

UNIVERSIDAD CENTRAL “MARTA ABREU” DE LAS VILLAS.

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS.

DEPARTAMENTO DE ECONOMÍA.



Trabajo de diploma

**PROPUESTA DE MEJORAS AL MODELO DE
GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO PARA EL COMERCIO
MINORISTA DE BIENES EN VILLA CLARA**

Autora: Wendy Báez Prieto

Tutor: MSc. Raúl Yoel La Fe Jiménez

Santa Clara, junio 2012

PENSAMIENTO

“El conocimiento es la virtud, solo si se sabe, si se tiene el conocimiento, se puede alcanzar el bien, la verdad y la belleza.”

Sócrates 470 a.c- 399 a.c

DEDICATORIA

Dedico este trabajo a mi familia, en especial a mi mamá y a mi abuelo.

AGRADECIMIENTOS

A mi mamá que ha estudiado economía junto conmigo y me ha apoyado a lo largo de estos años.

A mi abuela y a mi hermana Amalía.

A mi tío Boris, tía Juana y Fabio.

A mi papá que me ha brindado su apoyo.

A mis amigas Patricia, Mercedes, Ana y Suedy por estar siempre presentes.

A mi tutor Raúl Yoel que es un guía excelente.

A mis profesores que me han enseñado a lo largo de estos cinco años.

A mis compañeros de estudio, por todo lo compartido en este tiempo.

A todos los que no se mencionan pero que de alguna forma u otra han estado presentes.

A todos muchas gracias

RESUMEN

La investigación se realizó en empresas pertenecientes al comercio minorista de la provincia de Villa Clara, con el objetivo general de mejorar el modelo de gestión del conocimiento existente en dicho sector. Se realizaron entrevistas a especialistas para medir el nivel de importancia y utilización de los conocimientos dentro de las empresas del comercio minorista de bienes en Villa Clara, se entrevistaron a clientes especializados con el objetivo de medir la importancia y el porcentaje en que los procesos claves que desarrollan estas empresas satisfacen sus expectativas y se entrevistó a directivos acerca de los conceptos de eficiencia y eficacia. Para la validación del modelo, se calculó la cantidad de expertos, que fueron escogidos por su experiencia en el sector y por su relación con la gestión del conocimiento y se utilizó el Índice de Consenso de Expertos para estimar la adecuación del modelo. La investigación es de gran utilidad para las empresas del comercio minorista de bienes en Villa Clara, pues ha tenido como resultado el diseño de un modelo de gestión del conocimiento que servirá como guía para la creación y uso de conocimiento dentro de estas empresas.

SUMMARY

The present thesis was carried out in enterprises belonging to the retail market of Villa Clara. The general objective of this work is to improve the model of knowledge management used in this sector currently. Several surveys to specialist were done looking to measure the levels of importance and utilization given to the knowledge within the enterprises. The level of satisfaction was also studied through interviews with specialized customers. Additionally the concepts of efficacy and efficiency were discussed with directives of the enterprises. A statistically significant amount of experts were used in the validation and the Index of Expert Consensus was applied to estimate the model fitness. The present research has huge impact in the enterprises of the retail market of goods in Villa Clara due to its results provide a novel model of knowledge management useful as guide to develop and use the knowledge within the enterprises.

Índice

INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO 1: FUNDAMENTOS DE LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO EN LAS EMPRESAS CUBANAS	5
1.1 Dato	5
1.2 Información	7
1.3 Conocimiento	9
1.3.1 Tipos de conocimiento	11
1.3.2 Proceso de creación del conocimiento organizacional	12
1.4 Gestión del Conocimiento	13
1.5 Capital Intelectual	15
1.5.1 Formas del conocimiento en las organizaciones	17
1.6 Aprendizaje organizacional	17
1.6.1 Disciplinas de las organizaciones inteligentes	18
1.7 Modelos de Gestión del Conocimiento	19
1.8 La Gestión del Conocimiento en empresas cubanas	21
1.9 El comercio minorista de bienes en Cuba	22
CAPÍTULO 2: ANÁLISIS CRÍTICO AL MODELO DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO PARA EL COMERCIO MINORISTA DE BIENES EN VILLA CLARA	25
2.1 Comercio minorista de bienes	25
2.2 Eficiencia en el comercio minorista de bienes	26
2.3 Características del comercio minorista de bienes en Villa Clara	27
2.4 Eficiencia para las empresas del comercio minorista de bienes en Villa Clara ...	30

2.5 Modelo de Gestión del Conocimiento en el comercio minorista de bienes en Villa Clara.....	30
2.5.1 Formas del conocimiento en las empresas.....	31
2.5.2 Procesos claves.....	34
2.5.3 Eficiencia y eficacia.....	37
2.6 Validación del modelo por el método de expertos.....	39
CAPÍTULO 3: MEJORAS AL MODELO DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO PARA EMPRESAS ESTATALES DEL COMERCIO MINORISTA DE BIENES EN VILLA CLARA.....	40
3.1 La eficiencia y eficacia en el comercio minorista de bienes	40
3.1.1 Definición de eficiencia y eficacia en el comercio minorista de bienes	40
3.1.2 Principales indicadores que miden eficiencia y la eficacia en el comercio minorista de bienes y sus características	41
3.1.3 Influencia de los indicadores en la obtención de los resultados	42
3.2 Procesos claves del comercio minorista de bienes	42
3.3 Conocimientos en las organizaciones del comercio minorista de bienes.....	47
3.4 Propuesta del modelo de gestión del conocimiento para las empresas del comercio minorista en Villa Clara	51
3.4.1 Tipos de conocimientos en las empresas del comercio minorista de bienes en Villa Clara	53
3.4.1.1 Conocimiento tácito.....	54
3.4.1.2 Conocimiento explícito	56
3.4.2 Procesos internos que se afectan con la gestión del conocimiento.....	59
3.4.3 Eficiencia y eficacia como resultado de la gestión del conocimiento	61
3.4.3.1 Satisfacción del cliente.....	62
3.4.3.2 Aumento de las utilidades	63

