO 4

Marketing Tecnológico basado en el Conocimiento

CAPITULO IV. Marketing Tecnológico basado en el Conocimiento

Hoy en día, se vive en un mercado sobresaturado de ofertas de productos y/o servicios, particularmente en el mercado de tecnología donde existe diversidad de empresas que ofrecen servicios especializados en uno o más productos y servicios. Nuestro mercado se encuentra en proceso de transformación, es decir, personas que por diversas razones dejaron sus puestos de trabajo, de pronto se convirtieron en proveedores de las compañías donde trabajaban, otros empezaron a buscar determinados nichos para un producto en especial; por otro lado, empezaron a llegar proveedores internacionales, muchos de ellos ubicados a través de internet y poco a poco se ha poblado un mercado de pequeñas empresas que ofrecen productos y servicios que manejan variedad de las mismas.

Al mismo tiempo y como consecuencia del paso a la era de la información y de la mejora en tecnología, así como el incremento en las ofertas de productos y servicios, los clientes han elevado sus expectativas siendo la *Perfección*, la *Inmediatez* y la *Gratuidad* sus principales exigencias.

Sin embargo, la tecnología ha desarrollado para servir a estos propósitos, su aporte permite la creación de un servicio nuevo o mejorado, autoservicio, centros especializados de atención al cliente, registros en base de datos de clientes para acceder fácilmente.

Para la empresa de servicios de tecnología, el Marketing es lo que tiene que hacer para existir. Un buen marketing es el principal objetivo que busca que los productos se compren.

4.1 Marcas basadas en Conocimiento

El Marketing de las empresas, que buscan un lugar preferente en el mercado, necesitan en estos tiempos construir una marca y mantenerla hasta que inevitablemente se tenga que hacerla desaparecer si fuera el caso.

Se pretende hacer de un negocio, una marca reconocida por los clientes o posibles clientes. A los consumidores de hoy se les ofrecen más productos y servicios, más marcas y además hay más medios; eso hace que hoy el marketing sea mucho más difícil.

Pretende el autor definir en este punto, el concepto de marca; se define Marca como una palabra en la mente del consumidor, la palabra es un nombre propio que pertenece a una empresa, individuo, lugar, etc. Su poder radicarán en su capacidad de influencia en el comportamiento de compra.

En este capítulo, cuando mencionamos Marcas basadas en conocimiento, pretende el autor definir aquel conocimiento indispensable para formar una marca. Tenemos aquí dos elementos claves los cuales son la palabra en la mente del consumidor y el cliente.

Necesidades de Conocimiento respecto al cliente

- Se debe saber con certeza el nivel de educación del cliente sobre productos y tendencias.
- Es indispensable tener información acerca del negocio del cliente, el cliente y la compañía.
- Cuando el cliente, es muy grande o se trata de una corporación o holding de empresas, debe contarse con un sumario de la información, desagregado quizá por empresa o área.
- Respecto a situaciones transaccionales, debe conocerse el nivel esperado de precio, calidad de producto y conocimiento del mismo por parte del cliente, y algo importante, debe saberse si el producto le conviene al cliente.
- Siempre que se tenga activo un servicio o producto en el cliente, debe haber una predisposición a la búsqueda y solución de problemas cuando estos se presenten.
- Debe conocerse las personas y elementos en el cliente que ayudan a establecer una estrecha relación de trabajo.

- ❑ Buscar los elementos y factores de negocio que pueden llevar a una sociedad de largo plazo beneficiosa para ambas partes.

Valor de Cliente y Mercado

- ❑ Como se ha mencionado anteriormente, es importante conocer al cliente, sin embargo en un ambiente de negocios tan cambiante se hace necesario saber rápidamente si se están cambiando a los que toman decisiones y quienes tienen influencia y cuáles sus criterios de compra.
- ❑ Se debe tener información respecto a la situación económica y los procesos de negocio de los clientes.
- ❑ Identificar qué necesidades de los clientes están consolidadas y cuales de ellas necesitan una solución más eficaz en cuanto al costo.
- ❑ Identificar qué necesidades han surgido o están surgiendo y requieren una solución de desempeño.
- ❑ Definir, basado en las necesidades y perfil económico como están cambiando las necesidades de los clientes.
- ❑ Basado en la información proporcionado por los clientes, intentar definir las necesidades futuras más importantes para los clientes.
- ❑ Resulta clave definir el valor de mercado total de nuestra industria y cual es nuestra participación, como empresa, de ese valor.
- ❑ Se debe conocer quien está ganando participación de valor rápidamente.

Marcas

A continuación, pretende el autor, adaptar algunas ideas fuerza del Best Seller, llamado Las 22 leyes inmutables del Branding.

Dado que una empresa de servicios tecnológicos maneja una serie de productos y servicios, es importante conocer que los nombres de estos productos y servicios, con los que se pretenderá ingresar al mercado deban corresponder a submarcas creadas basadas en la marca que representa la empresa. Es importante que

dichas submarcas sean específicas en lo que ofrecen, no deben ser numerosas y deben ser representativas de la marca que pretende imponer la empresa.

Por ejemplo, en nuestro medio existen empresas que se dedican a la comercialización de productos especializados en captura de datos a través de lector de código de barras, siendo la variedad de estos amplia, ya que existen algunos con un haz luminoso, otros de haz múltiple, otros más sofisticados con captura de imágenes, etc. Cada variedad representa una submarca de la gran marca que representa la empresa de captura de datos.

Pero un detalle muy importante que debe tenerse en cuenta es la decisión de definir si el nombre de la empresa y la marca son lo mismo o distintos, debe quedar claramente establecido quien es primero, se recomienda que lo sea el primero; pero normalmente dependerá de la aceptación del producto y la forma como se ubica éste en la mente del consumidor. Siempre será la marca a la que deba ponerse toda la atención.

Un segundo aspecto que permite ubicar una marca en el mercado, es la comunicación que no es lo mismo que publicidad. La primera se realiza a través de seminarios especializados, entrevistas en programas técnicos, reportajes en revistas, envío de información personalizada a personas claves de las empresas etc. Esta primera comunicación permitirá llegar primero o entre los primeros. Posteriormente debe complementarse con publicidad orientada al sector de interés del mercado. Sin embargo, ambas estrategias deberán tener como principal propósito proteger su mercado de la competencia, ese debe ser el objetivo.

Una empresa de servicios de tecnología, no debería tener fronteras; principalmente porque la tecnología en sí viene del extranjero y en nuestro medio hacemos aplicaciones (transformaciones, adaptaciones, etc.) de la misma creando productos y servicios. Dependiendo del rubro de mercado que abarque la empresa de servicios, este mercado podría resultar pequeño pero complejo, lo que brinda un know how muy experto que puede resultar muy valioso en otros países.

Un caso muy típico y de fácil y rápida exportación es el rubro de software aplicado, hay empresas pequeñas y medianas que ya han hecho exportación de software creado en nuestro país. En nuestro medio no es necesariamente expandir, sino buscar un mercado más adecuado a la infraestructura que se dispone.

El principal requisito para salir al extranjero es ser el primero (o de los primeros) en su país de origen.

Otro aspecto de las marcas, es que se debe tener singularidad respecto a los demás competidores, parece una idea simple pero es quizá lo más complicado. Un hecho que definitivamente ayudará a lograr tal singularidad es el conocimiento que se posea sobre el negocio, el cliente, el mercado y el que posea el recurso humano, esta es la gran diferencial.

4.2 Marketing para el modelo MGTC

El marketing en el modelo de gerencia, debe cumplir un rol basado en los procesos de negocio tanto propios como de los clientes. El modelo de gerencia, tal como está concebido, permite que la empresa deje de ser un abastecedor (un simple proveedor de productos) y se convierta en un Facilitador para el cliente; alineando sus actividades al estilo de vida y modo de operación de los procesos de negocio del cliente. Siendo necesario conocer y estudiarlos a fondo, ayudándolo principalmente a reducir sus costos e incrementar sus ingresos.

4.2.1 Conocimiento del Cliente necesario para el Marketing

Definición del Cliente

Es importante conocer al cliente, una vez identificado la empresa que será cliente debe conocerse el usuario del producto o servicio.

Así mismo reconocer clientes de mayor valor es un paso necesario, se entiende como de mayor valor a aquellos clientes que compran por un periodo largo de tiempo o productos que implican una larga relación. No necesariamente se

consideran clientes de mayor valor aquellos que realizan una compra de un valor monetario alto. Es en este tipo de clientes donde se debe invertir.

Respecto a los *no clientes*, deben identificarse aquellos que a pesar de no ser clientes tienen una buena percepción de la empresa y sus productos y servicios, también debe considerarse aquellos que prefieren a su proveedor actual pero no en gran medida, y finalmente aquellos que tienen una fuerte preferencia por su proveedor actual.

Clasificación de los clientes

Es necesario clasificar a los clientes según su rentabilidad y asignar mayor atención a aquellos que demuestren ser rentables, es importante saber que clientes permiten desarrollar la venta y post venta de manera ordenada con costos previsibles.

Para acercar más a los clientes a la empresa debe desarrollarse mejores productos o servicios, prometer poco y entregar mucho respecto a las expectativas del cliente, continuidad en el servicio, mejoras y expansión del producto y servicio, formación de comunidades de clientes

Expectativas del Cliente

Son muchas las expectativas que puede manifestar un cliente, sin embargo podemos definir aquellas que ayudan a asegurar el nivel de servicio y las estrategias de marketing:

- ⇒ *Confiabilidad*: Debe existir consistencia en el producto o servicio ofrecido, mostrar seguridad en el servicio (conocimiento y nivel del recurso humano) y cumplir lo que se ofrece con el producto.
- ⇒ *Capacidad de Respuesta*: Disposición y habilidad del recurso humano para entregar el servicio, principalmente una entrega oportuna.
- ⇒ *Competencia*: Depende de la maduración de las habilidades y conocimientos que es necesario poseer, en todos los niveles de contacto con el cliente. Un factor vital es la *capacidad de investigación de la empresa*.

- ⇒ *Acceso*: Es un elemento importante ya que corresponde a la facilidad de llegada del cliente a la empresa para establecer contacto.
- ⇒ *Cortesía*: Parece elemental y simple, pero no lo es, sobre todo cuando existe de por medio un problema con el producto o servicio y en consecuencia con el cliente. La buena educación, el respeto, la consideración y la amabilidad son elementos que no deben dejarse de lado ante cualquier circunstancia. La inteligencia emocional del recurso humano juega un papel importante.
- ⇒ *Comunicación*: Mantener a los clientes informados, sobre todo cuando se está desarrollando algún trabajo en sus instalaciones; al mismo tiempo se debe escuchar al cliente todas las veces que sean necesarias.
- ⇒ *Veracidad*: Decir al cliente los errores que se han cometido para tener credibilidad y ser confiables, es un principio de honestidad para con uno mismo y el cliente.
- ⇒ *Seguridad*: Mostrar seguridad física del producto o servicio, seguridad financiera y confidencialidad. No debe quedar sensaciones de riesgo o duda en el cliente.
- ⇒ *Comprensión del cliente*: Llegar al detalle de los requerimientos, personalizar la atención, hacer mención al cliente habitual.
- ⇒ *Elementos tangibles*: Prueba del producto o servicio ofrecido, prueba de herramientas o equipos, verificación del cumplimiento del trabajo del personal, referencias de otros clientes.

Necesidades de los Clientes

Normalmente las necesidades de la empresa son canalizadas por las distintas áreas, pero particularmente por la de logística y compras, sin embargo son varios los actores que de alguna manera influyen la decisión de compra.

En un modelo de gerencia, se considera las necesidades de los clientes bajo las siguientes premisas:

- En el proceso de compra, se debe identificar a cada uno de los participantes. Siempre se encontrará alguien interesado en la solución, pero también estará presente el representante técnico a quien se deberá demostrar la conveniencia

técnica de la solución, incluso habrá un partidario de la competencia a quien se deberá dar el mayor detalle posible y hacer la mayor cantidad de preguntas para que estas surjan de una vez y no según el avance del proyecto, ya que lo único que origina es dilatar el periodo de venta. Es clave, definir el papel de cada influenciador.

- Es necesario contar con toda la información relativa a lo que tiene significado para el cliente a partir de la venta propuesta. El conocimiento de los aspectos críticos de su proceso de negocio, es decir a partir de cual actividad o tarea el proceso de negocio fracasa. Identificar las principales preocupaciones de los clientes en cada proceso, que magnitud tendrían los costos de no funcionar adecuadamente los productos o servicios, que efectos sobre las personas tendrán los resultados obtenidos.

El Nivel y Calidad del Servicio

Existen muchas formas de dar un buen nivel de servicio, sin embargo solo queremos mencionar que factores deben evitarse para lograr calidad en la entrega del servicio.

- ◆ Debe evitarse la ambigüedad de funciones entre los empleados que se encuentran en la cadena de servicio al cliente. Este hecho tiende a generar confusión, incluso puede alargar o empeorar el problema que reporta el cliente.
- ◆ Es importante detectar los conflictos entre el personal que brinda servicio, la percepción de cualquier conflicto por mínimo que este sea, es percibido rápidamente por el cliente, generando automáticamente desconfianza en el servicio que se le presta.
- ◆ Incompatibilidad entre el recurso humano, la tecnología y el cargo. Este hecho que tiene que ver con el recurso humano, es de suma importancia debido a que una mala asignación de la persona en el puesto incorrecto hace improductiva a la persona. Es necesario conocer a la persona para asignarla en la posición adecuada, en la que despliegue sus habilidades al máximo. Será de imperiosa

necesidad el conocimiento de la tecnología inherente a la función que se desempeña.

- ◆ Los métodos de remuneración y evaluación que se aplican al personal pueden incidir sobre su rendimiento en el cliente.
- ◆ El control sobre las actividades del personal así como sobre la evolución del proceso de venta o servicio post venta deben estar claramente definidos a través de personas de contacto en el proceso y en el cliente.

La forma como se entrega el servicio así como ciertas estadísticas de recuperación de clientes deben ser consideradas en un modelo gerencial ya que de ello dependen los resultados en los procesos de negocio.

Entrega de servicios y Comunicación a clientes

- ◆ Se debe ser cuidadoso con el manejo de las expectativas del cliente, éstas deben quedar debidamente esclarecidas con sus ventajas y desventajas.
- ◆ Evitar la publicidad con promesas ficticias o tendenciosas.
- ◆ Revisar la venta que realizan los ejecutivos para no incurrir en falsas promesas o mal entendidos.
- ◆ Revisar la existencia de comunicación inadecuada entre las funciones de los departamentos.
- ◆ Si existieran sucursales, las políticas y procedimientos deben ser uniformes en su esencia.

Recuperación del servicio. Estadísticas a tener en cuenta.

Siempre una queja trae consecuencias, sin embargo son muy pocas las empresas que miden aquellas que se perciben fácilmente y peor aún aquellas que no.

Se estima que por cada queja recibida, cada empresa tiene en promedio 26 clientes con problemas, de los cuales 6 son graves.

Por otro lado hay más probabilidades que quienes se quejan vuelvan a hacer negocios, de que lo hagan aquellos que no se quejan, siempre y cuando alguien en la empresa se haga cargo de la queja.

Un dato importante y que tiene efecto cascada; Un cliente insatisfecho promedio le cuenta lo ocurrido a entre 9 y 10 personas. Mientras aquellos que se quejaron y obtuvieron una solución adecuada se lo cuentan a 5 personas.

Esta pequeña información tiene implicancias en el nivel de servicio que se brinda a un cliente que ya ha presentado una queja; se deberá, principalmente, aprovechar al máximo la segunda oportunidad. La solución debe ser rápida, en lo posible tratar de compensar las molestias originadas, pero por sobre todo debe haber un compromiso de encontrar la raíz del problema.

A partir de esta situación con el cliente, se planificará sus futuras atenciones para evitar futuras fisuras.

4.3 Empresa y Marketing

Nunca antes se dieron cambios tan rápidos y variados, por ello el marketing sigue siendo la ciencia y el arte de atraer. Las nuevas tecnologías contribuyen a lograr este propósito logrando lealtad en los clientes.

Retener y satisfacer a los clientes a cambio de utilidades, esa sería en términos prácticos una segunda definición.

En lugar de formular una serie de recomendaciones o reglas, cree el autor propicio señalar aquellas acciones cuyos efectos redundan en la pérdida de clientes, ventas y utilidades:

- No crear, implementar y reciclar estrategias de servicio que beneficien a los clientes y equipen a la empresa con una imagen netamente diferenciada de sus competidores.
- No estimular las quejas de los clientes, que contribuyen a detectar las fallas de servicio y a tomar las medidas necesarias para eliminarlas.
- No llevar a cabo llamadas de postventa para conocer la opinión de los clientes en forma sistemática, sin embargo, la llamada debe hacerse en el momento adecuado y principalmente a la persona indicada.
- No considerar que la lealtad de los clientes es un hecho circunstancial, que depende de la falta de algo mejor a lo que proponemos.

- ❑ Basar el crecimiento y la rentabilidad en campañas publicitarias difíciles de cumplir, en lugar de aplicar esos fondos a la mejora de los productos y servicios.
- ❑ No cumplir los acuerdos pactados con los clientes; Dar marcha atrás en un acto de esta naturaleza es casi decirle al cliente que nos deje.
- ❑ Ignorar que el nivel del servicio al cliente es un espejo de las relaciones interpersonales y del servicio interno que reciben las personas responsables (al interior de la empresa) de las actividades que afectan a los clientes.
- ❑ No contar con un sistema que garantice a los clientes la solución inmediata de sus problemas.
- ❑ No reunirse periódicamente con los diversos niveles del equipo humano para evaluar la marcha de la empresa, particularmente en lo que se refiere a las relaciones con los clientes.
- ❑ Aunque parezca desconocer la realidad del país, achacar los resultados al tipo de cambio, los sobrecostos locales, la baja productividad y otras razones similares, en lugar de tomar conciencia de que los verdaderos competidores son los productos de alta calidad, niveles excepcionales de servicio y precios competitivos.