3.5 Validación del modelo	63
CONCLUSIONES	68
RECOMEDACIONES	69
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	70
BIBLIOGRAFÍA	73
ANEXOS	76

INTRODUCCIÓN

A finales del siglo XX ocurrió una explosión de conocimientos que se incrementó en el siglo XXI con la utilización de las tecnologías de la comunicación, la competencia de los recursos y los desafíos que demanda una sociedad cada vez más informada. El conocimiento adquiere mayor importancia en los años noventa; es en esta etapa que logra un mayor protagonismo y relevancia en las empresas, esto está condicionado por las características de la economía actual que exige cada vez más conocimiento y la correcta y rápida utilización de los mismos. De la revolución tecnológica y los cambios económicos y sociales que estremecen a la sociedad en que vivimos, emerge un nuevo tipo de economía, la economía de la información, en la que esta es un recurso de gran valor. La sociedad del conocimiento que se está desarrollando es mucho más competitiva porque los conocimientos están al alcance de todos y deben ser utilizados de la mejor manera posible.

Todas las organizaciones generan y usan conocimientos; a medida que interactúan con el entorno, absorben información, la convierten en conocimiento y desarrollan acciones sobre la base de la combinación de ese conocimiento y de sus experiencias, valores y normas. La aparición del conocimiento como un elemento clave en la economía, hace que el desarrollo de tecnologías, metodologías y estrategias para su medición, creación y difusión se convierta en una de las principales prioridades de las organizaciones. El uso intensivo de los conocimientos para la creación y desarrollo de cualquier producto o servicio, la utilidad que tiene los conocimientos que varían cada vez con mayor rapidez, la influencia de las nuevas tecnologías de la información y las comunicaciones en el tiempo y el espacio, la búsqueda por parte de las organizaciones de más y mejores competencias y de elevar el desempeño de sus trabajadores y el crecimiento en el manejo de elementos como liderazgo del producto, satisfacción del cliente y excelencia operativa para asegurar la supervivencia de la organización, son razones por las cuales la gestión del conocimiento se hace cada vez más necesaria en las organizaciones. En los últimos años la gestión del conocimiento se ha convertido en uno de los principales

temas de investigación y en el paradigma de la gestión por excelencia. En Cuba se han hecho numerosos esfuerzos para que el uso y creación de los conocimientos tengan mayor protagonismo en las empresas.

El presente trabajo se desarrolló en el sector del comercio minorista de bienes en Villa Clara, este sector ha cobrado gran importancia dentro de la economía en los últimos tiempos y no trabaja con los niveles de eficiencia necesarios para lograr un buen desempeño. En estas instituciones se presenta como **situación problemática** que se cuenta con el conocimiento necesario, que dadas las características de la economía actual es una variable estratégica, pero no tiene un buen aprovechamiento. Los manuales, procedimientos y expertos no son utilizados en el mejoramiento de los servicios que prestan. Las relaciones con los agentes del entorno interno y externo se ven limitadas por las regulaciones ministeriales y porque estas instituciones no explotan al máximo las capacidades de su personal. Las relaciones que se establecen con los proveedores es un ejemplo de lo anteriormente dicho, se tienen posibilidades de obtener mejores contratos con mejores proveedores y no hacen las gestiones. La estrategia de estas empresas contiene el uso de los conocimientos, lo que sucede es que no se implementa en dirección a la gestión del conocimiento. Se le da un importante papel a la innovación pero solo se limitan a los foros y no se generalizan los resultados ni se tienen en cuenta para el mejoramiento de los procesos existentes.

Partiendo de lo anteriormente expuesto el **problema investigativo** definido es: ¿Cómo contribuir a elevar la eficiencia en el comercio minorista de bienes en Villa Clara, a través de un modelo de gestión del conocimiento?

El **objetivo general** de la investigación es: Mejorar el modelo de gestión del conocimiento para las empresas del comercio minorista de bienes en Villa Clara.

Para ello se han definido los **objetivos específicos** siguientes:

1. Sistematizar los fundamentos teóricos para la gestión del conocimiento empresas del comercio minorista de bienes en Cuba.

2. Analizar el modelo de gestión del conocimiento existente para el comercio minorista de bienes en Villa Clara.
3. Proponer las modificaciones necesarias al modelo de gestión del conocimiento bajo un sustento científico práctico.

Partiendo de los objetivos se ha definido la **hipótesis** siguiente: Si se mejora el modelo de gestión del conocimiento para empresas de comercio minorista de bienes en Villa Clara, es posible contribuir a elevar la eficiencia en dicho sector.

Los **métodos teóricos** que se utilizaron fueron: el histórico-lógico, el analítico-sintético y el inductivo-deductivo. Del nivel empírico se utilizaron el análisis documental, la entrevista y la consulta a expertos.

La presente investigación se **justifica** en que se realiza a petición de algunas empresas del comercio minorista de bienes que presentan problemas con el uso y creación de conocimiento. Históricamente se han tomado indicadores financieros para evaluar el desempeño y la competitividad de estas empresa, pero últimamente se toman también el desarrollo de los recursos de conocimiento también llamados intangibles que en un punto marcan la diferencia con otras instituciones.

La **viabilidad** de la investigación radica en que se cuenta con el apoyo de los principales directivos de las instituciones del comercio minorista en la provincia. La información que se necesita se encuentra disponible, la bibliografía principal está en texto en la biblioteca de la Universidad Central y en internet se encuentran diversos artículos disponibles. La investigación tiene como base estudios desarrollados anteriormente lo que hace mucho más fácil el manejo de la información y su estructuración.

El trabajo se ha estructurado en tres capítulos que responden a los objetivos planteados anteriormente:

CAPÍTULO 1: FUNDAMENTOS DE LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO EN EMPRESAS CUBANAS: en este capítulo se analizan los diferentes conceptos sobre dato, información, conocimiento, gestión del conocimiento, las diferentes formas del conocimiento en la organización, el aprendizaje organizacional, muy

importante para que las empresas se adapten a los cambios del ambiente, los diferentes modelos de gestión del conocimiento, el manejo de la gestión del conocimiento en las empresas cubanas y se hace una descripción del comercio minorista de bienes en Cuba.

CAPÍTULO 2: ANÁLISIS CRÍTICO AL MODELO DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO PARA EL COMERCIO MINORISTA DE BIENES EN VILLA CLARA:

en él se aborda lo relacionado con el comercio minorista de bienes y la eficiencia del mismo y se hace un análisis del Modelo de gestión del conocimiento para empresas de comercio minorista de bienes en Villa Clara y se proponen los cambios que se le deben hacer a este modelo para que cumpla con las necesidades del sector.

CAPÍTULO 3: MEJORAS AL MODELO DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO PARA EMPRESAS ESTATALES DEL COMERCIO MINORISTA DE BIENES EN VILLA CLARA:

en él se realiza un estudio de la eficiencia y eficacia, los procesos claves y los conocimientos que se deben manifestar en las organizaciones del comercio minorista de bienes, partiendo de los resultados obtenidos se rediseña el modelo de gestión del conocimiento existente.

La investigación es de gran utilidad para las empresas del comercio minorista de bienes en Villa Clara, pues ha tenido como resultado, el diseño de un modelo de gestión del conocimiento que reestructura los conocimientos organizacionales que poseen estas empresas, determina la importancia y el grado de satisfacción que le conceden los clientes a los procesos claves y demuestra la influencia que tienen los conocimientos y los procesos en el logro de la eficiencia y eficacia. La investigación servirá como guía para la creación y uso de conocimiento dentro de estas empresas.

CAPÍTULO 1: FUNDAMENTOS DE LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO EN LAS EMPRESAS CUBANAS

Las organizaciones en la actualidad, para poder desempeñarse con éxito deben reconocer el papel primordial que tiene el conocimiento. Los datos son la base en la creación del conocimiento, estos, al ser procesados, se convierten en información siempre que estén estructurados y tengan una cierta lógica para las personas, con el uso de la información existente en las organizaciones y las habilidades que posean los individuos que forman parte de ellas, se forma el conocimiento que, mediante los procesos de conversión, se transforma y se crean nuevos conocimientos. La gestión del conocimiento, es un conjunto de estrategias y procesos, para ayudar a la organización a ser más competitiva y fomentar el aprendizaje organizacional para enfrentar los cambios del entorno que cada día se hace más turbulento.

En este capítulo se parte del análisis de los diferentes conceptos sobre dato, información, conocimiento y gestión del conocimiento, fundamentalmente. Se trata también las diferentes formas del conocimiento en la organización, el aprendizaje organizacional, muy importante por los cambios bruscos que sufren las economías, los diferentes modelos de gestión del conocimiento que pueden estar enfocados en el capital intelectual o en la gestión del conocimiento; partiendo de todo esto se analiza cómo es el manejo de la gestión del conocimiento en las empresas cubanas y se hace una descripción del comercio minorista de bienes en Cuba. **(Anexo 1)**

1.1 Dato

Los datos son un elemento importante dentro de las organizaciones, ya que constituyen la base para toda la generación de información.

“Los datos desempeñan un papel similar al de las materias primas en el proceso de producción de bienes industriales, y necesitan ser manipulados para que generen valor. La generación de datos no estructurados no conduce automáticamente a la creación de información y tampoco todas las informaciones pueden ser consideradas conocimiento.”(Carlos A Benavides Velasco & Cristina Quintana García, 2003) Los autores hacen referencia a que los datos son el elemento de partida, el insumo principal de la información y que necesitan ser manipulados para que generen un

beneficio. Mencionan que no basta con que se generen datos para que exista información, como tampoco toda la información es automáticamente conocimiento. No se hace ninguna mención a lo que es un dato en su esencia.

Eduardo Bueno Campos, define los datos como “Un conjunto de elementos, hechos y registros objetivos sobre una serie de sucesos y transacciones.”(Campo, 2002) Se refiere a los datos como elementos concretos que ilustran la realidad.

En 2006, Ponjuán, G. define los datos como “hechos discretos sobre acontecimientos. En los marcos de una organización generalmente se refiere a determinados recursos o a los registros de transacciones realizadas. Los datos no suministran explicaciones ni dan razones.”(Dante, 2006b) En este concepto se hace referencia a los datos como cifras y registro que se recogen en las organizaciones, que, por sí solos, carecen de importancia y no brindan ninguna información.

Son “piezas informativas, pero que no tienen un valor real por sí mismos, sino en dependencia de su relación con otros datos y del nivel de elaboración que hayan recibido durante el proceso de dirección del sistema.”(Encinosa, 2001a) El autor se refiere a que los datos en sí mismos no expresan nada, que hay que relacionarlos con otros y darle un buen tratamiento para que puedan ser útiles y se pueda obtener un resultado satisfactorio y no hace referencia al contenido de los datos.