Las nuevas tecnologías contribuyen con nuevas herramientas y generan nuevos canales para lograr no sólo la lealtad sino también el entendimiento, la atracción y la retención del cliente.

Las recientes tecnologías de la información no solo significan nuevos canales para que los fabricantes y vendedores se aproximen a los consumidores sino que también han abierto caminos para que los propios clientes puedan acceder a mayores cantidades de información de los productos que desean adquirir.

Al mismo tiempo, se ha generado el consumidor individual con gustos y preferencias particulares. No es lo mismo que el consumidor promedio de grupos de consumidores, es un concepto de personalización.

Es así como la era digital trastoca las raíces del marketing para señalar nuevas reglas que se deben considerar, donde la relación con el cliente juega el principal papel. El posicionamiento de la empresa no debe basarse en sus productos sino en la relación que adquiera con sus clientes.

Si se va a emplear la tecnología de internet, será necesario pensar en la totalidad del mercado mundial.

Como siempre el actor principal sigue siendo el cliente, al que se debe considerar como un colaborador en la elaboración del producto o servicio, y será este quien defina el valor del producto o servicio dependiendo del valor que se le proporcione.

La publicidad que se dirija al cliente deberá ser personalizada y/o interactiva.

Las principales ventajas de emplear la tecnología para conectarse al mercado es uno solo, pasar de lo físico a lo virtual, es decir, ahora una compañía no necesita ocupar mucho espacio y puede estar en cualquier parte. La comunicación con el cliente es en tiempo real y los documentos físicos pueden ser digitales.

CAPITULO 5

Indicadores de Gestión del Conocimiento y Calidad

CAPITULO V. Indicadores de Gestión del Conocimiento y Calidad

El valor intangible que algunas empresas han adquirido a través del conocimiento, también llamado capital intelectual, es, hoy en día, el tema de mayor actualidad en los negocios. Es en este contexto que se identifica el capital intelectual como la nueva fuente de riqueza; es decir la información, el conocimiento, aplicado a los procesos de negocio para crear valor.

La intención del autor en las siguientes páginas de este capítulo, es señalar pautas, preguntas y definición de indicadores relacionados a la gestión del conocimiento y calidad.

5.1 Fuentes de Capital Intelectual de la Gestión del Conocimiento

En una empresa dedicada a prestar servicios de Tecnología, siempre se encuentran tres elementos claves a los procesos de negocio de la empresa. Estos son: El recurso humano, las herramientas o infraestructura que dispone para realizar su labor y los clientes. Para lograr un adecuado acercamiento a éste último es necesario que los dos primeros muestren solvencia intelectual y buen nivel de servicio.

La conjugación de estos tres elementos será decisiva para lograr procesos de negocio exitosos.

De acuerdo a esta premisa, se considera necesario interpretar estos elementos como fuentes de capital intelectual, ya que es necesario mantenerlos actualizados y enriquecidos con las exigencias del mercado. El no prestar atención a los cambios o mejoras que requieran dichos elementos nos pondrá en peligro de desfase con las exigencias de los clientes y las necesidades de formación del recurso humano.

Las Fuentes de Capital consideradas son: Capital Humano, Capital de Soporte y Capital Cliente.

Capital Humano

El capital humano se compone de las capacidades intelectuales y habilidades de cada persona. Conocimiento, experiencia y destreza de empleados, gerentes y directivos se consideran incluidos en esta fuente de Capital. Pero cada uno de los elementos mencionados, por sí solos no pueden dar solidez al proceso de negocio; se hace necesario que interactuen bajo una dinámica organizacional donde se promueva la competitividad. Debe considerarse periódicamente:

- ⇒ Actualización y adquisición de nuevas destrezas tanto de empleados como de gerentes
- ⇒ Identificación de habilidades adquiridas en el personal por parte de la compañía, y asimilación de esas habilidades en las operaciones de la empresa.
- ⇒ Tanto los conocimientos, habilidades y experiencia del personal deben ser compartidas dentro de la empresa.
- ⇒ Se debe buscar desmonopolizar los conocimientos y experiencias en la empresa.
- ⇒ La creatividad e inventiva deben tener un efecto práctico al interior de la empresa.

Capital de Soporte

El capital de soporte se describe como aquella infraestructura necesaria para incorporar, capacitar y sostener al recurso humano en el desarrollo de los procesos de negocio.

La infraestructura puede tener varias fuentes, entre ellas los sistemas que permiten almacenar y transmitir la información e imágenes, los sistemas de información, sistemas de bases de datos, conceptos empresariales y documentación relativa a los procesos de negocio de la empresa. Una de las fuentes principales que abastece la infraestructura es el mismo recurso humano, es decir, existe una *Relación Bidireccional* entre la calidad del capital de soporte y el capital humano.

El capital de soporte debe tener incidencia directa sobre la capacidad de la organización, la capacidad de innovación y los procesos de negocio.

Respecto a la *capacidad de la organización*, se define con los sistemas, herramientas y modo de operación de la empresa, los cuales aportan y enriquecen el conocimiento empresarial y personal. De esta forma la empresa adquiere competencias a través de sistemas de información y documentos, que permiten desarrollar procesos de negocio.

En cuanto a la *capacidad de innovación*, esta se refiere a la renovación de productos, servicios y formas de hacer las cosas, así mismo comprende la propiedad intelectual y derechos de autor de la empresa respecto a sus productos y servicios.

La *capacidad de los procesos de negocio*, viene dado por la forma de trabajo, las técnicas empleadas tales como el ISO y los programas de incentivo o de relación laboral; está más orientada al hacer.

Capital Cliente

Cuando una compañía se vende, la diferencia entre su valor en libros y su valor de venta la constituyen normalmente, su prestigio, ubicación y principalmente los clientes, quienes generan el ingreso de dinero en la empresa.

La relación entre la empresa y los clientes es un elemento clave que se tendría que pagar, la fuerza, la lealtad y la antigüedad de los clientes, la sensibilidad a los precios y la situación financiera de los clientes son indicadores que definen el Capital Cliente.

De esta manera, si bien es cierto, existen fuentes de capital intelectual que permiten definir indicadores, es importante reconocer que la etapa más complicada es vencer la resistencia organizacional. En las empresas de servicios de tecnología el recurso humano es especializado, escaso y en algunos casos casi único, por ello la labor de difusión institucional es clave.

Al tener un control sobre el capital intelectual, éste se consolidará al interior de la empresa, permitiendo así una mejor llegada e impacto en los clientes.

En resumen, las fuentes de capital intelectual deben estar identificadas en la empresa para su gerencia, permitiendo así un crecimiento del conocimiento empresarial logrando un valor dentro y fuera de la organización.

5.2 Indicadores Financieros de Gestión de Conocimiento

En los negocios, normalmente se tiene que asignar un valor monetario a toda actividad y a todo activo. Este valor, expresado en dinero, es fuente de utilidades, sueldos, ganancias, y otros. Sin embargo el denominador común de este proceso es que cada actividad y cada activo son susceptibles de ser cuantificables.

Se entiende que los actuales estados financieros que normalmente se emplean para efectos de conocer la situación financiera de la empresa, éstos estados no contemplan el valor de capital intelectual; no es propósito de este capítulo que se incluya, pero si es parte del estudio de la presente tesis, introducir índices de medición financiera del capital intelectual, que pueden evaluarse complementariamente a los estados financieros. A continuación detallamos los indicadores que pueden dar medida financiera de la Gestión del Conocimiento:

- ⇒ **Activo Fijo/Empleado:** Este indicador señala la cantidad monetaria de activo fijo asignado a cada empleado.
- ⇒ **Ingreso/empleado:** Se refiere a la medida del ingreso monetario total de la empresa generado por cada empleado, este es un indicador muy genérico, sin embargo cuando se considera el ingreso de cada proyecto y el número de empleados que intervienen en ese proyecto, el cociente se vuelve más preciso.
- ⇒ **Ingresos/Activos administrados:** Se refiere al ingreso generado por proyecto y los activos administrados para ese proyecto.
- ⇒ **Ingresos/Ingresos provenientes de nuevos negocios:** es una medida que permite visualizar los ingresos provenientes de nuevos negocios, dependerá de cada empresa asignarle el valor ideal al cociente, ya que los procesos de venta e implementación de servicios de tecnología pueden tener diversas variantes.
- ⇒ **Facturación/Empleado:** Se refiere a la facturación que se realiza de cada proyecto con respecto a los empleados que participan en dicho proyecto. En

empresas compradoras de tecnología, muchos clientes condicionan los pagos al funcionamiento correcto del producto o servicio instalado.

- ⇒ **Horas en cliente/Horas del empleado:** Es una relación que normalmente se emplea en empresas de servicios, sin embargo casi siempre su control escapa al número de horas que se estima en cada proyecto por empleado. En cierta forma mide la performance del personal que interviene en el proyecto.
- ⇒ **Valor Agregado/empleados:** Responde a la relación entre la cantidad de dinero que representa el valor agregado de la venta respecto a la cantidad de personal que interviene. Por ejemplo, una venta de un equipo de digitalización puede tener como valor agregado un software de interfase con los sistemas actuales de la empresa.
- ⇒ **Gasto en Informática/Gasto Administrativo:** Es la medición de inversión en tecnología informática respecto a los gastos administrativos, el porcentaje obtenido permitirá conocer si se está haciendo un uso efectivo de las herramientas informáticas con que cuenta la empresa.
- ⇒ **Inversión en informática:** Se refiere a las inversiones en tecnología de información. Esta no necesariamente tiene que ser alta pero si debe ser parte de un presupuesto de una empresa de servicios de tecnología.
- ⇒ **Inversión en investigación y desarrollo:** Es la inversión que empresas muy especializadas realizan sobre determinada tecnología, en un mercado como el peruano, normalmente la inversión se realiza en el desarrollo de software y tímidamente en maquinarias de tipo industrial.
- ⇒ **Ingresos perdidos por devolución:** Se refiere al ingreso que no se concreta con el cliente, por defectos en el producto o servicio.
- ⇒ **Ingresos provenientes de nuevos negocios:** Comprende los ingresos provenientes de nuevos productos o servicios, principalmente aquellos donde la habilidad del recurso humano es clave.
- ⇒ **Promedio de compras del cliente por año:** Mide a cada cliente por las compras que realiza a la empresa anualmente.

⇒ **Inversión en desarrollo de socios estratégicos:** Comprende la inversión realizada para obtener alianzas con socios para propósitos específicos de negocio o servicio.

5.3 Indicadores de Gestión de Conocimiento

Las medidas que se presentan a continuación, pretenden dar un punto de inicio en el proceso de medición del capital intelectual al interior de la empresa.

Resulta obvio que este tipo de indicadores podrían cambiar en el tiempo y hará a algunos inaplicables o la combinación de unos generarán otros más relevantes a la empresa o simplemente se crearán unos nuevos. El principal propósito de estos indicadores es encontrar el potencial inactivo no aprovechado de capital intelectual presente en la empresa, más aún identificará si existe un capital intelectual y en que magnitud.

Se puede pensar que los indicadores simplemente son cifras que se interpretan a ciertas actividades relacionadas con la gestión de conocimiento, sin embargo más que la simple interpretación numérica, la naturaleza y aplicabilidad de dichos indicadores es lo que cuenta. En otras palabras los indicadores deben:

- ⇒ Valorar la tecnología, solo cuando contribuye y hace aportes a los procesos de negocio.
- ⇒ Medir el aporte de la tecnología y del conocimiento a la productividad de la empresa.
- ⇒ Establecer valores de los indicadores deseados para comparar y medir el rendimiento de los procesos.

Debe entenderse que el incremento de capital intelectual no solo es infraestructura (computadoras, software, maquinaria, etc.), sino aportes del recurso humano.

Los indicadores que se consideran a continuación deben ser enfocados bajo la perspectiva de una empresa de servicios de tecnologías:

- ⇒ **Costo por error en manejo de proyecto / ingresos por proyecto:** Mide el porcentaje de los costos originados por errores en los proyectos, la idea es

mentalizar al trabajador y a los directivos en lo costoso que puede resultar un proyecto mal elaborado. El conocimiento del mismo es importante.

- ⇒ **Contratos registrados sin errores:** Un aspecto importante que incide mucho en la relación con los clientes, lo constituyen los contratos mal interpretados o con errores.
- ⇒ **Computadoras personales / empleados:** Mide si los empleados cuentan con computadoras para realizar sus actividades.
- ⇒ **Computadoras portátiles / empleados:** Mide cuantos empleados cuentan con esta herramienta, la cual les puede permitir desarrollar parte de su trabajo fuera de la oficina.
- ⇒ **Gasto en tecnología informática / empleados:** Mide el gasto en tecnología que se invierte por empleado.
- ⇒ **Personal de tecnología de información / personal total:** Se establece un porcentaje del personal de tecnología de información respecto al total. Debe entenderse que la proporción dependerá de las necesidades de información del personal.
- ⇒ **Capacidad de Tecnología de información (CPU, Almacenamiento):** Pretende medir el rendimiento de los sistemas de la compañía y su red.
- ⇒ **Variación en inventario en Tecnología de información:** Mide el gasto en tecnología realizado en el año.
- ⇒ **Empleados que trabajan en su casa / total de empleados:** Es una forma de aprovechar el tiempo de la persona en las mejores condiciones al tiempo que mide la eficiencia de las telecomunicaciones de la empresa.
- ⇒ **Competencia de los empleados en tecnología de información:** Es una forma de medir el uso de la inversión en tecnología, pretende medir el uso de la tecnología disponible por el personal. Así mismo mide la rápida adaptación del personal a dicha tecnología. Por ejemplo, rechazo en el uso así como quejas continuas de mal funcionamiento de la tecnología, son una muestra de incompetencia.

- ⇒ **Valor de inventario de tecnología descontinuada por fabricantes:** Es importante reconocer si el producto descontinuado ya no tiene el soporte del fabricante, si el inventario resulta alto, es evidente que la elección no ha sido la mejor. La empresa proveedora de servicios de tecnología, debe dominar este tema.
- ⇒ **Costo de Reposición de inventario de tecnología descontinuada por fabricante:** Se debe considerar que no siempre resulta lógico descartar el uso de equipos obsoletos (siempre que se encuentren repuestos), especialmente si la reposición es costosa. Se debe evaluar los problemas que acarrea conservar tal tecnología (rendimiento, reparaciones costosas).
- ⇒ **Rendimiento de tecnología de información / empleados:** Mide cuanto rinde un empleado con la tecnología y cuanto sin tecnología. Es decir, si un empleado demora 3 días para realizar una actividad, con la tecnología debiera realizarla en menos tiempo y con igual o mejor performance.
- ⇒ **Inventario de tecnología sin soporte / inventario de tecnología:** Mide el impacto al interior de la empresa de la tecnología que carece de un soporte adecuado. Define la vulnerabilidad tecnológica de la empresa.
- ⇒ **Gasto en desarrollo de competencias / empleados:** Este indicador se refiere al gasto destinado a mejorar y hacer al empleado más productivo en su especialidad.
- ⇒ **Proporción de empleados menores a 40 años:** Tiene por finalidad revisar y evaluar los niveles de energía y experiencia de parte del personal, con la intención de mantener una proporción de personal joven y personal veterano.
- ⇒ **Rotación de empleados claves:** Busca saber si la rotación de personal clave es alta, para identificar las razones de su alejamiento de la empresa.
- ⇒ **Promedio de años de servicio con la compañía:** Permite conocer el promedio de años de cada empleado en la empresa, asociado a su rendimiento nos indicará el potencial del empleado para los procesos de negocio.
- ⇒ **Número de Gerentes:** Este indicador puede aprovecharse para determinar el número adecuado de gerentes tanto hombres como mujeres, para conocer la

variedad de personalidades, experiencias y estilos gerenciales. Esta diversidad puede resultar en una ventaja competitiva.

- ⇒ **Promedio de edad de los empleados:** Permite identificar la reserva de talentos y la composición de personal.
- ⇒ **Porcentaje de los gerentes de la compañía que tiene un grado avanzado en negocios:** Busca identificar el grado avanzado en ciencias e ingeniería, así como en negocios.
- ⇒ **Porcentaje de gerentes de nacionalidades distintas de la sede de la compañía:** La diversidad no sólo debe ser considerada por la edad o sexo, sino también la procedencia extranjera de las personas, básicamente para saber y aprovechar de su experiencia y formación.
- ⇒ **Número de empleados que poseen un grado profesional y de maestría o Phd.:** Tiene por finalidad identificar y medir la cantidad y tipos de estudios especializados del personal.
- ⇒ ¿Cuántas personas tiene grado de magister en administración de negocios, cuántos tienen doctorado no técnico?
- ⇒ ¿Cuántos perfiles de competencia nuevos se agregan cada año?
- ⇒ **Información Almacenada por persona:** Se pretende saber si la información que maneja cada persona, se encuentra disponible en medios magnéticos para que un grupo autorizado acceda a ella.

5.4 Indicadores de Calidad

La calidad siempre está ligada en el enfoque al cliente, por ello muchas empresas buscan en cada una de sus actividades el éxito con el cliente a través de un servicio más personalizado y más comprometido con la creación conjunta de valor. Siendo este el escenario, las empresas destinan considerables recursos al igual que una serie de herramientas tecnológicas con la misión de mantener a los clientes apegados a los productos y servicios de la empresa el mayor tiempo posible.

La combinación de recurso humano y tecnología puede elevar el nivel de servicio a tal punto que puede convertirse en un instrumento clave para derrotar a la competencia, pero al mismo tiempo coloca al cliente en una posición única, lo cual trae responsabilidades. Es decir, a medida que la competencia coloca como estándar servicios anteriormente exclusivos que solo algunos podían brindar, y más aún si el mercado es pequeño, obliga en mayor o menor grado a disminuir las utilidades y márgenes de ganancia. Es ante esta situación que se debe impulsar las propuestas de innovación al interior de la empresa y en algunos casos en conjunto con el cliente.