“El dato es una representación de hechos o conceptos, hecha de una manera formalizada, apta para su comunicación, interpretación o elaboración bien por los seres humanos o por medios automáticos.”(Moral, Pazos, Rodríguez, Patón, & Suarez, 2007a) En este concepto los autores hacen referencia al dato como algo más elaborado, más formal, lo relacionan con el ser humano y con el uso de las tecnologías para su elaboración, interpretación y comunicación.

Los datos son hechos o imágenes que una vez ordenados, agrupados, analizados e interpretados son capaces de dar algún resultado. Cuando los datos son procesados de esta manera, se convierten en información. La información enriquecida por ideas, procedimientos y reglas que permiten realizar acciones y tomar decisiones, forma el conocimiento. El conocimiento es la combinación de información, contexto y

experiencia. El conocimiento, orientado hacia un objetivo, genera inteligencia.

(Anexo 2)

En el análisis de los diferentes conceptos antes expuestos, se puede apreciar que varios autores plantean que los datos son hechos que, por sí solos, no tienen ningún sentido, que son representaciones de hechos tomados de la realidad interna y externa de la organización. Los datos son creados por todos los miembros de la organización y, como plantea G. Ponjuán, pueden ser cifras del presupuesto, producción realizada, dosis de un producto, nombre del proveedor, combustible utilizado, usuarios atendidos.

Tomando en cuenta todas las definiciones anteriormente expuestas, se puede decir que los datos son representaciones de acontecimientos que si no son tratados no aportan nada en concreto, por sí solos los datos no tienen ningún valor y son emitidos por los individuos y las organizaciones a lo largo de todo el ciclo administrativo.

1.2 Información

Una vez organizados y estructurados los datos, se puede hablar de información, elemento clave en todos los espacios de las organizaciones. Manuel Riesco, plantea que “Existe información cuando se pone un cierto orden en los datos con el fin de darles un sentido.”(González, 2006a) Se hace referencia a la necesidad de que exista un cierto orden en los datos para que la información exista. No se habla del protagonismo que tienen las personas y las nuevas tecnologías en el trabajo con los datos para la creación de la información.

“El concepto informar significa dar forma y eso precisamente es lo que la información hace: formar, modificar a la persona que la consume, provocando cambios en sus consideraciones. Por tanto, es el receptor y no el emisor quien le atribuye el valor a esta información, quien reacciona ante su consumo.”(Dante, 2006b) En este concepto se pone de manifiesto que la información cambia a las persona, su forma de pensar y de hacer las cosas ya que estas se nutren de la misma mientras crean

más información. Se habla de la existencia de un emisor y un receptor, y es este último el que le da un valor a la información que recibe.

En el año 2004, varios autores plantean que la información es un “conjunto de datos necesarios para la realización de uno o varios procesos, que originados de una determinada manera, nos aportan un conocimiento de las cosas en general. La forma de estructurar los datos o el orden que establezcamos de los mismos es una cuestión relevante a la hora de disponer o no de información.”(Herederó, López-Hermoso, Romo, & Medina, 2004) Al igual que Riesco, los autores plantean la importancia que tiene la estructuración de los datos para poder hablar de información. Se hace alusión a que la información es un conjunto de datos con cierto sentido.

En el 2006, Ponjuán, G. plantea que la información son “datos o materia informacional relacionada o estructurada de manera actual o potencialmente significativa.”(Dante, 2006a) La autora menciona la presencia de los datos en la creación de información y la estructuración que estos tienen que tener.

“La información es una relación comunicativa entre los elementos de un sistema que resulta necesaria para dirigir a este, en el sentido más amplio de las funciones de dirección: planificación, organización, mando y control.” (Encinosa, 2001a) Se hace referencia a la relación inseparable que existe entre la información y la comunicación y que es, a su vez, un elemento fundamental dentro de la organización para distribuir la información en sí misma y para la creación de una nueva. En este concepto los autores tienen una visión más administrativa de la información.

La información se mueve, fluye dentro de la organización y su ambiente, mediante redes formales e informales y no solo se relaciona con la tecnología, sino que está ligada a las personas y forma parte de un proceso de retroalimentación donde se crea más y mejor información a partir de la que existe dentro y fuera de la organización.

Todos los autores abordan la importancia de que los datos tengan una cierta lógica para que exista información y mencionan la presencia de las personas en el uso y creación de la misma. En el caso de Ponjuán, G. trata a las personas desde

el lugar que estas toman en la comunicación de la información, elemento indispensable para que esta fluya.

Analizando los conceptos anteriores, se puede definir como información: conjunto de datos que tienen importancia y que forman un mensaje en forma de documento o de comunicación, que permite ampliar o precisar elementos de una materia y cuenta con un emisor y un receptor. La información es necesaria para las organizaciones pero no es suficiente, deben poseer conocimientos.

1.3 Conocimiento

Entre los datos, la información y el conocimiento existe una estrecha relación, en cierto sentido, uno se nutre del otro. El procesamiento de los datos los convierte en fuentes informativas, y el uso de este, unido a la creación de nueva información, se convierte en conocimiento.

Castro, F. en el 2001 plantea que “El conocimiento es diferente a la información, pues involucra la cabal utilización de la información y datos disponibles, los cuales son potenciados por el talento humano, alimentado en habilidades, competencias, ideas e intuiciones.” (Díaz-Balart, 2001a) Se aborda la diferencia y relación entre conocimiento e información, se habla de la necesidad de los datos y de las características del factor humano para que el conocimiento sea efectivo. En este concepto no se llega a una definición como tal de lo que realmente es conocimiento.

El conocimiento es “la comprensión obtenida por medio de la experiencia efectiva, el estado de saber de algo o de tener información, el rango de información, el acto de comprensión o clara percepción de la verdad, y algo aprendido y retenido en la mente.”(Vendrell, 2001) En este concepto, el autor se refiere a que el conocimiento es la percepción que tienen los individuos en su interacción con otras informaciones y el medio que los rodea.

“El conocimiento implica, la capacidad de solucionar problemas en un área de actividad determinada, un saber cómo, un saber qué y un saber para qué, lo cual exige de la existencia de la información relacionada con dicho problema y con dicha actividad, pero también una experiencia y una pericia que son algo cualitativamente

diferente de la mencionada información.”(Encinosa, 2001b) Se hace referencia a la utilización del conocimiento y a las necesidades de poseer características que complementen la información existente. Se vuelve a abordar la diferencia entre conocimiento e información pero no se llega a una definición.

Riesco, M. en el 2006, plantea: “El conocimiento en la empresa es un conjunto abierto de ideas, creencias y experiencias contrastadas y asimiladas mediante la reflexión que sirve de guía para la acción. Se encuentra incrustado en los individuos, los grupos, las organizaciones y el entorno social. ” (González, 2006b) En este concepto se define el conocimiento como el resultado de la interacción del conjunto de elementos de la organización y menciona a los diferentes factores donde se pueden encontrar conocimientos.

En el *Diccionario de Gestión del Conocimiento e Informática*, se reconoce como conocimiento a los “resultados obtenidos de aplicar una o varias reglas objetivas de actuación a una información o conjunto de informaciones.”(Yenes, 2000) Se ve el conocimiento como el tratamiento que se le da a la información o al conjunto de informaciones.

El conocimiento es tratado como la “mezcla fluida de experiencia condensada, valores, información, contextual y perspicacia con experiencia, que proporciona un marco para la evolución e incorporación de nuevas experiencias e información. En las organizaciones, a menudo son incorporados no solo en los documentos o depósitos, sino también en rutinas, procedimientos, prácticas y normas de la organización.”(Davenport & Prusak, 1998) Los autores hacen referencia al conocimiento como una mezcla de experiencia, información y valores que propicia todas las condiciones para la creación de uno nuevo y mencionan los diferentes puntos donde se desarrollan los conocimientos dentro de la organización.

El conocimiento es la unión de combinación de información, contexto y experiencia, que encierra además creencias, juicios, expectativas y hasta metodologías particulares, desarrolladas por cada individuo en su experiencia. El conocimiento se ve como algo mayor que un conjunto de datos, se presenta como el resultado del aprendizaje y de la experiencia unido a la información que se acumula en una

organización. El conocimiento genera valor económico y en las nuevas condiciones del entorno, marca la diferencia y provoca ventajas competitivas, forma parte del nuevo capital que fortalece a la organización y su aprovechamiento se ha convertido en un arma poderosa.

Con el análisis de lo planteado por los diferentes autores, se puede definir como conocimiento: conjunto de información, creencias, habilidades y experiencias que forman parte de los individuos y de las organizaciones, se utiliza para la solución de problemas y está muy ligado a las potencialidades que tengan los miembros de la organización.

1.3.1 Tipos de conocimiento

Las organizaciones deben tener en cuenta todos los tipos de conocimiento, para poder gestionarlo de una mejor forma. Para clasificar al conocimiento principalmente se toman dos categorías, conocimiento tácito y conocimiento explícito y partiendo de esta se puede introducir el conocimiento organizacional.

Conocimiento tácito: “Conocimiento poco o no codificado que no puede ser formalmente comunicado. Es el conocimiento implícito que utilizan los miembros de una organización para realizar su trabajo y para percibir sus mundos.” (Dante, 2006c)
El conocimiento tácito es altamente personal, muy difícil de formalizar y de expresar, constituido por modelos mentales, creencias, perspectivas que no pueden ser fácilmente articuladas ni compartidas.

Conocimiento explícito: “Conocimiento que puede ser transferido de un individuo a otro usando algún tipo de sistema de símbolos. Es un conocimiento que ha sido codificado de alguna manera y puede comunicarse o difundirse con facilidad. Se trata del conocimiento basado en datos concretos, con los que sería suficiente su conocimiento para el aprovechamiento de los mismos, sin necesidad de interpretación alguna, expresándolo de una manera simple.”(Dante, 2006d)

El conocimiento explícito define la identidad, competencias y los activos intelectuales de una organización.

Existe una tercera clasificación del conocimiento que está dada por la unión de los dos anteriores. La interacción dinámica y continua entre el conocimiento tácito y explícito es la creación del conocimiento organizacional. Gloria Ponjuán, en su libro *Introducción a la gestión del conocimiento* plantea que “el conocimiento organizacional consiste en los activos de conocimiento, individuales y colectivos, que la organización utiliza para desarrollar sus actividades. El conocimiento organizacional básico incluye también los datos e informaciones empleados para construir y generar el conocimiento individual y organizacional.” (Dante, 2006e)

(Anexo 3)

1.3.2 Proceso de creación del conocimiento organizacional

Para la creación del conocimiento son necesarias cuatro formas que son: de conocimiento tácito a tácito, socialización, de conocimiento tácito a conocimiento explícito, exteriorización, de conocimiento explícito a explícito, combinación y de conocimiento explícito a conocimiento tácito, interiorización. **(Anexo 4)** El proceso de creación del conocimiento puede comenzar por cualquiera de las cuatro formas y tiene una interacción entre todas las partes.