La intención de disponer de indicadores de calidad, es medir el capital de clientes que mantengan en buena salud y por largo tiempo la relación con la empresa. Los índices deben medir la relación de la compañía y sus clientes actuales y potenciales. Para poder definir índices adecuados, se deben formular ciertas premisas relacionadas al Conocimiento para el logro acertado de una gestión de calidad:

- Definición del perfil y potencial de un cliente típico para los productos y servicios de la empresa.
- Evaluación de los clientes como consumidores futuros de los productos actuales y futuros de la compañía.
- ¿Cuál es la magnitud de clientes potenciales a los cuales la compañía no ha llegado aún?
- ¿Cuál es el nivel de ingreso, educación, edad y otros factores de los clientes?
- ¿Existe un índice de rotación de clientes?
- Definición de un tiempo promedio durante el cual el cliente ha comprado regularmente a la compañía.
- Definición de número de contactos con los clientes para fines comerciales o de cortesía.
- ¿Qué sistemas informativos o educativos (boletines, reuniones, web, revistas, etc.) se comparten con los clientes?

- ¿Existe algún método en el cual se consulte al cliente sobre que mejoras cree que debería tener el producto o servicio que se ofrece?
- ¿Qué métodos o tecnologías se emplean para asegurar el más alto nivel de satisfacción y éxito en el cliente?
- ¿Cómo está organizada la empresa en lo que se refiere a servicio al cliente?
- ¿Qué niveles de éxito se tiene con clientes que presentan quejas y con aquellos que no lo hacen?
- ¿El éxito que influye con los clientes, es influenciado por su antigüedad, su personal, sexo, nivel de ingresos, nacionalidad o nivel profesional?

Tomando como referencia estas premisas basadas en conocimiento, los indicadores de calidad se definen como sigue:

- Número de Clientes perdidos: Es importante llevar un control de los clientes que se pierden y las causas que motivaron tales pérdidas.
- Accesibilidad al Cliente: Mide que tan fácil llega la empresa tanto hacia o desde el cliente.
- Visitas de los clientes a la compañía: Contabiliza las visitas de los clientes a la firma en un período de tiempo. Así mismo contabiliza también la efectividad de las visitas.
- Número de días dedicados a visitar a los clientes: Mide el grado de interacción entre el personal de la firma y los clientes.
- Tiempo medio de periodo de venta: Representa el tiempo medio entre el primer contacto con el cliente y el acuerdo de venta.
- Proporción de contactos de primera línea relacionados a ventas cerradas: Se refiere a la relación que puede existir entre un cierre y el nivel de contacto al interior de la empresa cliente.
- Proporción de clientes que repiten compras: Define la fidelidad de los clientes.
- Competencia de los clientes en informática: Trata de tener una idea de la capacidad de los clientes para el trato de la información.
- ¿Que expectativas de servicio tienen los clientes?

- ❑ ¿Cuál es la evolución de los clientes del cliente?
- ❑ ¿Qué nivel de entrenamiento y en que áreas serán necesarios desarrollar para soportar los productos y servicios futuros?
- ❑ ¿Se ha medido la regularidad y eficiencia de las comunicaciones con el cliente, que inversiones se realizan?
- ❑ ¿Qué valorización existe de programas auxiliares de desarrollo y trato a clientes (regalos, descuentos, etc.)?
- ❑ ¿Qué errores se cometen reiteradamente en los clientes? Estos pueden ser generados por productos o personas.
- ❑ ¿Existen contribuciones significativas al negocio de los clientes? Se pretende saber si existe un efecto en los clientes del cliente, en su imagen frente a sus competidores.
- ❑ Ingresos adicionales por lanzamiento de nuevos productos o servicios: Mide si los nuevos servicios revitalizan a la empresa o solo se limita a cubrir el vacío dejado por otro producto o servicio.
- ❑ Identificar si existe algún cliente que permita establecer determinado proceso o servicio, que permita hacer propuestas de innovación.
- ❑ Revisar periódicamente si se ha realizado alguna modificación a productos o servicios que hayan generado ahorro y que impacten positivamente en el cliente en la mejora de sus procesos de negocio.
- ❑ Seleccionar a aquellos clientes que tienen predisposición para involucrarse en proyectos de innovación.

El propósito de contar con indicadores de gestión del conocimiento y calidad, es disponer de medidas de la gestión para evaluación interna organizacional, de personal, de clientes y definición de propuestas de innovación con determinados clientes o procesos de negocio de la empresa.

CAPITULO 6

Alianzas Estratégicas y Transferencia de Conocimiento

CAPITULO VI. Alianzas Estratégicas y Transferencia de Conocimiento

En este capítulo el autor propone algunas pautas de tipo práctico respecto a la transferencia de conocimiento en nuestro medio en empresas dedicadas al servicio de tecnología.

Así mismo se pretende señalar las principales influencias de las alianzas estratégicas entre empresas y personas, que influyen en la transferencia de conocimiento.

6.1 Transferencia de Conocimiento

Hoy en día la tecnología (*entendida como infraestructura y/o procedimiento basado en conocimiento*) y el Conocimiento se han convertido en un valioso activo de negocios para las empresas. Estas desarrollan tecnología, no para venderla sino para producir y vender bienes y servicios tan efectivamente como sea posible; para así lograr un liderazgo y mantenerlo vigente.

En consecuencia cuando ocurre una transferencia de tecnología y conocimiento, las compañías pretenden un razonable retorno financiero, el acceso al mercado y la posibilidad de futuras inversiones.

Algunas transfieren su tecnología o conocimiento, solo para asegurar la viabilidad de una afiliada o subsidiaria de asentarse en un medio local o extranjero. En la decisión de transferir tecnología, el análisis de riesgo es un factor determinante, la percepción de excesivo riesgo puede desalentar la transferencia o elevar su costo.

En la medida que la tecnología importada permita una explotación rentable por parte de la empresa receptora, la utilidad de la misma debe coadyuvar al desarrollo de la capacidad técnica e innovadora local.

La estrategia tecnológica de la empresa debe obtener ventajas competitivas, alterando la fortaleza de la empresa en relación con la de sus competidores, de manera eficaz. Se deben considerar cinco aspectos:

- ❑ Identificar los procesos de negocio de la empresa y los del cliente.
- ❑ Visualización de escenarios posibles, es decir, definir el mercado al que se pretende servir considerando el accionar de la competencia.
- ❑ Identificar y definir tecnologías alternativas, contar con diversas opciones resulta beneficioso para la empresa.
- ❑ Evaluación de la capacidad de adaptación; debe considerarse si el recurso humano, cuenta con la formación académica y el conocimiento necesario para asimilar la tecnología.
- ❑ Evaluación de la capacidad de asimilación; debe entenderse que no solo la comprensión de la tecnología o el conocimiento es suficiente, sino el tiempo en que se cubrirá la curva de aprendizaje del recurso humano. Hay tecnologías que podrían demandar demasiado tiempo e incluso no existir el conocimiento necesario en el recurso humano.

Pretende el autor, definir tres tipos de transferencia de Conocimiento:

6.1.1 Transferencia de Conocimiento al interior de la empresa

Se basa en el entrenamiento, capacitación, desarrollo de competencias, etc. local y extranjero:

Técnico: El conocimiento que se recibe es netamente especializado en alguna materia. Se requiere de habilidades y conocimientos previos.

Administrativo: Constantemente se tiene una retroalimentación respecto a los procedimientos internos de la empresa, básicamente formalismos de comportamiento organizacional y atención al cliente.

Competencias gerenciales: Tiende a desarrollar habilidades en los ejecutivos principales de la empresa.

Cambio de puesto: Se produce cuando alguien cambia de posición o se trata de un personal nuevo. Cada puesto tiene un conocimiento inherente a la naturaleza de su función y del proceso de negocio donde interviene.

Ascenso: Estos son cambios de puestos especiales, dado que a partir del cambio las exigencias son mayores y requieren poner énfasis en nuevas habilidades, lo

que exige nuevos conocimientos, conocimientos previos y en algunos casos experiencia.

Autoaprendizaje: Es uno de los principales actores, dado que es silencioso (el personal no solicita ayuda a la empresa). Este aspecto es clave ya que hace necesario percibir que nuevos conocimientos han adquirido el recurso humano fuera de la empresa y por cuenta propia.

Distribución de conocimiento: Se refiere a compartir conocimiento clave a los procesos de negocio entre personal seleccionado y afín a dichos procesos. Hoy en día existen herramientas que ayudan a preservar el conocimiento en forma digital y enlazada en red.

6.1.2 Transferencia de Conocimiento externo a la empresa

Tiene como principal componente la entrega y adquisición de información, conocimiento y tecnología a terceros. Las modalidades de transferencia en el medio peruano tienen las siguientes características:

Visitas a clientes: Siempre resulta una experiencia de aprendizaje y de adquisición de nuevos conocimientos, ya que se debe conocer la realidad de otras empresas para poder atender satisfactoriamente sus requerimientos. Al mismo tiempo, en la solución de problemas en clientes, se entrega conocimientos muy especializados sobre temas específicos de los procesos de negocio de las empresas.

Implantación de nuevos productos o servicios: Siempre resulta expectante la implantación por vez primera de un producto o servicio, se entregan y adquieren nuevos conocimientos de ambos lados, tanto del proveedor como del receptor del producto o servicio. En muchos casos implica la creación de un nuevo proceso de negocio o gran parte de él.

Se puede tomar como un ejemplo la instalación de un nuevo computador central que reemplaza a uno ya existente, normalmente las consecuencias son ejecución de trabajos más rápido, mayor capacidad de almacenamiento, mayor alcance a nuevos usuarios, todo redundando en la disposición de información en línea en el

personal de manera oportuna, influyendo de manera positiva en el proceso de negocio.

Servicio a otras sucursales / afiliadas: Cuando se realiza una actividad que corresponde a un proceso de negocio en determinada industria, el cual resulta de utilidad a otras empresas de similar giro ya que se trata de una actividad definida análogamente en su rubro de industria; se procede a comercializarla en otras empresas de similares características que pueden estar en el mismo país o en una diferente. La principal ventaja es la rápida implementación y adaptación, logrando casi estandarizar la nueva actividad en los procesos de negocio de las empresas. Este es un hecho que merece una mención especial, ya que en nuestro medio se han producido cambios en el sentido de contar con mayor cantidad de empresas extranjeras que se han instalado y por consiguiente han traído conocimientos nuevos o conocidos que adaptados a nuestra realidad han derivado en mejores productos o servicios, lo cual ha merecido una consideración especial al ser considerado como benchmarking para otros países. Esto ha originado que se valore de manera especial el conocimiento que posee el recurso humano local.

Tecnologías nuevas: Siempre será necesario poseer ciertos conocimientos previos al aprendizaje de las nuevas tecnologías, éstas dejarán conocimiento tanto al proveedor como al receptor. Dependiendo de la complejidad de la actividad de uso de la tecnología, el receptor de la misma podría llegar a ser más experto que el proveedor. Sin embargo las nuevas tendencias de tercerización podrían dejar de lado esta singular característica.

6.1.3 Transferencia de Conocimiento entre Empresas / Competencia

Siempre ha resultado una situación muy especial que otras empresas conozcan procesos de negocios de otras, sin embargo cuando se trata de empresas que brindan el mismo servicio o producto esta situación se vuelve delicada y podría generar un peligro a la estabilidad comercial de la empresa.

Por ello, es importante reconocer que conocimientos resultan críticos a las empresas y más aún como éstos se pueden ir de la empresa.

Renuncia del personal: Esta es tal vez, la forma más común de transferencia de conocimiento entre empresas y si es de la competencia, tiene un efecto doble. El personal que puede causar malestar a la empresa es aquel que posee los conocimientos más ligados a los procesos de negocio críticos de las empresas; por ejemplo, los expertos en sistemas, los ingenieros de planta que conocen los detalles más íntimos de los equipos de producción, los expertos financieros que conocen los detalles de la empresa, los ejecutivos de ventas y marketing que poseen los precios y las características de los productos o servicios. Sin embargo, también se dan situaciones en las que el personal que renuncia no necesariamente va a un mismo giro de negocio, dando resultados más que satisfactorios y hasta innovadores en algunos casos. En otras palabras el recurso humano que deja la empresa no necesariamente se dirige a otra empresa de similar giro.

Entrega desleal de información: Esta, es una situación que se da con cierta frecuencia entre las empresas, más aún si son del mismo giro y peor aún si son competidores comerciales. La entrega desleal de información y más aún de conocimientos, se produce bajo ciertas modalidades unas carentes de ética, otras bajo situaciones de amistad, y en algunos casos a través de terceros.

Las modalidades no éticas se producen cuando hay un usufructo por entregar información de una empresa a otra.

Las situaciones de amistad, se producen entre amigos pertenecientes a empresas del mismo giro y que son competidores comerciales. La relación amical, la relación sentimental son algunas de las formas existentes; estas pueden ser tan efectivas como las modalidades no éticas. Las fuentes de la amistad nacen por haber laborado un tiempo considerable en otra empresa o por situaciones extra laborales que permiten conocer a las personas.

Las situaciones a través de terceros, se dan principalmente cuando alguna empresa receptora de productos o servicios, solicita información a determinada empresa proveedora y por su amistad con otra de similar giro, se la entrega colocándola en ventaja ante una situación de competencia.

Amistad con los clientes: Existen personas que establecen una relación amical con los clientes, producto de una bien llevada atención post venta. Esta se constituye en un factor estratégico para todo proceso de venta, de ahí la importancia de brindar un servicio de primer nivel.

Falta de Seguridad y cuidado: En muchos casos en nuestros escritorios, o en lugares de alto tránsito en la empresa o visibles a simple vista, se deja documentos, apuntes, que contienen información valiosa y que se encuentra al alcance de cualquier persona. De igual manera dependerá de cuan observadora es la persona que visita la instalación de la empresa cliente o empresa proveedor.

En general podríamos decir que la transferencia de conocimiento y tecnología, tiene como punto de partida la información que se puede obtener bajo diversas circunstancias o modalidades, unas más completas que otras pero valiosas al fin y al cabo.

6.1.4 ¿Qué conocimientos son necesarios y valiosos transferir?

Resulta una pregunta que debemos formularnos al interior de la empresa cuando estamos dentro de ella y cuando estamos fuera de ella. Es importante saber que conocimientos resultan estratégicos para nuestra función y para la empresa, principalmente para preservarlo cuando estamos dentro de la empresa y para extraerlo de otros cuando estamos fuera de ella.

Deberá identificarse aquellos conocimientos que resulten en un producto o servicio Innovador en el cliente, aquel que por su característica afecta de manera positiva el proceso de negocio del cliente.

En una empresa de servicios tecnológicos, los conocimientos basado en técnicas software, métodos, mejoras en tareas específicas de los procesos de negocio, deben llamar nuestra atención ya que éstos permiten a la competencia asentarse en los clientes.

El conocimiento basado en estructura de precios, ofertas, productos actuales y exitosos, modelos venideros, procedimientos de trabajo; deberá ser considerado para determinar la fuerza estratégica que posee la competencia.

De igual manera saber de la calidad de recursos humanos que posee la competencia será parte de un conocimiento básico necesario para determinar nuestra posición.

6.2 Alianzas Estratégicas. Conocimiento de condiciones y soporte.

La idea de este sub capítulo es describir las características de las alianzas estratégicas en el ambiente de las empresas de servicios tecnológicos. Empezamos definiendo que es una alianza estratégica.

Una Alianza estratégica es un acuerdo o conjunto de acuerdos de colaboración entre dos o más compañías que aportan recursos para un esfuerzo común que puede derivar en consecuencias competitivas importantes, pero que al mismo tiempo mantienen su individualidad.

Las formas en que se dan las alianzas son a través de Joint-ventures, los acuerdos de licencia, las inversiones de capital, los acuerdos de marketing conjunto, los acuerdos de desarrollo conjunto, los consorcios.

Las formas que no se consideran Alianzas son los acuerdos de proveedores, las licencias o franquicias, las filiales extranjeras o locales, las fusiones o adquisiciones, la tercerización.

La forma que considera el autor para el caso de las empresas de servicio de tecnología es principalmente de Acuerdos de desarrollo conjunto.

En una alianza de este tipo es importante considerar los siguientes aspectos:

- ⇒ Toda alianza siempre implica un alto riesgo, en el sentido que puede no funcionar según las expectativas de las empresas participantes.
- ⇒ La forma de alianza queda determinada por el propósito del giro de negocio que se pretende cubrir.
- ⇒ Si existe capital de por medio, el grado de participación puede determinar el grado de control de la alianza.

⇒ Una alianza puede resultar necesaria ante la competencia, por ello su consideración será una estrategia.

Conocimientos necesarios para crear valor, crear las condiciones y disponer de soporte para una Alianza

Es importante entender que en toda alianza se presentarán costos y riesgos comunes, habrá necesidad de participar en el desarrollo de mercados y productos en áreas que son de competencia y quizá en las que no lo son. En general puede llegarse a una combinación de recursos similares por ambos lados.

La combinación de recursos específicos con aquellos que se han acordado permitirán crear y tener acceso a nuevas oportunidades de negocio.

En la etapa inicial de una alianza, se dará una práctica conjunta de nuevas habilidades y aprendizaje a partir de los socios.

Los conocimientos necesarios para el éxito de una alianza deben centrarse en:

- ⇒ Medidas financieras: Basado en las políticas de aportes económicos, participación de capital, política de gastos
- ⇒ Ausencia de Conflicto: Dado que se tendrán que elaborar grupos de trabajo, estos deben guardar relación con la habilidad necesaria para los puestos definidos y no sopesar con el grado de participación de los socios.
- ⇒ Medidas Mixtas: Debe definirse las políticas administrativas y grados de autoridad para la elaboración y difusión de medidas.
- ⇒ Duración: La definición de plazos respecto a las actividades que requiere la alianza, debe ser definida para establecer objetivos de negocio.
- ⇒ Cumplimiento de metas del socio: Cada socio deberá llegar a cumplir sus metas fijadas desde el inicio, es importante que todos por igual lleguen al cumplimiento de las mismas.
- ⇒ Medición: Las alianzas deben y pueden medir su gestión.