“La creación de conocimiento organizativo constituye una interacción continua y dinámica entre el conocimiento tácito y el explícito. El proceso de creación de conocimiento organizativo es un proceso en espiral, que comienza en el nivel individual y se desplaza a través de comunidades de interacción más amplia, cruzando fronteras entre secciones, departamentos, divisiones y organizaciones.” (Nonaka & Takeuchi, 1995)

Socialización: Se comparten ideas, experiencias y por tanto, se crea un conocimiento tácito que pueden ser modelos mentales y habilidades. Se pueden desarrollar diferentes actividades como discusiones, tormentas de ideas, conferencias, donde cada individuo expone ideas que se ponen en consideración de los demás participantes para así modificar las diferentes formas de pensar y lograr un mejor desempeño de los individuos.

La socialización es el proceso mediante el cual, los individuos aprenden a desenvolverse en su entorno social, adquiriendo conocimiento tácito mediante las

vías comunes de relación y comunicación con personas y medios como conversaciones y consulta de documentación. Es uno de los aspectos más importantes y que más cuidan hoy en día en las empresas.

Exteriorización: El conocimiento tácito se vuelve explícito y toma la forma de metáforas, analogías, conceptos, hipótesis y modelos, este proceso es impulsado mediante el diálogo y la reflexión colectiva.

Se transmite y conceptualiza el conocimiento tácito que las personas poseen internamente. Se vale para ello, de elementos que sean tangibles y entendibles entre varias personas, es muy común que se utilice el trabajo en grupo para crear un mejor ambiente de trabajo donde se compartan las diferentes ideas de los integrantes y se aproveche la sinergia.

Combinación: Se sistematizan conceptos. Esta forma de conversión del conocimiento involucra la combinación de diferentes cuerpos de conocimiento explicitado. Las personas intercambian o combinan conocimiento mediante documentos, reuniones, conversaciones telefónicas o redes computarizadas. Es la fusión de diferentes conocimientos para producir nuevos puntos de vista.

Se formaliza el conocimiento que proviene de diferentes fuentes de información. La combinación se trata de obtener nuevos conocimientos partiendo de otros conocimientos ya existentes.

Interiorización: Es el proceso de transformar el conocimiento explícito en tácito. Está muy vinculado a aprender haciendo. Cuando experiencias adquiridas mediante, socialización, exteriorización y combinación se interiorizan en las bases del conocimiento tácito de una persona en forma de modelos mentales compartidos, se convierten en activos valiosos.

El conocimiento puede llegar por diferentes soportes o medios y se convierte en algo propio e interno de todos los individuos de la organización.

1.4 Gestión del Conocimiento

La gestión del conocimiento tiene como objetivos identificar, manejar y compartir todo el conocimiento explícito y tácito de una empresa de forma tal que los empleados

puedan usarlo para ser más efectivos. Es un concepto dinámico que está muy relacionado con la administración de todo el flujo de conocimiento dentro de la organización.

Como gestión del conocimiento se considera al “conjunto de acciones corporativas encaminadas a crear y facilitar el flujo del conocimiento valioso.”(Arbonés, 2006) El autor considera como gestión del conocimiento a todos los esfuerzos realizados en las organizaciones para crear y socializar el conocimiento.

Otros autores definen a la gestión del conocimiento como el “conjunto de principios, métodos, técnicas, herramientas, métricas y tecnologías que permiten obtener los conocimientos precisos para quienes los necesitan, del modo adecuado, en el tiempo oportuno, de la forma más eficiente y sencilla, con el fin de conseguir una actuación institucional lo más inteligente posible.”(Moral, Pazos, Rodríguez, Patón, & Suarez, 2007b) Se enfocan en la manera de obtener el conocimiento y de trabajar con él por parte de las personas, se hace referencia al objetivo de todo este proceso que no es más que el de obtener resultados satisfactorios en el organización.

Riesco, M. define a la gestión del conocimiento como “Conjunto de acciones corporativas encaminadas a crear y facilitar el flujo del conocimiento valioso.”(González, 2006c) En este concepto se trata una vez más, el papel de guía que tiene la gestión del conocimiento para que la información que fluye en la organización sea la correcta.

“La gestión del conocimiento representa un intento sistemático y organizado de utilizar el conocimiento dentro de una organización para transformar su habilidad de almacenar y utilizar el conocimiento, mejorando los resultados.” (Carlos A. Benavides Velasco & Cristina Quintana García, 2003) Se habla de la gestión del conocimiento como un instrumento para la utilización y almacenamiento del conocimiento solamente y no menciona el tratamiento para fomentar la creación y compartimiento del mismo, que son elementos esenciales para que el conocimiento pueda mejorar los resultados de las organizaciones.

“La gestión del conocimiento es una visión de los procesos de negocios de la organización que busca potenciar la capacidad de procedimientos de información

avanzada y la tecnología de comunicación a través de la traducción de esta información en acciones utilizando la creatividad e innovación humana para afectar la supervivencia y competencia de la organización en un ambiente hiperturbulento e impredecible.” (Díaz-Balart, 2001b) En este concepto se toma a la gestión del conocimiento como una forma de mejorar la utilización de los conocimientos de las organizaciones, se hace énfasis en los procesos de creación del conocimiento con una fuerte utilización de la innovación.

La gestión del conocimiento es un instrumento básico para la gestión empresarial. Es el proceso constante de identificar, encontrar, clasificar, proyectar, presentar y usar de un modo más eficiente, el conocimiento y la experiencia acumulada en la organización. La gestión del conocimiento convoca a determinar los conocimientos, incrementarlos y explotarlos para ganar magnitud competitiva. Compartir el conocimiento en la empresa, aumenta los niveles de rentabilidad y crea un nuevo valor para el negocio al unir a los integrantes de la organización y aprovechar sus conocimientos.

Partiendo del análisis de los diferentes autores se puede escoger la definición dada por Ponjuán, G. en el 2006 porque se define a la gestión del conocimiento como un proceso sistemático e integrador que se desarrolla para fomentar que se trabaje en la organización con el objetivo de cumplir con los objetivos planteados de la mejor manera.

1.5 Capital Intelectual

La gestión de conocimiento constituye el conjunto de procesos y sistemas que permiten que el capital intelectual de una organización aumente de forma significativa. Las empresas competitivas están dando cada vez mayor valor a sus recursos intangibles y de esta manera incrementar sus riquezas. Esto es lo que está marcando la pauta. El capital intelectual en la actualidad se puede catalogar como el principal activo que debe tener una organización para ser competitiva, es por esto que las organizaciones deben concentrar esfuerzos para el desarrollo de este activo.

Se puede definir como capital intelectual al “conjunto de activos de una sociedad que, pese a no estar reflejados en los estados contables tradicionales, generan o generarán valor para la organización en el futuro.”(Dante, 2006f) En este concepto la autora hace referencia a los activos que hacen que las organizaciones tengan un valor mayor al que materialmente tienen.

En el *Diccionario de Gestión del Conocimiento e Informática* se define capital intelectual como el “conjunto de activos inmateriales de una empresa o institución (fondo de comercio, propiedad industrial, propiedad intelectual, personal e infraestructura).”(Yenes, 2000) En el concepto no se hace mención al valor que le dan los activos intangibles a la organización, coincide con el concepto anterior en que el capital intelectual es un conjunto de activos.

Es una medida del valor que va creando la empresa, permite evaluar la eficacia del aprendizaje organizacional y la eficiencia de la gestión del conocimiento. Es la combinación activos intangibles incluyendo el conocimiento personal, capacidad para aprender y adaptarse, relaciones con clientes y proveedores, marcas, nombres de productos, procesos y la capacidad de I+D de una organización que aunque no están reflejados en los estados contables tradicionales generan o generarán valor futuro y sobre los cuales podrá sustentar una ventaja competitiva.

Categorías del capital intelectual:

- Activos de mercado, que son el potencial que se deriva de los bienes inmateriales que tienen relación con el mercado.
- Activos de propiedad intelectual, que incluyen todas las formas de hacer de la organización, secretos de fabricación, derechos de diseño, marcas de fabricación y de servicio.
- Activos concentrados en el individuo, que incluye la capacidad que tengan los miembros de la organización para la solución de problemas, el liderazgo y la creación.
- Activos de infraestructura, que son todas aquellas tecnologías, los procesos y metodologías que permiten el buen funcionamiento de la entidad.

1.5.1 Formas del conocimiento en las organizaciones

El conocimiento constituye un activo estratégico que se conoce como capital intelectual. Para gestionar el conocimiento de la mejor forma posible es necesario identificar las diferentes formas en que este se encuentra en las organizaciones:

- Capital humano, que son todos los conocimientos, habilidades y actitudes que poseen las personas. La organización no es dueña del capital humano. Es propiedad de los individuos y es considerado como la base para la creación de otros capitales, incluye el conocimiento explícito y tácito, las experiencias individuales y colectivas.
- Capital estructural, que es el conocimiento explicitado que forma parte de la organización y queda en esta cuando las personas la abandonan, es un conocimiento que puede ser compartido y reproducido. Es el conocimiento formalizado, explicitado, sistematizado y estructurado y está conformado por patentes, marcas, manuales, metodologías, procedimientos, sistemas de información y comunicación, tecnologías, procesos de trabajo y sistemas de gestión.
- Capital relacional, que es el conocimiento que se crea a partir de las relaciones que la organización establece con su entorno y no puede ser totalmente controlado. El elemento del entorno que más se destaca son los clientes dada su influencia en el éxito financiero y en la supervivencia en el largo plazo. Incluye proveedores, competidores, administración pública, organismos nacionales e internacionales y los clientes antes mencionados.

(Anexo 5)

1.6 Aprendizaje organizacional

Con los diferentes y rápidos cambios que experimentan las economías en la actualidad, las organizaciones deben ser capaces de adaptarse fácilmente y adecuar el conocimiento interno y externo con relación a estos cambios.

En 2006, Ponjuán, G. plantea: “el aprendizaje organizacional ocurre cuando los miembros responden a los cambios del ambiente interno y externo al detectar y corregir errores en medio de resultados y expectativas.” (Dante, 2006g)

El aprendizaje organizacional es un proceso mediante el cual las entidades, adquieren y crean información, con la finalidad de transformarla en un recurso de la empresa, que le permita adaptarse al cambio.

El proceso de creación de un nuevo conocimiento como respuesta a los cambios internos y externos se puede desarrollar de dos formas. **(Anexo 6)** El aprendizaje de ciclo sencillo, se manifiesta cuando se pueden rectificar los errores sin modificar las normas existentes, mientras que el aprendizaje de ciclo doble conlleva a la modificación de las normas y otorga la acción organizacional. En el ciclo sencillo se persigue aumentar la eficacia organizacional y en el ciclo doble es asegurar el crecimiento organizacional y la supervivencia.

1.6.1 Disciplinas de las organizaciones inteligentes

Las organizaciones deben estar abiertas a los cambios para así adaptarse a estos y aprender continuamente. Los miembros de la organización deben poseer una visión global de la situación para resolver más fácilmente los problemas y agilizar la toma de decisiones. La teoría propone cinco disciplinas para el aprendizaje organizacional, para conducirla hacia una organización inteligente.