Así como se conoce los factores de éxito en una alianza, también debe conocerse los obstáculos que pueden presentarse para el manejo de las mismas.

- ⇒ Se debe buscar beneficios mutuos, logrando un compromiso de parte de los socios.
- ⇒ Los procesos de negocio en las alianzas, deben ser convergentes y las actividades y tareas definidas deben tener una realización efectiva.
- ⇒ Lograr una alianza efectiva basada en contribuciones y beneficios mutuos.
- ⇒ Se debe salvar las distancias, tratando de llegar a una similitud organizacional y principalmente a una compatibilidad cultural.
- ⇒ Las estrategias de los socios deben ser compatibles y deben poseer un potencial para la creación de valor.
- ⇒ Los socios no deben tener proyectos internos que compitan con la alianza.
- ⇒ Los socios deben tener a las mejores personas enfocadas en el esfuerzo.
- ⇒ Las decisiones no deben llegar lentamente.

Las alianzas que suponemos son factibles de darse en el mercado peruano, están constituidas por aquellas en donde los socios participantes disponen de un producto o servicio y para lograr ser competitivos con una empresa de mayor envergadura o incluso por la singularidad del proyecto que no puede ser realizado por empresa alguna.

Un ejemplo de alianza de la forma de acuerdo conjunto, es el que realiza una empresa que tiene como giro de negocio la venta de computadoras y una empresa consultora.

La empresa consultora se encarga de disponer de un software de administración de ventas que implica el servicio de un estudio y determinación de necesidades en el cliente respecto a su proceso de negocio. Sin embargo, la empresa consultora no tiene la capacidad para determinar las necesidades de cómputo del cliente, por lo que la empresa de venta de computadoras, realiza un estudio de capacidades y necesidades de cómputo. Ambos estudios son presentados como uno solo frente al cliente y compite con mucha opción ya que dos expertos en temas diferentes han logrado una sinergia en la solución planteada al cliente.

En este caso la alianza consiste en comercializar un producto que consta de un hardware, software y un estudio minucioso de necesidades del proceso de negocio así como de las capacidades de cómputo.

Tanto la empresa consultora como la empresa vendedora de computadoras, realizan una transferencia de conocimientos, realizan una labor de mercadeo conjunta, promocionan un mismo producto y participan de manera proporcional de las ganancias.

En esta relación, ambos aprenderán mutuamente uno de otro, ambos llegarán a conocer la forma de establecer sus precios y tarifas, y quizá llegarán a conocer sus márgenes. Sin embargo, todo estará supeditado al tipo de negocio que afronten, el cual incluye compartir no sólo los beneficios sino también las responsabilidades frente a un problema. Una de las principales objeciones de los clientes frente a este tipo de alianzas es determinar un único responsable a quien encarar ante cualquier situación, por ello la formación y consolidación de la alianza es determinante para superar esta principal objeción.

CAPITULO 7

Administración Estratégica entre la empresa, proveedor y cliente

CAPITULO VII. Administración Estratégica entre la Empresa, Proveedor y Cliente

La competencia y la cooperación entre empresas es una situación que conviene desarrollar entre las mismas, por esta razón es lógico construir relaciones de confianza entre la empresa y los proveedores y clientes. Dadas las características de competencia del mercado y estando en juego, en algunos casos, grandes sumas de dinero, las relaciones deben responder a los intereses de la empresa, proveedor y cliente aplicando ciertos principios:

- ⇒ Tomar decisiones con base en hechos
- ⇒ Pensar estratégicamente, a largo plazo
- ⇒ Plantear soluciones viables, no fórmulas que dependan del azar o mágicas
- ⇒ Crear valor y participación colaborativa
- ⇒ Ejecutar de manera práctica

Lograr que la organización evolucione hacia el Modelo de Gerencia de Tecnología del Conocimiento, requiere el liderazgo de los gerentes en los procesos de negocio, puesto que los esfuerzos que se hagan en una área no deben ser contradictorios en otra, por esta razón se requiere de una administración estratégica en la empresa con sus proveedores y clientes.

Considera el autor tratar a continuación la relación que debe existir entre la empresa y el proveedor, posteriormente en el sub capítulo 7.1 se trata el Marketing relacional para establecer la relación con el cliente y finalmente en el sub capítulo 7.2 se trata la administración estratégica al interior de la empresa para la atención del cliente basado en la administración de las ventas.

En la relación con los proveedores, adoptar el modelo de gerencia de tecnología del conocimiento requiere de cambios amplios en los procesos de negocio y la organización, el enfoque de compras debe pasar de las transacciones a la

administración estratégica. Los cambios organizacionales que mejoran la función de compras ayudan a reforzar el cambio, al mismo tiempo la inversión en tecnología de información suministra las herramientas necesarias para apoyar el modelo.

Los proveedores deben ser medidos bajo tres procesos primarios que los distingue: Innovación, entrega y control.

La innovación identifica nuevas ideas y las convierte en productos y servicios con ventaja competitiva. *La entrega* consiste en la constante ejecución de los productos y prestación de los servicios requeridos. *El control* incluye las actividades involucradas en la gerencia del negocio para garantizar la rentabilidad.

Bajo este esquema una típica solicitud de cotización no solo debe pedir los precios sino, más bien debe actuar como una solicitud de información para captar datos sobre competitividad de los costos del proveedor e incluso tener claramente definida una estrategia de suministros incluyendo la lista de proveedores mejor calificados.

Cambios mayores en la actividad de compras exigen habilidades diferentes de las tradicionalmente esperadas del personal de compras. El empleo de personal capacitado, específicamente en procesos estratégicos puede ser una manera rápida de hacer cambios, pero no es la única, las practicas empleadas sujetas a ciertas variantes pueden presentarse como alternativas viables.

Sin embargo, el personal debe estar expuesto, mediante cualquier forma de entrenamiento, a los temas estratégicos más críticos del negocio.

La tecnología de información, es una herramienta que también se ofrece como alternativa en la actividad de compras. El caso más notorio lo constituyen los Sistemas empresariales de planificación de recursos (ERP, enterprise resource planning) para unir las transacciones de compra con otros sistemas empresariales como manufactura, finanzas y planificación de recursos. Debe considerarse que estos sistemas ERP tienen un enfoque predominantemente en la administración transaccional, no en la estratégica.

Coincidencias entre la empresa y los proveedores y clientes

La dependencia mutua por sí sola puede llevar al estancamiento, las metas comunes y ambiciosas motivan a ambas partes a extraer beneficios máximos de su relación. Para que la dependencia tenga los efectos esperados, debe entenderse que los asuntos claves del negocio como las utilidades y los riesgos inherentes deben compartirse de manera equilibrada.

Las ganancias o utilidades: Cuál de las compañías obtiene la mayor parte del valor creado, depende de la singularidad o escasez de lo que cada una tenga para ofrecer. El primer requisito es que cada lado obtenga lo suficiente para incentivar la dependencia mutua.

Los riesgos: Todo tipo de negocio afronta riesgos, tales como la incertidumbre sobre la demanda futura o tecnologías inmaduras. El logro de metas requiere que tanto el riesgo como las ganancias sean equilibradas en la relación.

Hay un detalle que caracteriza a las empresas, en particular en nuestro medio, los proveedores y los clientes tienen visiones diferentes sobre el mismo elemento de riesgo, porque cada uno tiene un grado diferente de control sobre la situación.

En el otro extremo, a pesar de existir una relación adecuada, confiar excesivamente, inclusive en el proveedor más comprometido, es un error. La dependencia mutua y las metas comunes no significan nada si el proveedor no tiene la capacidad para responder a los requisitos del cliente. En general, un proveedor bien intencionado pero incompetente es inútil, no sirve. La competencia del proveedor debe quedar plenamente demostrada.

La competitividad de los proveedores descansa en un rango amplio de áreas como por ejemplo en nuevas tecnologías, mejores tiempos de despacho y precios competitivos. El rango de áreas viene dado por el giro de negocio de las empresas. Crear y sostener una buena relación con los proveedores es una habilidad que debe estar en constante desarrollo en la empresa, es un esfuerzo que tiene como recompensa los beneficios que se derivan del aumento de inversión y fortalecimiento de las comunicaciones.

Existe un aspecto de los proveedores que gran parte de los clientes trata de evitar, esto es la *Innovación de sus productos y servicios*. Siempre resultan cuestionados ante preguntas tales como ¿qué empresas lo tienen?, ¿qué descuentos se asignarán si es que se toma el producto o servicio primero que otros?, Preferible que otros experimenten, si les va bien recién se adquiere.

En general existe una desconfianza mutua ya que los proveedores temen que los clientes pasen sus mejores ideas o productos a otros productores más baratos que no intervienen en innovaciones, de manera análoga, los clientes temen que sus proveedores divulguen la información a la competencia.

Aprovechar a los proveedores en materia de innovación es una forma de obtener valor agregado del producto o servicio. La innovación puede darse desde la comprensión del mercado hasta el detalle del diseño de productos o servicios específicos.

Los proveedores se valen de técnicas para compartir tecnología con sus clientes e inducirlos a la aceptación de las mismas, una de ellas es (la más difundida en nuestro medio) *Los Foros Tecnológicos*, que permite al proveedor compartir nuevas tecnologías para motivar al cliente a que las adopte.

La otra es, *Los Mapas Tecnológicos*, usados como medio para compartir los planes del cliente con sus proveedores. Los mapas trazan explícitamente la evolución de los planes de productos del cliente a fin de impulsar la tecnología del proveedor.

Considera el autor que lo tratado en esta primera parte, no lo es todo, sin embargo es lo más saltante que se presenta en nuestro mercado peruano.

7.1 Marketing Relacional y Gerencia de Tecnología del Conocimiento

Todas las empresas independientemente de su giro, están constantemente tratando de ubicarse en una posición expectante en el mercado. La empresa cobra vida cuando tiene un cliente, y éste cliente puede ser un simple consumidor, un representante de ventas, un distribuidor, un revendedor, una corporación, ejecutivos de compra, usuarios finales dentro de una organización, contribuyentes, agentes de gobierno, etc.

Como obtener clientes, como mantenerlos y como aumentarlos es parte fundamental de las actividades de la empresa. El marketing es la principal herramienta que posee la empresa para lograr la aceptación de sus productos y servicios.

El tema central de este subcapítulo es definir la mejor manera de establecer un marketing relacional basado en la gerencia de tecnología del conocimiento.

El marketing relacional o el marketing uno a uno como también se le conoce, administra la relación entre la empresa y el cliente.

Se percibe a los clientes en forma individual, los productos y servicios son personalizados; Lo más importante, se obtiene un conocimiento del mercado en base al diálogo con los clientes y retroalimentación obtenida de las personas que intervienen en los procesos de negocio de los clientes. El conocimiento obtenido debe servir para no sólo obtener más clientes, sino para mantenerlos y aumentarlos. Pero cabe preguntarse si la única forma eficiente de vender a millones de personas es a través del marketing masivo porque podría usarse ahora el marketing relacional.

La respuesta a esta pregunta se encuentra en la Tecnología del Conocimiento que recoge información a partir de Base de Datos, interactividad y personalización masiva.

Con este Conocimiento se puede modelar el valor de los individuos que intervienen en los procesos de negocio, también se puede modelar el potencial del cliente, es decir ayuda a conocer cuanto puede crecer el cliente.

Adicionalmente permite establecer modelos predictivos para indicar posible deserción de clientes valiosos y también para determinar el uso de productos o servicios adicionales.

Toda la base de Conocimiento permitirá a la empresa tratar distinto a clientes distintos.

Ahora bien, surge otra pregunta, cuando usar el marketing relacional. Las relaciones importan más cuando:

- Los clientes tienen necesidades distintas

- La interactividad con los clientes puede realizarse a bajo costo
- El producto o servicio se ha convertido en un Bien de Consumo y la lealtad del cliente se ha tornado problemática.
- Cierta clase de clientes crean oportunidades no exploradas por la empresa.
- La confianza y la objetividad en los procesos de negocio son importantes.
- La empresa puede proveer beneficios reales y contundentes al cliente.

Aspectos adicionales relativos a los clientes que son de importancia conocer con precisión:

- Determinar exactamente quienes son mis clientes
- Nuestros sistemas internos no proporcionan una visión unificada de nuestros clientes.
- No se sabe cuales clientes son más valiosos y merecen una atención especial.
- No se sabe porque desertan los clientes.
- No se tiene contacto con los clientes porque se vende a través de canales

7.1.1 ¿Cómo se realiza un plan de marketing relacional?

No es la intención de este sub capítulo entrar en detalles y aspectos teóricos, por el contrario se pretende responder a esta pregunta de manera simple y practica.

⇒ Debe establecerse una primera etapa de Identificación de Clientes, es decir saber de los clientes de manera individual y como contactarlos, esto quiere decir, conocer su situación como empresa, conocer la estructura de la organización, conocer a las personas claves y personas operativas de los procesos de negocio.

Una de las primeras preocupaciones debe ser la identificación de aquellos clientes que son consumidores, información que se puede obtener de una base de datos o de un sistema de información (garantías, servicios solicitados, reclamos, facturación, etc.) o de respuestas a programas promocionales.

Otras fuentes importantes para conocer las identidades de los clientes son bases de datos de terceras personas, grupos de usuarios, clubes o grupos de intereses afines, miembros de canales o socios comerciales, etc.

Si esta información no está disponible en la empresa, debe recurrirse a lanzar un programa de identificación de clientes, quizá a través de promociones, boletines, sitios web, programas de marketing etc.

Una vez que se ha identificado al cliente, se debe identificar a aquellos personajes que tienen voto a nivel corporativo, es decir, quienes toman decisiones, quienes son los que señalan las especificaciones, quienes tienen influencia sobre las decisiones. Si es posible debería disponerse de un gráfico de relaciones para poder iniciar un rastreo de contactos individuales, estos últimos deben ser clasificados para poder hacer el planteamiento necesario a la persona correcta. Una clasificación de la característica aproximada de los contactos individuales podría ser:

Innovadores: creativos, tratan de hacer las cosas mejor, abiertos a nuevas ideas.

Revisores: cautelosos, conservadores, basados en hechos, sólo detalles, exigen una demostración del producto o servicio, solicitan referencias, mayormente basados en experiencia técnica.

Promotores: realizadores, saben los datos principales, no interesados en detalles.

Conservadores: inseguros al tomar decisiones, preocupados sobre la seguridad, reacios al riesgo.

⇒ Diferenciar a los clientes basados en su valor y necesidades

Los clientes tienen necesidades diferentes a las de la empresa, esta debe ser nuestro punto de partida para acometer a un cliente. De igual forma los clientes tienen valores diferentes a los de la empresa, el *valor actual* puede ser el que represente en el momento a la empresa, por ejemplo cuando surgieron las AFP como empresas privadas, las empresas de servicios enfocaron su atención hacia ellas otorgándoles un valor comercial, sin embargo luego de un periodo de tiempo considerable en las que probablemente no todas permanezcan en el mercado, se

hará necesario asignar un valor estratégico a aquellas que tengan un *valor potencial* en el mercado.

Lo primero que puede hacerse con los clientes es clasificarlos según su valor, luego se deberá diferenciarlos por sus necesidades. En este punto es importante entender que lo que el cliente necesita no es necesariamente lo que nuestra empresa vende. Algunas necesidades pueden ser evidentes en las transacciones (recopilación de información vía web, vía teléfono, encuestas, etc.), otras necesidades sólo son perceptibles a través del dialogo; a partir de esta información el cliente define su perfil lo cual permite que a cada cliente se le trate de modo distinto.

En general, para lograr una buena diferenciación se debe buscar obtener el máximo conocimiento pero con la mínima exigencia al cliente.

Estas dos primeras etapas de identificación y diferenciación permiten definir un Análisis detallado del cliente. Las dos siguientes permiten delinear los pasos necesarios para la acción en el cliente.

⇒ Interactuar con el cliente para lograr efectividad en la relación y eficiencia en cuanto al costo de los procesos de negocio de ambos.

El diálogo debe ser promovido a través de llamadas, visitas de cortesía, páginas web, boletines informativos, etc. Buscar principalmente conocer la satisfacción del cliente para descubrir reclamos quizá no realizados a la empresa.

La interacción debe basarse en prácticas de comunicación en tiempo real, es decir, debe ser interactiva porque es necesario brindar una excelencia operacional que permita recordar cada una de las actividades o sucesos que se dan en cada cliente.

La retroalimentación que brinda el cliente debe ser respondida y en alguna medida debe impulsar la mejora o desarrollo de los productos y servicios.

⇒ Personalizar algunos aspectos del comportamiento de la empresa, por ejemplo, asignar un gerente de proyecto o un ejecutivo de ventas a quien el cliente pueda recurrir ante cualquier circunstancia.

En esta etapa se debe estar en condiciones de cambiar si el pedido del cliente lo justifica, ya que para los clientes de más alto valor nada es demasiado bueno. Los productos o servicios de muy alto precio son diseñados individualmente según los requerimientos del cliente.

La personalización debe ser realizada con cuidado porque es costosa, debe tratarse de entregar o conformar módulos de productos que permitan tener una perspectiva de los productos y sus servicios anexos.

Por ejemplo, una aerolínea puede encontrar que un pasajero en particular ha viajado a Europa dos o más veces al año en los últimos doce meses, a partir de esta información se procede a la acción que es mostrar a este pasajero una promoción para Europa de tarifa para acompañante. De esta manera se pasa a ser un colaborador del cliente, nuestra empresa se convierte en un agente de confianza del cliente.

Todo el conocimiento descrito e inmerso en el marketing relacional debe estar sujeto a la gerencia de tecnología del conocimiento, logrando de esta manera un servicio al cliente de primer nivel, y una relación comercialmente fructífera.

Las bases para cumplir adecuadamente un buen servicio al cliente son realizar bien las actividades básicas del cliente, es decir, cumplir con los pedidos, una clara facturación, responder el teléfono en el momento que es requerido, responder los e-mail, personalizar la página web.

No olvidar que la calidad y el servicio al cliente queda bajo la perspectiva de quien lo recibe y no de quien lo entrega. Se puede haber realizado una gran inversión o dedicación en tiempo y esfuerzo para atender una solicitud de atención, sin embargo si no resulta lo que el cliente espera, definitivamente se anula todo lo realizado. De manera constante debe haber un programa que permita descubrir reclamos.

Recordar siempre que un buen servicio no siempre es el mejor, tratar a todos por igual es lo mismo que no tratar a nadie en forma especial.

7.2 Administración Estratégica para la atención al cliente

La administración de la atención del cliente es responsabilidad de toda la organización, pero son los vendedores o representantes de la empresa quienes inician y guían un proceso de venta. Por esta razón, considera el autor necesario administrar estratégicamente las ventas para la atención efectiva del cliente. Es el punto de partida del inicio de la atención del cliente.

Se dice que vender es un arte que de algún modo consigue transformar los inventarios en embarques y los costos en utilidades. De ahí la importancia de contar con un sistema de administración estratégica de ventas para una atención efectiva del cliente.

Una administración estratégica de ventas debe considerar un *sistema de ventas*, este a su vez debe crear un *clima de ventas* para que los vendedores logren inducir a los clientes, a su vez el sistema de ventas será delineado a partir de las estrategias corporativas y de marketing.

El sistema de ventas debe contemplar los siguientes Procesos:

- a) Selección (¿qué deben hacer los vendedores?) y Contratación
- b) Capacitación (¿qué deben saber los vendedores?)
- c) Motivación, Remuneración y Evaluación
- d) Dimensión, Organización y Distribución

Selección (¿Qué deben hacer los vendedores?)

El proceso de selección debe buscar un perfil de vendedor, dicho perfil debe considerar de manera prioritaria la capacidad de la persona porque esta deberá poseer: un conocimiento de producto, una personalidad adecuada, agresividad para enfrentar situaciones (en el buen sentido de la palabra), ambicioso y bien organizado.

Otras características que deben buscarse: es conocer la capacidad de cierre de una venta (persistencia y confianza en sí mismo)

Esto no significa que, necesariamente, se tenga que contratar a los mejores vendedores. Algunas estadísticas han demostrado que los mejores vendedores generan situaciones desfavorables para la empresa, situaciones tales como:

- ⇒ El 20% de los mejores vendedores venden el 80% del volumen de ventas
- ⇒ El 25% de los mejores vendedores venden a clientes que no convienen
- ⇒ El 55% tiene poca o ninguna capacidad.

Adicionalmente:

- ⇒ La personalidad de estos vendedores tiende a una motivación hacia el servicio y poseen un amor propio fuerte.
- ⇒ Su comportamiento es similar en saber escuchar, resolver objeciones y cerrar ventas.

Características especiales que se deben buscar en el vendedor, en un proceso de selección:

- ⇒ *Carisma en la venta*, es importante que el vendedor tenga empatía con el cliente, existen situaciones donde el cliente solicita el cambio de vendedor e incluso pueden llegar al extremo de bloquear la venta.
- ⇒ *Sentido del Humor*, es parte importante en la personalidad para lograr superar cualquier situación difícil en el cliente.
- ⇒ *Buenas Aptitudes para Planificar y preparar*, resulta de importancia que el vendedor demuestre planificación y preparación en sus presentaciones frente al cliente. Sobre todo un conocimiento adecuado del producto o servicio.
- ⇒ *Energía Física*, Las coordinaciones con distintas personas así como el cumplimiento de actividades con el cliente, sumado a la preparación de propuestas de negocio e informes de la cartera de clientes requieren de energía física y mental. Como ejemplo, la visita a 5 clientes en un día puede tomar toda una jornada laboral.
- ⇒ *Tenacidad y flexibilidad ante el rechazo*, Normalmente las primeras propuestas presentadas al cliente son rechazadas, sea por exceso de precio, por no ajustarse a las necesidades del cliente, por congelamiento del proyecto, por falta de información del cliente, por desconfianza si es la primera vez que hace

una compra de ese tipo, etc. Por esta razón es importante que se posea habilidad para manejar el rechazo.

Los vendedores de máximo desempeño se distinguirán por correr riesgos y ser innovadores, su interés se centrará en resolver problemas enfocando al cliente como un socio. Será permeable a las críticas considerando cualquier rechazo como información para su mejora.

Se distinguirán también por estudiar al cliente, mostrarse agradables y considerar a la secretaria como una aliada para ingresar a las personas decisoras de la empresa.

Contratación

Son varios los criterios para contratar una persona, sin embargo el más usado es contratar una empresa especializada. Para el caso de ventas no todo el proceso de selección debe recaer en dicha empresa. La empresa que busca al vendedor, debe involucrarse definiendo el trabajo, realizando entrevistas de eliminación, revisar detenidamente los curriculum y recomendaciones, buscar el calce con el puesto.

De igual manera debe definirse claramente el producto o servicio, la frecuencia de cierre esperada, la producción principal del vendedor, la naturaleza de la cartera de clientes que se le entregará, antecedentes técnicos y apoyo.

El calce con el puesto es la característica más importante que debe ser considerada con sumo cuidado, el afán de crecimiento, la toma de decisiones, el detalle para organizar el trabajo, comunicación al interior de la empresa y con el cliente, actuación en equipo. Los rasgos de personalidad del vendedor deben definirlo como una persona positiva, agresiva, perspicaz, autodisciplinado y tener urgencia interior por hacer las cosas

Capacitación, ¿Qué deben saber los vendedores?

La capacitación resulta importante en las empresas de servicios de tecnología, debe establecerse cuando hacerla, con qué frecuencia, quién la hace y el

contenido de la misma. La forma de hacer la capacitación va desde el aprendizaje basado en la computadora, en pareja con un vendedor experimentado y en la sala de clases.

Los resultados que se buscan, deben resultar en aprender a pensar como los clientes, trabajando para ellos en proyectos de venta. Debe escucharse a los clientes en las reuniones a las que son invitados, de ser posible establecer prototipos de clientes para ser usados en la simulación de roles.

Motivación, Remuneración y evaluación

Normalmente se piensa que la base de las ventas son las comisiones, es decir, el que vende gana. Si bien es la base es necesario considerar otra percepción.

Es importante para la organización vincular los ingresos del vendedor con los de la empresa, el incentivo debe basarse en las utilidades antes que en los ingresos.

Debe existir componentes fijos e incentivos, el esquema de incentivos debe ser sencillo y comprensible. El vendedor no debe tener un techo en términos de ingresos, el esquema de incentivos debe ser flexible, fácil de cambiar pero no con demasiada frecuencia.

La remuneración debe complementarse con la motivación, ésta se puede dar en forma de reconocimiento, premios, confianza, concursos y compromiso. Como complemento debe revisarse las metas de venta periódicamente, conversar más allá de las cuotas, establecer bonificaciones flexibles.

En el caso de personal recién ingresado, debe considerarse la función de un guía para que el personal nuevo pueda posicionarse ante la cartera de clientes que le es asignada. Este hecho implica que no debe dejarse de contemplar la remuneración del guía por realizar esta función. Las alternativas podrían ser:

- ⇒ Pagar comisión total tanto al vendedor nuevo como al experimentado
- ⇒ Pagar comisión total al vendedor experimentado y parcial al nuevo
- ⇒ Repartir las comisiones entre los dos
- ⇒ Considerar sueldo base para el vendedor nuevo

En todo caso, debe contemplarse el medio de pago más apropiado a la situación que genere el mayor beneficio al proceso de negocio.

Dimensión, Organización y Distribución

La dimensión, organización y distribución del equipo de ventas tiene como finalidad el servicio de clientes subordinado a Ventas. Más aún el cliente de los clientes es el objetivo.

El dimensionamiento del equipo no debe medirse en función a la cantidad de personas sino a la efectividad de los mismos como primer criterio, el segundo criterio lo debe construir la cantidad de vendedores.

Pero la fuerza de ventas no solo debe estar formada por los vendedores sino también por los representantes de servicio quienes deben actuar como si fueran representantes de ventas, la razón es la cantidad de contactos con los clientes que practican, normalmente ellos escuchan los problemas.

Administrando Grandes Ventas

No es lo mismo administrar una venta convencional que una gran venta. El estilo de administración se basa en llevar un negocio, usar los contactos necesarios para el negocio, siempre existe una sensación de competencia y oportunidad.

Los aspectos claves que deben considerarse son:

La Productividad en las ventas lograda a través de la eficiencia (número de puertas abiertas) y la efectividad (lo que se hace una vez abierta la puerta).

Eficiencia en Ventas	Efectividad en Ventas
Pararse al frente del cliente al mínimo costo.	Utilizar destrezas y habilidades para maximizar potencial de ventas.
Trabajar más duro en el cliente.	Trabajar más inteligentemente, ligado al proceso de negocio del cliente.
Manejo del tiempo	Guía
Incentivos	Entrenamiento en destrezas

Informe de llamadas, diseño de territorios	Estrategia de cuentas
Penetración en el mercado	Tasas de éxito
Tasas de llamadas	Negocios Repetidos
Costo por llamada	Márgenes obtenidos.

Cuadro 7.1

Rol del Gerente, Cuando No vender.

La participación del gerente debe darse cuando pueda establecer una diferencia, participando con sus vendedores, sin alterar los roles asignados y con una estrategia de salida.

Una de las principales disyuntivas de las empresas es cuando no vender, aún en tiempos tan difíciles, la practica señala que no se debe vender para apagar el fuego, es decir para resolver un problema puntual sin haber mirado el entorno; en ocasiones los clientes dirigen la venta y eso no resulta lo más apropiado.

La venta debe ser continua, clara y segura para ambas partes, no debe hacerse en base a manejo de objeciones o haciendo excepciones, ni menos aún enfocándose en el cierre.

Herramientas para la Fuerza de ventas

Las herramientas son variadas, sin embargo las más necesarias son el uso de herramientas electrónicas tales como computadoras, medios de enlace remoto, en algunos casos considerar oficinas móviles, software de ventas y comercialización, software logístico, software de amortización de ventas.

El uso de estas herramientas básicas permitirá mejorar el servicio de clientes, brindar más tiempo al equipo de ventas, proporcionar datos de comercialización y emparejarse con la competencia, siendo además un potencial para aumentar las ventas.

Las herramientas se pueden centrar en:

Administración de cuentas: mejorando las comunicaciones, agilizando la correspondencia, información oportuna para servicio a clientes, identificación de personal y control de visitas de ventas.

Administración de ventas: Análisis de las ventas, control o seguimiento del proceso de venta, planificación de las ventas, etc.

Comercialización: Gestión de ventas principales, comercialización directa, literatura sobre productos, etc.

Elementos que podrían cuestionar la presencia del gerente de ventas

- ⇒ Reingeniería de la empresa
- ⇒ Está gastando menos tiempo con el cliente
- ⇒ Se están usando canales alternativos de venta
- ⇒ Consolidación de algunos clientes
- ⇒ Automatización de la fuerza de ventas
- ⇒ Se reducen los recursos del personal de apoyo.
- ⇒ Se reducen los recursos de marketing
- ⇒ Los vendedores tienen más autoridad
- ⇒ Los canales de comunicación están cambiando y mejorando

Elementos que podrían distinguir a un gerente de ventas

- ⇒ Construir su propio libro de negocios al interior de la empresa
- ⇒ Consolidar el trabajo en equipo sin importar las personas y sin preferencias
- ⇒ Aprender a tratar a los vendedores como iguales
- ⇒ Aprender destrezas de marketing
- ⇒ Aprender las destrezas que orientan a las personas nuevas
- ⇒ Ser un Consultor

Pretende el autor hacer estas consideraciones para una utilidad básica en la administración de las ventas y clientes, el mundo de las ventas es muy amplio y las

ventas deben tratarse como proyectos a los cuales debe atenderse basado en un modelo y no solo confiarse a los contactos del vendedor.

CAPÍTULO 8

Aplicación Práctica del Modelo

CAPITULO VIII. Aplicación Práctica del Modelo

En este capítulo el autor sugiere una forma de implantación del Modelo basado en la empresa peruana, esta forma de implantación pretende ser de simple aplicación, simple seguimiento y simple medición; pensado principalmente en una empresa de servicios de tecnología. Su aplicación practica cumple con los conceptos señalados en la presente Tesis.

En el desarrollo del Modelo se hará alusión a situaciones de ciertas empresas que destacan en nuestro medio (no se mencionará los nombres de las empresas) con el afán de ilustrar de manera real la aplicabilidad del Modelo.

8.1 Implantación del Modelo

Para una mejor descripción de la implantación se ilustra la misma en el *Cuadro de Implantación 8.1*

De igual manera vamos a definir una lista de Procesos de negocio que a juicio del autor son necesarios y de uso frecuente en las empresas de servicio de tecnología. Normalmente la empresa de servicios de tecnología se distingue por mantener relación constante con los proveedores, clientes y recurso humano; de igual manera necesita realizar actividades institucionales relacionadas al marketing de la empresa y sus productos y servicios, al mismo tiempo debe mostrarse conocedora de la competencia y casi ninguna realiza una Gerencia del Conocimiento.

Los procesos de negocio que se describirán serán los básicos que permiten a la empresa operar según sus necesidades con eficiencia, sin embargo cada empresa es un mundo aparte y merece un estudio personalizado.

De acuerdo a esta premisa se elabora un diagrama de relación de Procesos de negocio críticos que distinguen a la empresa de servicios.

Por otro lado, nadie en forma individual o colectiva puede abrazar el universo de información de una empresa, pero si es posible lograr nichos de información que nos resulta necesario y familiar para nuestro quehacer laboral empresarial.

Un mapa de conocimiento se crea a partir de *Procesos* que generan información y conocimiento. Existen elementos que permiten formar un mapa. El *tipo de conocimiento* que puede ser tácito o explícito; los *niveles sociales*: individual, de grupo o de organización; El *contexto*, nada tiene significado sin un contexto organizacional, el cual influye sobre sistemas, estructuras y expectativas.

Por esta razón el autor diseña el *Cuadro de Implantación* el cual representa los conceptos y sus relaciones que define el *Mapa de conocimiento de la empresa*.

Modelo de Gerencia de Tecnología del Conocimiento para el Desarrollo de Procesos de Negocio

Consecuencias de la Economía Digital

Una Mirada a la mente de los ejecutivos de las Corporaciones.	Tendencias y Análisis del Mercado, Manejadores e Inhibidores.	Oportunidades de la Administración de Conocimiento
---	---	--

Análisis Empresarial Peruano

- ⇒ La empresa peruana y la Tecnología del Conocimiento
- ⇒ ¿Qué se hace o que no se hace en el Perú?

Procesos de Negocio y Gerencia del Conocimiento

Formación del Trabajador del Conocimiento	Marketing Tecnológico basado en el Conocimiento.	Indicadores de Gestión del Conocimiento.	Alianzas Estratégicas y transferencia del Conocimiento.	Administración Estratégica entre la empresa, proveedor y cliente.
<input type="checkbox"/> Gestión del Conocimiento para inteligencia competitiva <input type="checkbox"/> El recurso Humano como Marca.	<input type="checkbox"/> Marcas basadas en Conocimiento <input type="checkbox"/> Marketing para el Modelo MGTC. <input type="checkbox"/> Conocimiento del cliente necesario para el Marketing. <input type="checkbox"/> Empresa y Marketing.	<input type="checkbox"/> Fuentes de Capital intelectual de la gestión del Conocimiento. <input type="checkbox"/> Indicadores financieros de gestión del Conocimiento. <input type="checkbox"/> Indicadores de Gestión del Conocimiento. <input type="checkbox"/> Indicadores de Calidad.	<input type="checkbox"/> Transferencia de Conocimiento <input type="checkbox"/> Alianzas Estratégicas.	<input type="checkbox"/> Marketing Relacional y Gerencia de Tecnología del Conocimiento. <input type="checkbox"/> Administración estratégica para la atención al cliente.

Resultados para los Procesos de Negocio

- Clientes Conformes con un mejor servicio y soluciones customizadas.
- Empleados Felices con su trabajo y desarrollo personal.
- Tiempos de producción y servicio más cortos.
- Desarrollo de Conocimiento y más Innovación.
- Conocimiento y Enfoque en el Cliente.
- Transferencia de Conocimiento interno y externo a la empresa, y entre empresas.
- Conocimiento necesario para el desarrollo del Marketing.
- Desarrollo de Procesos de Negocio y Desarrollo empresarial.

Cuadro de Implantación 8.1

Mapa de Conocimiento

Aspecto Económico y Plazo Estimado de Implantación

La tesis ubica el modelo de gerencia en aquellas empresas que brindan servicios de asesoría y desarrollo empresarial tales como proveedores de tecnología y consultoría. El tamaño de empresa en la que creemos la presente tesis aplica adecuadamente el modelo, es aquella empresa de nuestro medio, nacional o transnacional, con un promedio anual de facturación que oscila entre 10 y 30 millones de dólares al año.

Las inversiones necesarias son:

Capacitación, resulta variable; un promedio de \$10,000 por año resulta una ayuda.

Adquisición de software especializado, varía de \$3,000 a \$100,000. Depende de la cobertura que se desea tener en la empresa.

Horas hombre, un promedio de 20 horas por mes (mínimo).

Los plazos de implantación tienden a ser relativamente extensos, sin embargo podrían hacerse en menos tiempo, dependiendo de mayor disposición de los recursos, tiempo y compromiso de las áreas directrices de la empresa.

La cultura se aprende, no es innata. Las organizaciones deben construir la gerencia de la tecnología del conocimiento de manera incremental para no afectar a la cultura de las personas ya que esta evoluciona lentamente.

Los plazos mínimos requeridos son de 1.5 años, estos plazos dependen del nivel de preparación de personal y del enfoque que las cabezas de áreas brinden al Modelo.

Existen cuatro etapas que deben ser ejecutadas: iniciación, orientado a identificar los puntos clave de información; etapa de contagio, que consiste en enseñar a compartir; la transformación cultural, busca principalmente capturar la información de las personas y la etapa de maduración definir categorías de conocimiento y hacer un monitoreo constante de los indicadores de gestión.

Proceso de Negocio: Proveedores

Proceso de Negocio	Actividades	Descripción	Resultados	Medición
Relación Comercial con Proveedores	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Seleccionar proveedores. 	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Debe seleccionarse aquellos que brinden un producto o servicio de calidad y que además permitan ser socios de negocio. <input type="checkbox"/> La selección debe estar a cargo de un equipo de personas que evalúen al proveedor bajo diversos ángulos. <input type="checkbox"/> Se debe pasar de un esquema de transacciones a un esquema de administración estratégica 	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> El resultado esperado de la selección debe reflejarse en la cantidad de felicitaciones/ quejas reportadas al proveedor, así como medirse que tipo de negocios se ha podido establecer gracias a la iniciativa del proveedor. <input type="checkbox"/> ¿El producto o servicio del proveedor ha permitido innovar a la empresa? 	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> ¿Qué negocio habilitó el proveedor a la empresa? <input type="checkbox"/> Monto invertido en compras al proveedor. <input type="checkbox"/> ¿Qué compras ha realizado el proveedor a la empresa? <input type="checkbox"/> La empresa, ¿ha tenido algún inconveniente con sus clientes a causa del proveedor? <input type="checkbox"/> ¿Cuáles son las referencias comerciales del proveedor, cuál es su situación actual? <input type="checkbox"/> Es flexible en el manejo de sus precios
	Establecer Alianzas estratégicas	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Debe lograrse alianzas con empresas que tengan intereses comunes a la empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> La alianza debe producir beneficio mutuo, debe permitir impulsar la imagen de la empresa. <input type="checkbox"/> La alianza debe producir un efecto innovador en los productos o servicios que produce la empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> ¿Es posible percibir un cambio en los productos o servicios de la empresa? <input type="checkbox"/> ¿Los clientes de la empresa perciben la alianza como una mejora en la atención? <input type="checkbox"/> ¿Es posible medir los efectos de la alianza en términos económicos?

El autor considera que para trabajar con un proveedor se debe considerar dos aspectos de suma importancia los cuales son: los costos de cambio de proveedor y los criterios de evaluación de un proveedor.

Costos de Cambio de Proveedor

⇒ *Costos Físicos*

Inversiones del proveedor en equipos nuevos

Transferencia de equipos

Acumulación de inventario (para cubrir el tiempo de transición)

Validación de productos

⇒ *Costos Asociados con Información*

Inversión de ingeniería de proveedor en procesos de producción

Rediseño de productos (si el diseño es de un proveedor propietario)

Puesta al día de productos o servicio y entrenamiento de personal

Unión de la cadena de suministros

⇒ *Administración de la Transición*

Tiempo de Administración

Contratos Legales

Viajes

⇒ *Disolución del contrato con el antiguo Proveedor*

El siguiente cuadro ilustra los Criterios para Evaluar a los Proveedores, es un cuadro genérico que puede sufrir variantes según el proceso de negocio y según el cliente.

Criterios para Evaluar a Proveedores

<u>Habilidades</u>	<u>Costo</u>	<u>Riesgo</u>	<u>Potencial de Asociación</u>
<ul style="list-style-type: none"> ⇒ Habilidades de producción Productos Capacidad Seguridad de calidad del producto. Tiempo de entrega. Flexibilidad para cambiar volumen y combinación. 	<ul style="list-style-type: none"> ⇒ Estructura de costos del proveedor Tecnología de producto y proceso Escala de utilización Ubicación Mano de Obra Otros 	<ul style="list-style-type: none"> ⇒ Solidez y estabilidad Ventas, rentabilidad y crecimiento Activos Relación con casa matriz Capacidad de inversión Calificación de las acciones 	<ul style="list-style-type: none"> ⇒ Adecuación de proceso propuesto e infraestructura Grado en que está completa la operación propuesta. Proceso de integración con cliente Implementación de la visión del cliente.
<ul style="list-style-type: none"> ⇒ Habilidades de Servicio Compras Inspección de entrada Transporte y almacén Desarrollo de productos Ajuste de especificaciones y cambios de diseño. Informes financieros y de operación. Sistemas e intercambio electrónico de información. Servicio después de las ventas 	<ul style="list-style-type: none"> ⇒ Inversiones iniciales y costo de transición sobre la base del plan de transición. ⇒ Costos agregados o eliminados para clientes basados en servicios del proveedor. 	<ul style="list-style-type: none"> ⇒ Convenios Seguro e Indemnización Riesgo compartido (por ejemplo, propiedad de equipo y existencias). Alianzas 	<ul style="list-style-type: none"> ⇒ Compatibilidad Dirección estratégica Tipo de contrato que se propone Ajuste cultural Estabilidad de la administración Voluntad de compartir información
<ul style="list-style-type: none"> ⇒ Calidad de servicio y reputación Historia de cumplimiento Referencias Certificaciones oficiales pertinentes. 	<ul style="list-style-type: none"> ⇒ Fijación de precios Bases para la fijación de precios Descuentos por volumen o montos altos. Incentivo o sanción por rendimiento Compromiso de reducción año tras año. Duración del contrato 	<ul style="list-style-type: none"> ⇒ Calidad de plan de transición Oportunidad de tiempo Adquisición de equipo y personal Financiación Subcontratación requerida Planes de contingencia Calidad y experiencia de equipo de implementación. Vínculos de cadena de suministros. 	

Figura 8.0

Proceso de Negocio: Clientes

Proceso de Negocio	Actividades	Descripción	Resultados	Medición
Clientes	Establecer Relación con el Cliente	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Es necesario establecer una relación de confianza para apoyar al cliente en sus proyectos. <input type="checkbox"/> Definir el equipo de personas adecuado para interactuar con el cliente, de tal forma que éste se sienta cómodo para iniciar proyectos. <input type="checkbox"/> Debe definirse un único (máximo dos) líder representante comercial ante el cliente. 	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Definir los clientes más productivos para la empresa, en términos de compras. <input type="checkbox"/> Debe lograrse conocer los proyectos planeados por el cliente por año. <input type="checkbox"/> Debe conocerse la estructura organizativa del cliente. <input type="checkbox"/> Debe conocerse aquellos clientes que son leales y sinceros en sus decisiones. 	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Establecer un ranking de proyectos por cliente. <input type="checkbox"/> Establecer un ranking de ventas por cliente <input type="checkbox"/> Clasificar un número de entre 10 o 20 clientes que generen la mayor facturación en la empresa. <input type="checkbox"/> Establecer un análisis de la industria a la cual pertenece el cliente. <input type="checkbox"/> Establecer una lista de 10 clientes potenciales que actualmente son clientes de la competencia y analizar porque lo prefieren.
	Soporte al Cliente	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Evaluar y definir todas las actividades necesarias para asegurar la eficiencia en el soporte técnico al cliente. 	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Debe lograrse una satisfacción respecto a la atención. <input type="checkbox"/> El soporte debe apoyar el desarrollo de los procesos de negocio del cliente. 	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Deben realizarse encuestas respecto a la atención. <input type="checkbox"/> Debe asegurarse que el personal disponga de las herramientas necesarias para brindar soporte.

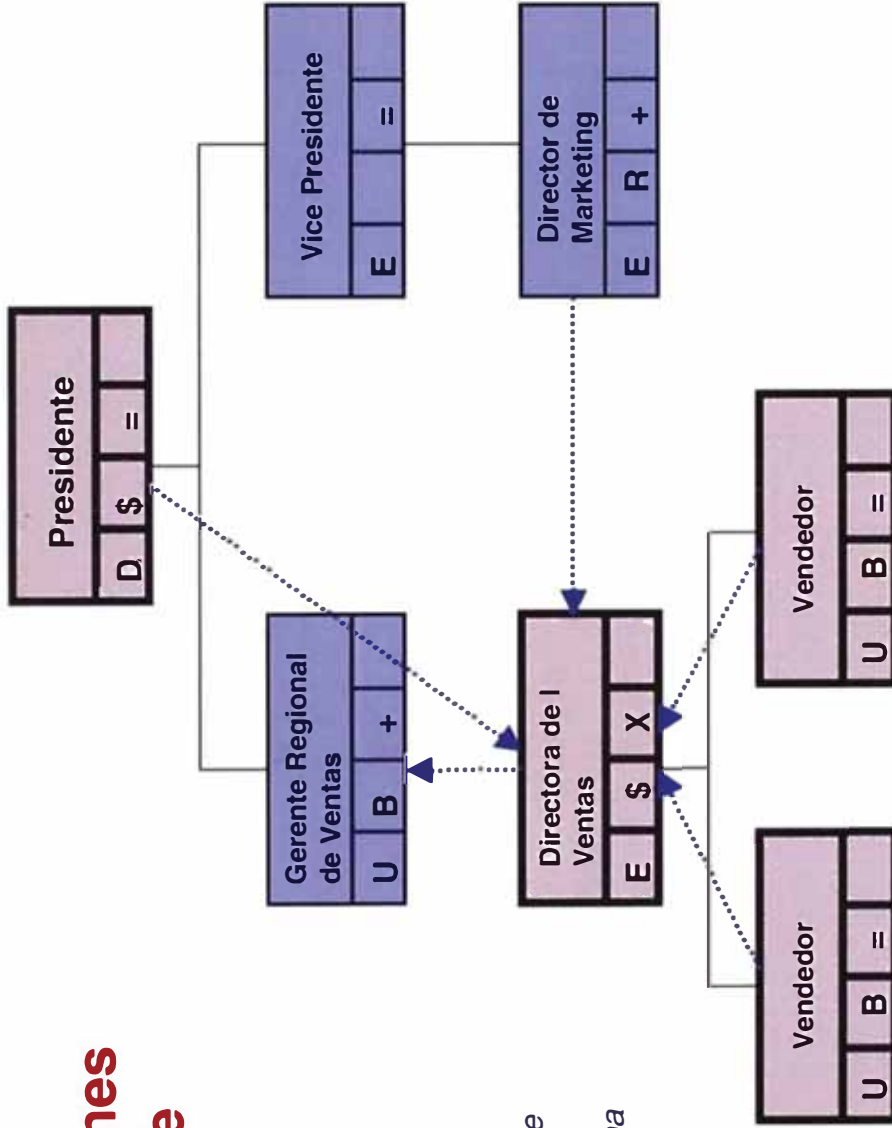
Forma de obtener el Perfil de Personalidad de las personas claves en el Cliente

Abierto de mente, Comunicativo	1	2	3	4	5	Reservado, poco comunicativo
Analítico	1	2	3	4	5	Pragmático, intuitivo
Confiado	1	2	3	4	5	Escéptico, burocrático
Comprometido	1	2	3	4	5	No comprometido, promete ser educado
Juego limpio	1	2	3	4	5	Negociador
Lúcido, calmado	1	2	3	4	5	Emocional, tiene humor
Tolerante, generoso	1	2	3	4	5	Complicado, pedante
Formal	1	2	3	4	5	Cálido, amistoso
Perseverante	1	2	3	4	5	Blando, llega a acuerdos
Optimista	1	2	3	4	5	Pesimista
Orgullosa, arrogante	1	2	3	4	5	Sumiso
Organizado	1	2	3	4	5	Improvisador
Fácil de descubrir (mímica)	1	2	3	4	5	Enigmático
Profesional	1	2	3	4	5	Requiere ayuda, inofensivo
Egocéntrico	1	2	3	4	5	Identificado con la compañía
Tradicional	1	2	3	4	5	Abierto de mente

Este cuadro permitirá identificar el perfil de personalidad de las personas claves en los clientes, lo cual permitirá asignar un trato estratégico a cada uno de ellos de tal forma que no se desgaste la relación con las personas y no se tropiece con trabas en la negociación. El cuadro no pretende ser exhaustivo y único, considerando siempre que cada cliente es único. Es necesario que el cuadro sea elaborado pensando en el cliente y no en función a sentimientos personales.

Este cuadro se complementa con la *Figura 8.1*, en donde es posible obtener la estructura organizacional, de influencia y de decisiones; lo cual permitirá conocer a las personas claves de negociación del cliente. De igual manera en la *Figura 8.1-A* se ilustra una forma de comportamiento bastante frecuente en los clientes.

Diagrama de Relaciones de la Empresa-Cliente

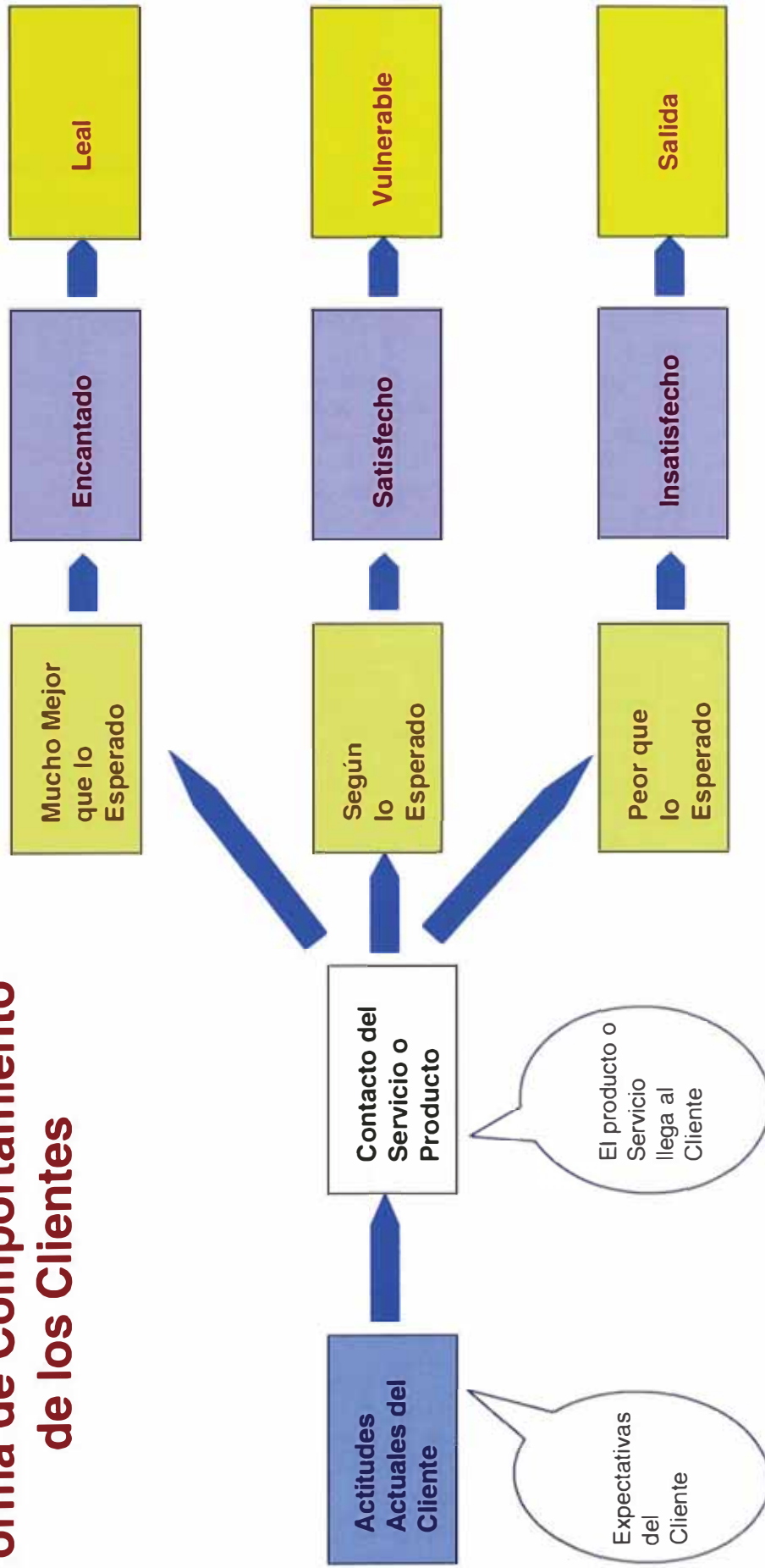


El Diagrama de relaciones permite disponer no sólo de la estructura organizacional, sino de la relación de dependencia e influencia que existe entre las áreas o departamentos. Es importante disponer de un esquema similar para las cuentas claves que representan los clientes.

Vínculos		Nodos		Símbolos		
	▲	Circulo Interno	Estructura Polittica	Rol	Orientación	Estatus
Reportarse a	Influencia			E Evaluador	\$ Financiero	- Mentor
				D Tomador Decisiones	T Técnico	+ Apoya
				A Aprobador	R Relación	= Neutral
				U Usuario	B Negocio	- No Apoya
						X Enemigo
						Tiempo Utilizado
						C Contacto
						M Reunión
						I Profundización

Figura 8.1

Forma de Comportamiento de los Clientes



Proceso de Negocio: Marketing

Proceso de Negocio	Actividades	Descripción	Resultados	Medición
Marketing	Determinar el Valor de Cliente y Mercado	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Determinar las necesidades de conocimiento respecto al cliente. <input type="checkbox"/> Conocer a las personas que deciden en el cliente. <input type="checkbox"/> Conocer día a día las necesidades de los clientes. <input type="checkbox"/> Determinar la participación de mercado como proveedor. 	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Conocer exactamente las expectativas del cliente. <input type="checkbox"/> Saber la real participación de mercado <input type="checkbox"/> Saber la percepción del cliente respecto a la empresa. <input type="checkbox"/> Determinar quienes son los principales competidores <input type="checkbox"/> Clasificar a los clientes según el criterio que convenga a la empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Hacer un listado de las necesidades de cada cliente y configurar soluciones customizadas <input type="checkbox"/> Realizar encuestas entre los clientes para determinar la participación de mercado. <input type="checkbox"/> Definir el perfil comercial e industrial de cada cliente. <input type="checkbox"/> Ubicar el potencial del cliente en la industria a la que pertenece.
	Desarrollo de la Marca	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Promover seminarios especializados enfocados a clientes claves con procesos de negocio similares. <input type="checkbox"/> Desarrollo de entrevistas, reportajes en revistas o medios especializados <input type="checkbox"/> Envío de información clave a clientes claves, validar que la información enviada está orientada a los procesos de negocio. 	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Identificar aquellos clientes que solicitan ampliación de la información que les ha sido enviada. <input type="checkbox"/> Verificar la percepción que tiene el cliente de la marca. <input type="checkbox"/> Cuantificar el potencial de venta que representan los clientes. <input type="checkbox"/> Confirmar como influye la marca en las decisiones de compra de los clientes. 	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Verificar el potencial de venta de los clientes con la cantidad de proyectos de cada uno. Es importante definir aquellos proyectos viables y de aplicación en el mediano plazo. <input type="checkbox"/> Determinar la cantidad de clientes que aún no perciben la marca de la empresa.

Hoy en día en toda clase de industria cualquiera que atiende a un cliente es una empresa; es decir se puede tener como cliente a una empresa o persona, que al mismo tiempo podrían brindar servicio a otros. Por esta razón existen factores que el Marketing empresarial debe tener en cuenta para determinar un marco de referencia útil y cumplir con los requerimientos específicos de los clientes de tal forma que permita conocer a la empresa el nivel de atención que brinda.

Los factores pueden agruparse de la siguiente manera:

Factores Relacionados con el Producto/Servicio

1. Relación Valor-Precio
2. Calidad del producto o servicio
3. Beneficios y características del producto o servicio
4. Confiabilidad

Factores relacionados con el Servicio Post Venta

5. Garantía
6. Respuesta y solución de problemas

Factores relacionados con la Compra

7. Experiencia en materia de ventas
8. Conveniencia de la adquisición para el cliente

En la *Figura 8.2*, se detalla un esquema referencial de como relacionar la satisfacción del cliente con los procesos de negocio de la empresa.

Cómo Relacionar la satisfacción del cliente con los Procesos de Negocio

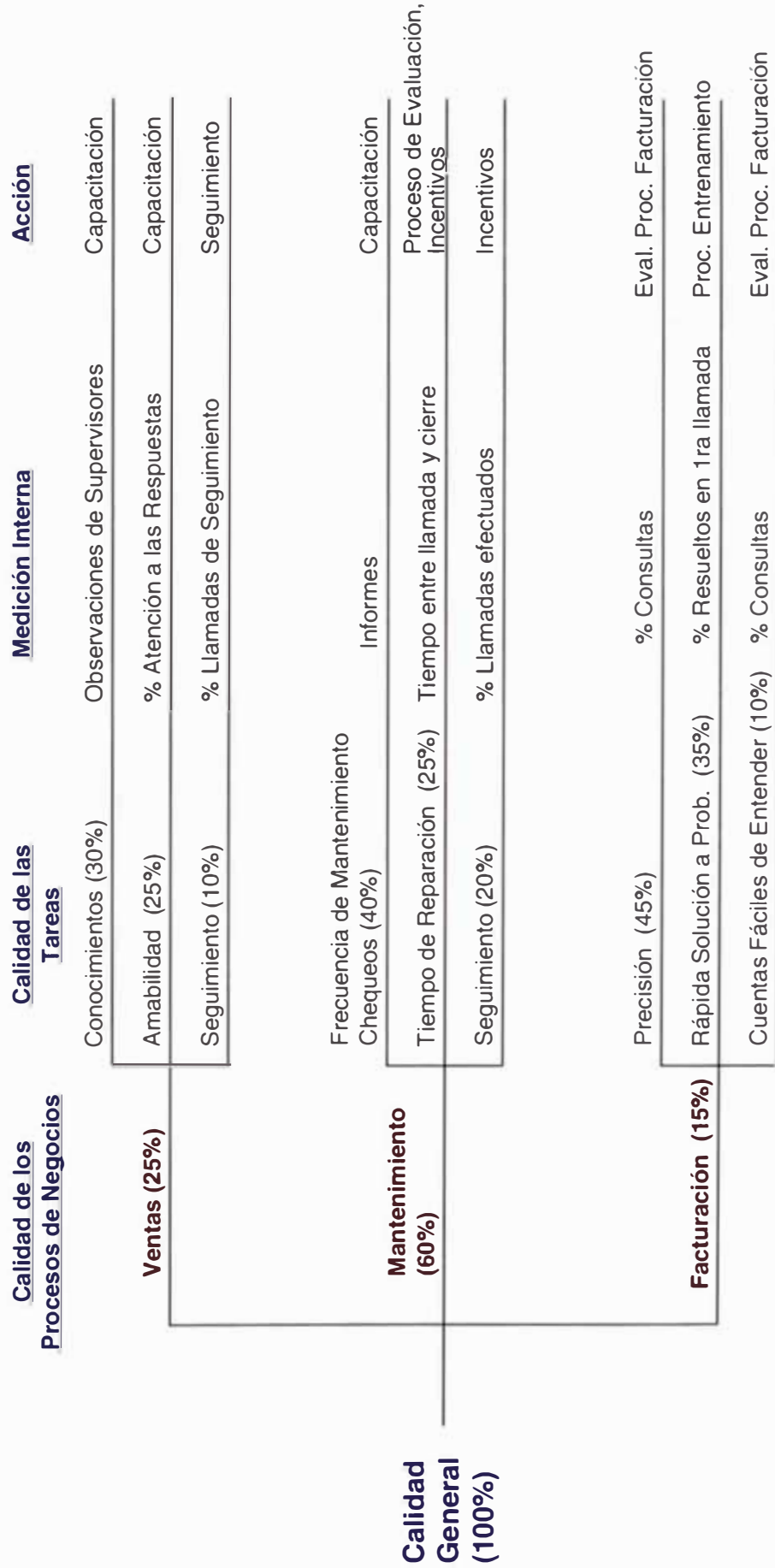


Figura 8.2

Proceso de Negocio: Trabajador del Conocimiento

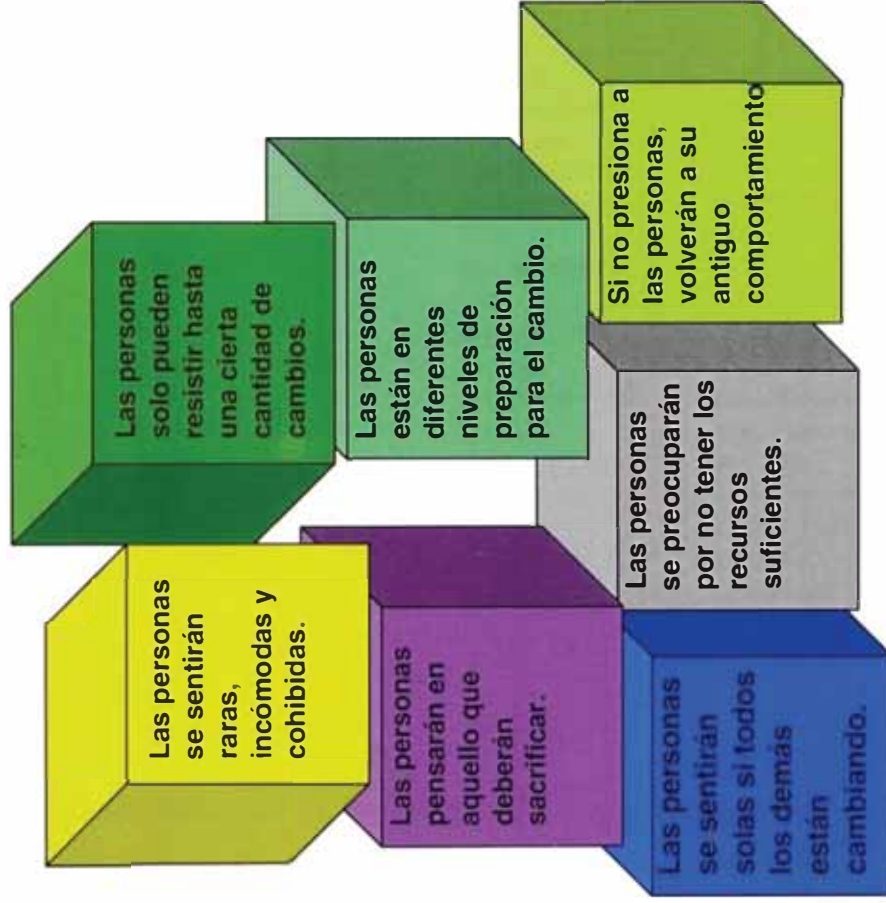
Proceso de Negocio	Actividades	Descripción	Resultados	Medición
Formación del Trabajador del Conocimiento	Definir rol del trabajador en los procesos de negocio de la empresa.	<p>⇒ El trabajador debe pasar de ser un simple ejecutor de tareas a un elemento clave en los procesos de negocio.</p> <p>⇒ Se debe desarrollar al trabajador para que participe con su conocimiento especializado en diversos procesos de negocio, lo que motivará a desarrollar habilidades adicionales a su especialidad.</p>	<p>⇒ El trabajador puede ser un promotor, un facilitador o un ensamblador de conocimiento, dependiendo de sus habilidades y formación académica.</p>	<p>⇒ Medir la participación del trabajador en función al número de proyectos y los aportes a los procesos de negocio.</p> <p>⇒ Medir el grado de especialización que alcanza el trabajador así como las nuevas habilidades adquiridas.</p> <p>⇒ Verificar si la competencia posee trabajadores de ese nivel o superior.</p>

	<p>Inteligencia competitiva y desarrollo del trabajador como Marca.</p>	<p>⇒ El trabajador debe tener claro que conocimiento es necesario para la empresa.</p> <p>⇒ El trabajador debe aprender que conocimiento del cliente y la competencia es necesario recopilar y como clasificarlo.</p> <p>⇒ El trabajador debe ser identificado por un conjunto de cualidades y habilidades orientadas al proceso de negocio y al cliente.</p>	<p>⇒ El trabajador debe disponer de herramientas de análisis para clasificar y almacenar conocimiento.</p> <p>⇒ Conocer el proceso de negocio del cliente asociándolo a los procesos de negocio de la empresa para coincidir en la customización de soluciones.</p> <p>⇒ Cada trabajador debe tener un identificador que le sirve de Marca, consolidado principalmente por su habilidad.</p> <p>⇒ El trabajador al participar en diversos procesos de negocio podrá adquirir multihabilidades.</p>	<p>⇒ Calificar el tipo de información y conocimiento útil a la empresa que aporta el trabajador.</p> <p>⇒ Calificar el grado de conocimiento que ha logrado el trabajador respecto al proceso de negocio.</p> <p>⇒ Describir que habilidades distinguen al trabajador dentro y fuera de la empresa.</p> <p>⇒ Describir que nuevas habilidades ha adquirido el trabajador en su permanencia en la empresa.</p>
--	---	---	--	---

La *Figura 8.3*, muestra la dinámica de cambio que se presenta en el trabajador del conocimiento, son barreras que deberán considerarse cuando se pretenda desarrollarlo en función a los procesos de negocio y al rol que debe cumplir en los mismos.

Dinámicas del Cambio en el Trabajador del Conocimiento

El diagrama adjunto se describen lo que puede ser una dinámica frente al cambio del rol del trabajador en la empresa. Se señala las barreras que se presentan cuando se requiere que el trabajador pase a ser un trabajador del conocimiento.



Proceso de Negocio: Gerencia del Conocimiento

Proceso de Negocio	Actividades	Descripción	Resultados	Medición
Gerencia del Conocimiento	Identificar y definir componentes tecnológicos Establecer factores claves de Conocimiento para la empresa	⇒ Evaluar tecnologías que permitan recuperación y administración del conocimiento, uso de internet, etc. ⇒ Definir e identificar las fuentes de conocimiento (personas, cultura, codificado, experto, etc.)	⇒ Disponer de herramientas que permitan a la empresa administrar su conocimiento. ⇒ Elaborar cuestionarios que permitan recopilar conocimiento clave para el negocio, que resuelvan problemas críticos, etc.	⇒ Disponer de paquetes y tecnologías claves orientados a la gerencia del conocimiento. ⇒ Cuantificar que problemas críticos de la empresa disponen del conocimiento necesario para salir adelante.

Es necesario señalar que la Gerencia del Conocimiento se ha desarrollado como un método de implantación en el *Capítulo 2*.

Sin embargo pretendemos ahondar con unas sugerencias para auscultar el ambiente de conocimiento que posee la empresa. No debe confundirse el saber y hacer, ambos podrían producir un mismo resultado, sin embargo son diferentes. En el saber se conoce toda la actividad o proceso, la razón y propósito de cada paso centrado en el proceso de negocio, mientras que en el hacer solo se conoce la actividad operativa, la secuencia de tareas para lograr un resultado. Por ello es importante delinear que se está haciendo en la empresa, conociendo o haciendo.

- ◆ Es necesario saber si los trabajadores crean activo intelectual de la información disponible, así mismo resulta importante saber si sus habilidades y experiencias se ponen de manifiesto en sus procesos de trabajo.
- ◆ Verificar si los trabajadores se comunican entre sí para compartir tópicos especiales de conocimiento y casos exitosos.

- ◆ Reconocer la necesidad de establecer incentivos que premien las demostraciones evidentes de compartir conocimiento.
- ◆ ¿La creatividad y la innovación son tratadas como cualidades que deben ser aprendidas y aplicadas por todos los trabajadores?
- ◆ Verificar si los trabajadores disponen de acceso a información de múltiples fuentes sin dificultad.
- ◆ ¿Los líderes y futuros líderes están empleando o generando conocimiento estratégico para la empresa y sus procesos de negocio?
- ◆ La información que se genera en la toma de decisiones para asuntos y proyectos de misión crítica ¿es documentada?
- ◆ ¿Los trabajadores son evaluados y distinguidos por los resultados personales y de equipo?
- ◆ Cuando los trabajadores inician un nuevo proyecto, ¿necesitan invertir valioso tiempo en actividades de búsqueda de información?

8.2 Productos Disponibles en el Mercado

No es propósito del autor enumerar un listado de productos que definen el modelo, porque simplemente no existe, lo que se pretende es definir algunos productos que facilitan algunas labores del Modelo de Gerencia de Tecnología del Conocimiento, se entiende que la aplicabilidad de cada una de estas herramientas está sujeta a la naturaleza de cada cliente y a la naturaleza de cada proyecto emprendido.

Los productos relacionados a un Modelo de Gerencia de Tecnología del Conocimiento deben satisfacer ciertas funciones (sino todas por lo menos alguna parte de ellas) tales como el soporte de colaboración entre trabajadores, proveer conexiones a fuentes de expertos o experiencia, filtrado, extracción, sintetización, personalización de la información para hacerla accionable; análisis de contenido para extraer significados, proveer técnicas de visualización para hacer el conocimiento más visible y manejable, clasificar y organizar la información para que sea más fácil de acceder y recuperar; soporte para compartir y transferir casos exitosos empresariales y know how dentro de grupos de usuarios claves al proceso de negocio, integración de múltiples fuentes de información para hacer las decisiones más rápidas.

Características de integración deseadas en los Productos

- ⇒ Administración de Procesos, workflow
- ⇒ Correo electrónico, e-mail
- ⇒ Enterprise Resource Planning
- ⇒ Administración de Proyectos, manejo de data financiera
- ⇒ Administración de Documentos
- ⇒ Bases de datos
- ⇒ Aplicaciones de Oficina
- ⇒ Manejo de imágenes

En la *Figura 8.4*, se ilustra de manera general los productos y empresas ligado a la administración del conocimiento.

Categorías de Productos de Administración del Conocimiento y Empresas Proveedoras

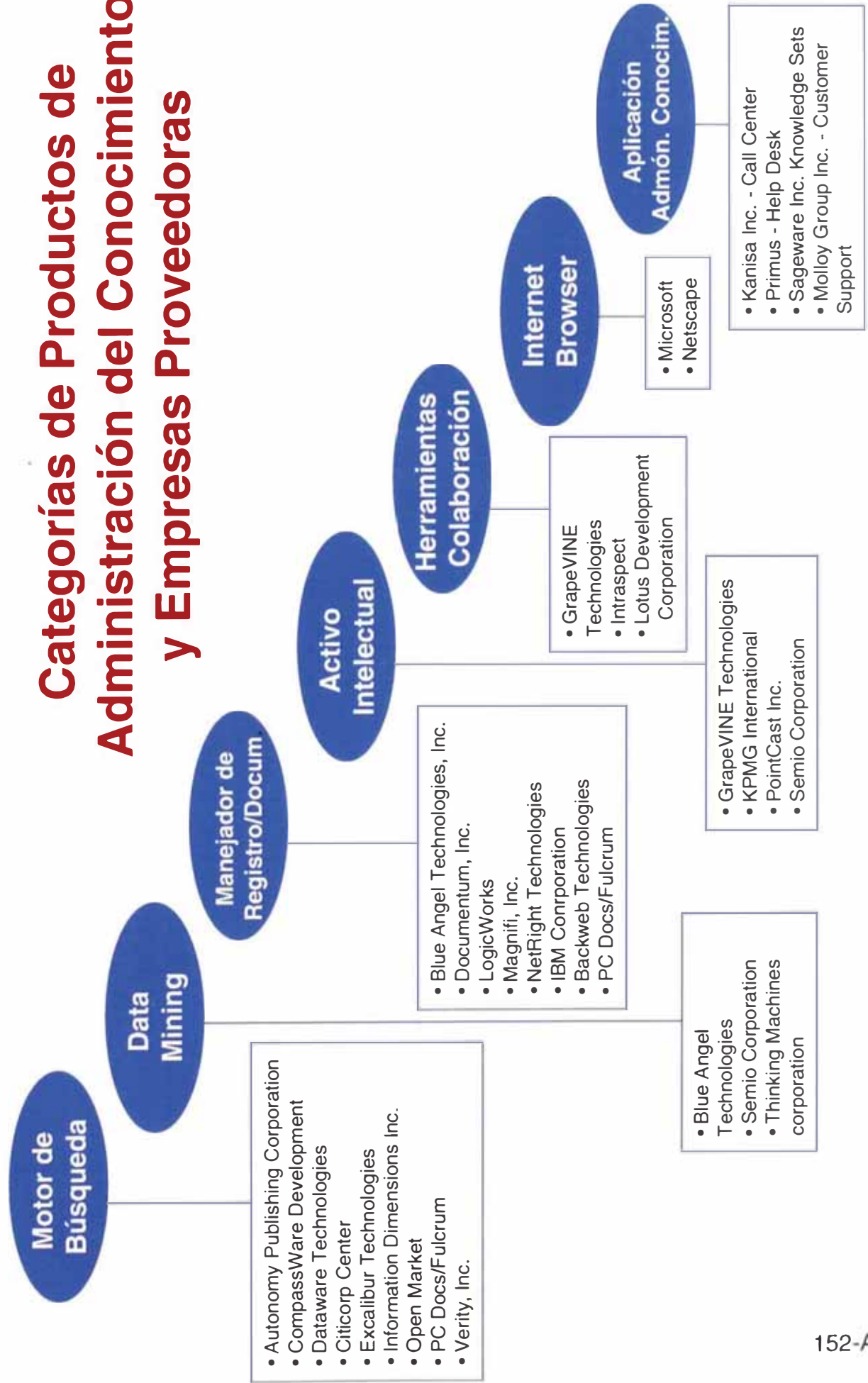


Figura 8.4

Software de Administración de Conocimiento

- ⇒ Lotus Notes / Domino
- ⇒ OpenText LiveLink
- ⇒ In-House Development
- ⇒ Microsoft Exchange / Outlook
- ⇒ PCDocs/Fulcrum Knowledge network
- ⇒ Intranets en general
- ⇒ Documentum
- ⇒ Bases de datos en general
- ⇒ Dataware, software en módulos de administración de conocimiento
- ⇒ Excalibur, Verity

Las 20 empresas que administran conocimiento, más admiradas

- ⇒ Lucent Technologies
- ⇒ Intel
- ⇒ Monsanto
- ⇒ Ernst & Young
- ⇒ Xerox
- ⇒ Arthur Andersen
- ⇒ Hewlett Packard
- ⇒ IBM
- ⇒ Microsoft
- ⇒ 3M
- ⇒ Nokia
- ⇒ Buckman Labs
- ⇒ Skandia
- ⇒ General Electric
- ⇒ Andersen Consulting
- ⇒ Sun Microsystems
- ⇒ Pfizer

- ⇒ Siemens
- ⇒ Chevron
- ⇒ British Petroleum

Empresas peruanas que se encuentran camino a Administrar Conocimiento

- ⇒ Universidad Privada y del Estado, han implementado una biblioteca digital, donde almacena todas las separatas y obras intelectuales de los profesores y se ponen a disposición vía internet o impresión.
- ⇒ Banca: Se ha implementado un sistema de almacenamiento de imágenes de archivo del personal en el área de recursos humanos.
- ⇒ Aduanas, ha implementado un sistema totalmente digital para sus procesos.
- ⇒ Estudio de abogados, implantaron un sistema de almacenamiento y acceso a expedientes de casos llevados por el estudio.
- ⇒ Compañías de Seguros, están preparando sistemas de Workflow para el seguimiento de atenciones a clientes.

Es destacable el hecho de que se han iniciado los primeros esfuerzos por administrar conocimiento en las empresas, sin embargo la mayoría se encuentran enfrascadas en implantación de tecnología como infraestructura más no como gestión o procedimientos. Es aquí donde pretendemos resaltar las bondades del Modelo de Gerencia de Tecnología del Conocimiento para el desarrollo de procesos de negocio.

Software de Administración del Conocimiento

Docushare

- ⇒ Administra documentos basada en el Web
- ⇒ Mantiene una comunidad en red
- ⇒ Se basa en intranet
- ⇒ Emplea cualquier browser, cualquier plataforma
- ⇒ Fácil de aprender, usar y mantener

- ⇒ Ideal para compartir conocimiento en tiempos críticos y propios de la empresa, aprendizaje a distancia y para proyectos colaborativos.

AskOnce

- ⇒ Un punto de acceso de todas las fuentes de conocimiento: páginas web, base de datos en web, documentos, groupware, base de datos antiguas.
- ⇒ Una única interface de usuario e lenguaje interrogador (query language)
- ⇒ Rápido acceso al permitir acceder con el web browser de la empresa
- ⇒ Customización rápida y fácil.

ContenGuard

- ⇒ El propietario del contenido de una obra intelectual cualquiera, habilita a otros el acceso y control, compensa al propietario de los derechos del contenido para uso digital de su propiedad intelectual.
- ⇒ Comercio de contenido electrónico, venta de contenido, seguimiento de derechos, seguridad para distribución.
- ⇒ Protege y controla documentos, fortalece la política empresarial, copiado y distribución limitada de obras intelectuales, controles y sellos de agua.

Herramientas para la Extracción de Datos

1. Redes Neurales. Identifican reglas basadas en datos para crear interpretaciones lógicas. Busca patrones de conducta (por ejemplo, tiempos e queja)
2. Árboles de decisión. Dividen la información en grupos basándose en los valores de las variables que son clasificadas de acuerdo con los posibles resultados de las decisiones (por ejemplo, ¿qué variables contribuyen al valor de por vida del cliente?)
3. Introducción de Reglas. Crea un conjunto no jerárquico de condiciones que algunas veces se superponen unas a otras (por ejemplo, si se desea maximizar el valor de por vida de los clientes, hay que centrarse en la satisfacción del cliente, las devoluciones y las quejas, etc.)

CAPÍTULO 9

Conclusiones y Recomendaciones

CAPITULO IX. Conclusiones y Recomendaciones

La empresa y los ejecutivos se mueven en un entorno variado y dinámico, por ello considera el Autor que las conclusiones y recomendaciones pueden sufrir variantes en cuanto a forma más no en fondo a lo largo del tiempo; porque una de las principales razones de la presente Tesis es brindar un Modelo que perdure por su flexibilidad al cambio, esa flexibilidad la sustentará el estudio constante de la relación entre la Gerencia de la Tecnología del Conocimiento y los procesos de negocio.

Algunas están basadas en la experiencia laboral de quince años, orientada a la Tecnología, por parte del Autor. Y aunque parezca muy poco tiempo debemos considerar que se han presentado más innovaciones tecnológicas en los últimos 17 años que en toda la historia de la humanidad.

9.1 Conclusiones

- La Gerencia del conocimiento no es implantación de una Tecnología, es gestión y procedimientos.
- Un país al disponer de un ejecutivo con modelos de gerencia orientados a desarrollar procesos de negocio, podrá contribuir a hacer empresas eficientes.
- El Modelo de Gerencia tiene entre algunas de sus prioridades, difundir dentro y a lo largo de toda la organización casos prácticos, producto de experiencias personales.
- La reducción de costos a través de una menor reinversión de actividades, procedimientos, etc. Es clave para los intereses de la empresa.
- El Modelo de Gerencia es un vehículo para obtener más innovación de los actuales productos y servicios.
- Las soluciones customizadas y la relación individual con cada cliente, permitirá mantener a los clientes y motivarlos a iniciar nuevos proyectos con la empresa.
- No hay información e idea tan grande que no pueda ser copiada.
- Las industrias de servicios basadas en personas son más difíciles de administrar.
- El conocimiento es poder

- ❑ Descubra que espera el cliente y hasta que punto Usted lo satisface.
- ❑ Es necesario y estratégico ayudar al cliente a ser exitoso.
- ❑ Las empresas deben ofrecer productos o servicios con buen precio y buena calidad. Si ambos factores se dan la procedencia del producto o servicio no importará al cliente, de esta manera se rompe el mito de empresa chica o grande.
- ❑ Es necesario desarrollar otros valores aparte del financiero. La innovación, el mejoramiento del proceso de negocio y el prestigio son los valores máspreciados.
- ❑ Se debe procurar darle a los clientes lo que ellos quieren, cuando, donde y cómo lo quieran.
- ❑ Usted puede soñar, crear, diseñar y construir el lugar más maravilloso del mundo, pero se necesitan personas para hacer que ese sueño se haga realidad. (Walt Disney).
- ❑ Las actividades relacionadas a tecnología requieren una mejor educación y habilidades en el trabajador.
- ❑ El ejecutivo de hoy en día es contratado para gerenciar negocios y procesos de negocio en un ambiente recesivo y turbulento que normalmente dura más de lo previsto.
- ❑ Es un craso error teorizar antes de tener la información.
- ❑ Nada perdura sino el cambio. (Heraclito)
- ❑ Es característica de los procesos de negocio estar interrelacionados, no se pueden considerar en forma individual.
- ❑ Una empresa de servicios de tecnología debe distinguirse principalmente por contar con procesos de negocio relacionados al servicio y atención del cliente, marketing y desarrollo o estudio de la tecnología inherente al producto o servicio que ofrece.
- ❑ La organización competitiva se basa en crear el ambiente necesario para que el recurso humano pueda desarrollar su creatividad de manera simple o compleja, e innovar parte o procesos completos de trabajo propios o de grupo.

- ❑ El recurso humano como facilitador, se interesa en el desarrollo personal del trabajador del conocimiento a través de la mejora de habilidades para acceder y obtener logros basados en la experiencia y visión de los profesionales.
- ❑ En todo proceso de negocio se tendrá información que se recibe (de entrada), dicho proceso a su vez va a transferir información a uno o más procesos de negocio, sin embargo, debe haber información adicional con valor agregado útil para el proceso de negocio receptor.
- ❑ Modelar y darle valor al recurso humano a través de la actividad que realiza es función de un Modelo de Gerencia de Tecnología del Conocimiento. Tratar y preparar al recurso humano para que se vea como una marca con la finalidad que sea autosuficiente, independiente y que actúe con entera libertad para lograr resultados positivos en los procesos de negocio.
- ❑ El recurso humano debe contar con un tipo de actividad que le permita destacar algún conocimiento o habilidad inherente al proceso de negocio tanto de la empresa como del cliente.
- ❑ El cultivo de relaciones personales que establece el recurso humano en su continuo servicio en diferentes empresas, le permite obtener información valiosa en cada una de ellas.
- ❑ Para una empresa de servicios de tecnología, el marketing es lo que tiene que hacer para existir. Un buen marketing es el principal objetivo que busca que los productos se compren.
- ❑ Las recientes tecnologías de la información no solo significan nuevos canales para que los fabricantes y vendedores se aproximen a los consumidores sino que también han abierto caminos para que los propios clientes puedan acceder a mayores cantidades de información de los productos o servicios que desean adquirir.
- ❑ La combinación de recurso humano y tecnología puede elevar el nivel de servicio a tal punto que puede convertirse en un instrumento clave para derrotar a la competencia, pero al mismo tiempo coloca al cliente en una posición única, lo cual trae responsabilidades.

- ❑ La intención de disponer de indicadores de calidad, es medir el capital de clientes que mantengan en buena salud y por largo tiempo la relación con la empresa.
- ❑ La transferencia de conocimiento y tecnología, tiene como punto de partida la información que se puede obtener bajo diversas circunstancias o modalidades, unas más completas que otras pero valiosas al fin y al cabo.

9.2 Recomendaciones

- ⇒ En un esquema empresarial con el Modelo de Gerencia, nunca se debe resolver el mismo problema dos veces.
- ⇒ Crear un ambiente donde la gente desarrolle y aplique su conocimiento, orientándolo a la visión de futuro de la empresa.
- ⇒ Motivar a la gente para la creación, uso, y transferencia de conocimiento, pero no reinención de soluciones existentes.
- ⇒ Si usted no le está prestando un servicio al cliente, más vale que se lo esté prestando a alguien que sí lo esté haciendo. (Albrecht & Zemke)
- ⇒ Cualquier acuerdo de negocios que no sea benéfico para el otro socio, a la larga tampoco lo beneficiará a uno. Los negocios que producen satisfacción a ambas partes son los únicos que se pueden repetir. (B.C. Forbes)
- ⇒ Debe emplearse la tecnología, entendida como infraestructura, como un facilitador para manipular el conocimiento y ponerlo a disposición en la empresa.
- ⇒ El Modelo de Gerencia debe centrarse en procesos de negocio y no en departamentos de la empresa.
- ⇒ El recurso humano ya no solo se limita a realizar una tarea, también debe involucrarse en el negocio, debe enterarse de cómo se trabaja el proceso de negocio y que puede aportar al mismo.
- ⇒ La especialización del recurso humano es un gran aporte a la empresa, pero los procesos de negocio requieren que el especialista posea multihabilidades para

asimilar el negocio y aportar con su conocimiento en diversos procesos de negocio.

- ⇒ Las compañías deben hacer más con menos, por lo que apoyarse en la tecnología resulta importante.
- ⇒ Brindar experiencia basado en habilidades y procesos de aprendizaje hacia el recurso humano, resulta estratégico y constituye un valor añadido al rol de dicho recurso en los procesos de negocio.
- ⇒ Es la creencia del autor que cada órgano directriz en la empresa debe ser un promotor en la gestión del recurso humano, ya que cada uno de ellos es conocedor y está inmerso en uno o más procesos de negocio y es la necesidad de estos promotores identificar, generar, usar y reusar el conocimiento inherente a los procesos de negocio.
- ⇒ El establecimiento de una relación de socio antes que una relación cliente y proveedor, y el reconocimiento de un período de aprendizaje en cada proyecto son baluartes que deben tomarse en cuenta.
- ⇒ Es importante conocer las fortalezas y debilidades de cada cliente.
- ⇒ Es indispensable tener información acerca del negocio del cliente, el cliente y la compañía.
- ⇒ Una empresa de servicios de tecnología, no debería tener fronteras; dependiendo del rubro de mercado que abarque la empresa de servicios, este mercado podría resultar pequeño pero complejo, lo que brinda un know how muy experto que puede resultar muy valioso en otros países.
- ⇒ Cuando ocurre una transferencia de tecnología y conocimiento, se debe comprender que las compañías pretenden un razonable retorno financiero, el acceso al mercado y la posibilidad de futuras inversiones.
- ⇒ Siempre ha resultado una situación muy especial que otras empresas conozcan procesos de negocios de otras, sin embargo cuando se trata de empresas que brindan el mismo servicio o producto esta situación se vuelve delicada y podría generar un peligro a la estabilidad comercial de la empresa.

- ⇒ La competencia y la cooperación entre empresas es una situación que conviene desarrollar entre las mismas, por esta razón es necesario construir relaciones de confianza entre la empresa y los proveedores y clientes.
- ⇒ El marketing es la principal herramienta que posee la empresa para lograr la aceptación de sus productos y servicios.
- ⇒ Lo primero que debe hacerse con los clientes es clasificarlos según su valor, luego se deberá diferenciarlos por sus necesidades.
- ⇒ Para lograr una buena diferenciación entre los clientes se debe buscar obtener el máximo conocimiento pero con la mínima exigencia al cliente.
- ⇒ La retroalimentación que brinda el cliente debe ser respondida y en alguna medida debe impulsar la mejora o desarrollo de los productos o servicios.
- ⇒ No debe olvidarse que la calidad y el servicio al cliente queda bajo la perspectiva de quien lo recibe y no de quien lo entrega.
- ⇒ Recordar siempre que un buen servicio no siempre es el mejor, tratar a todos por igual es lo mismo que no tratar a nadie en forma especial.
- ⇒ En ocasiones los clientes dirigen la venta y eso no resulta lo más apropiado.

X. BIBLIOGRAFIA

Autor: Harjinder S. Gill y Prakash C. Rao

Título: Datawarehousing

Editorial: Prentice Hall Hispanoamericana SA

Edición: 1996

Lugar: Mexico

Año: Enero, 1996

Autor: Timothy M. Laseter

Título: Balanced Sourcing. Cooperation and Competition in Supplier Relationships

Editorial: Joseey-Bass Inc., Publishers

Edición: 1998

Lugar: San Francisco, California

Año: 1998

Autor: Leif Edvinson y Michael S. Malone

Título: Intellectual Capital

Editorial: Harper Collins Publishers Inc.

Edición: 1998

Lugar: USA

Año: Enero, 1998

Autor: IBM España

Título: Fundamentos Cliente/Servidor

Editorial: IDG Communications SA

Edición: Tercera, 1996

Lugar: España

Año: abril, 1996

Autor: IBM

Título: Knowledge Management Technology Solutions

Editorial: The Applied Technology Group Inc.

Edición: 1999

Lugar: USA, MA 01760

Año: Enero, 1998

Autor: International Data Corporation

Título: Knowledge Management: U.S. and Worldwide Forecast 1999-2004

Editorial: White Paper

Edición: 1999

Lugar: USA

Año: Enero, 1999

Autor: Rafael Andreu, Joan E. Ricart, Josep Valor

Título: Estrategia y Sistemas de Información

Editorial: McGraw - Hill

Edición: Segunda

Lugar: Basauri, 17. 28023 Aravaca (Madrid) - España

Año: 1996

Autor: Peter F. Drucker

Título: Los Desafíos de la Gerencia para el Siglo XXI

Editorial: Norma

Edición: Copyright 1999

Lugar: Bogotá - Colombia

Año: 1999

Autor: Stephen R. Covey

Título: Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva

Editorial: Paidós Ibérica SA

Edición: 1996

Lugar: Mexico DF

Año:1996

Autor: Al Ries y Laura Ries

Título: Las 22 Leyes Inmutables de la Marca

Editorial: McGraw-Hill

Edición: 2000

Lugar: Basauri, 17. 28023 Aravaca (Madrid) - España

Año: 2000

Autor: Tom Peters

Título: Reinventando el Management. La empresa de servicios profesionales

Editorial: Atlantida

Edición: 2000

Lugar: Azopardo 579. Buenos Aires - Argentina

Año: 2000

Autor: Robert Greene, Joost Elffers

Título: Las 48 leyes del Poder

Editorial: Atlantida SA

Edición: 2000

Lugar: Azopardo 579, Buenos Aires, Argentina

Año: Marzo, 2000