Dominio personal: El aprendizaje organizacional está condicionado por el aprendizaje individual, esto se debe a que las organizaciones solo aprenden mediante los individuos. Las personas tienen que tener deseos de crear y desarrollar el aprendizaje continuo para la búsqueda de un mayor dominio personal. Esta filosofía representa vivir creando para lograr los objetivos, lo primero que debe hacerse es clasificar lo que es importante para los individuos y lo segundo percibir la verdadera realidad que los rodea. La diferencia entre lo que se ve y lo que se desea, es lo que impulsa al esfuerzo creativo.

Modelos mentales: En muchos casos no se llevan determinadas ideas a la práctica porque no están en correspondencia con modos de pensar y actuar. Dos personas

pueden ver el mismo evento y percibirlo de diferente forma porque tienen distintos modelos mentales. Las organizaciones deben trabajar para atender todos los modelos mentales y llegar a un consenso, las personas deben ser abiertas a los cambios y tener un gran compromiso con la verdad.

Visión compartida: Las personas se auxilian de las organizaciones para lograr sus objetivos personales, pero al mismo tiempo las organizaciones necesitan a las personas para su desarrollo. Cuando se logra una visión compartida, una congruencia entre las metas de las organizaciones y las de los individuos, las personas van a aprender para responder a los cambios y para obtener mejores resultados. La visión compartida genera una identidad común, todas las personas trabajan para un bien mayor.

Aprendizaje en equipo: En las organizaciones se desarrollan equipos para potenciar las capacidades y así lograr los resultados que sus integrantes desean, las diferentes opiniones enriquecen las ideas y facilitan la toma de decisiones. El aprendizaje se realiza a través de la confrontación y el intercambio de ideas por parte de los individuos.

Pensamiento sistémico: Esta disciplina permite verlo todo de manera global. Se pueden observar las interconexiones que se van desarrollando y no las partes solamente. Las personas son participantes de la realidad, lo que les permite ser proactivas, retroalimentándose en cada momento.

1.7 Modelos de Gestión del Conocimiento

Las organizaciones deben diseñar un modelo de gestión del conocimiento que esté en correspondencia con su estructura, plan estratégico, nivel de desarrollo, perspectiva, misión, objetivos, características, valores, necesidades y posibilidades. Los modelos se pueden dividir en dos grandes grupos, de gestión del conocimiento, son los encargados de discriminar y localizar, entre aquellos conceptos inherentes a la organización y los modelos que se fundamentan en la medición del capital intelectual, que pretenden conocer con detalle el valor intangible de una organización a través de la cuantificación del capital.

En la investigación realizada anteriormente, *Modelo de gestión del conocimiento para empresas de comercio minorista de bienes en Villa Clara* por la estudiante Lisvey Rega; se recopilaron los principales modelos de gestión del conocimiento desde el año 1992 hasta el año 1999. **(Anexo 7)**

Los modelos que se muestran en la siguiente tabla ilustran las principales tendencias en el tratamiento dado a la gestión del conocimiento y van desde la creación del conocimiento a partir de la innovación, hasta las diferentes tipos de conocimiento en las organizaciones.

Nombre del Modelo, Autor y Año	Ventajas del modelo
Modelo <i>Operations Intellectual Capital Benchmarking System</i> (OICBS Viedm, 2001).	Aunque se creó en 1988, se modificó después para incluir aspectos relacionados con la gestión del conocimiento, que subrayan la importancia de la innovación y el aprendizaje.
Modelo Social <i>Capital Benchmarking System</i> (SCBS, 2001).	Permite a las empresas hacer <i>Benchmarking</i> de sus capacidades esenciales de innovación o de su capital intelectual de innovación con los mejores competidores en actividad de negocio. Se construye alrededor de los factores y criterios clave de innovación competitiva en el contexto de los mercados globales. Cuando se utiliza de una manera ordenada y sistemática, se obtienen balances de competitividad de innovación que complementan los balances económico-financieros y conducen a las empresas a obtener el máximo provecho del capital intelectual de innovación
Modelo circular de gestión del conocimiento (Castro Díaz-Balart, Fidel 2003,) (Anexo 8)	Se centra en crear nuevas experiencias, aptitudes y competencias que se acumulan a nivel individual y organizativo y se convierte o transfiere a través de procedimientos o rutinas hacia los nuevos productos, en todo este proceso la retroalimentación juega un papel importante. En este modelo de Gestión del Conocimiento se aprecia un enfoque de innovación para vender
Modelo de Gestión del Conocimiento para la EIB (Correa Uribe, Guillermo; Rosero Jiménez, Sonia Lucia y Segura Jiménez, Hermane, 2008.)	El modelo INTELEC acoge una estructura o esquema de los elementos de conocimiento intangible básico que, en un momento dado, contribuyen con el logro de la misión, visión y objetivos; recogidos en tres tipos de capital o conocimiento: el humano, el estructural y el relacional. Estos tres tipos de conocimiento deben ser necesariamente gestionados en forma tanto individual como integral, para lograr la prospectiva.

<p>Modelo de gestión del conocimiento para la Unidad Presupuestada de Villa Clara, Emisora Provincial de Radio CMHW.(Yosbany García Pino. 2009) (Anexo 10)</p>	<p>Este modelo tiene tres componentes fundamentales que son: Los demandantes, el gestor de conocimiento y la base de necesidades de conocimiento. El modelo utiliza las herramientas de la gestión del conocimiento para facilitar su operación y la comprensión por parte de los usuarios.</p>
<p>Modelo de gestión del conocimiento para empresas de comercio minorista de bienes en villa Clara.(Rega,L 2011) (Anexo 9)</p>	<p>En el modelo se muestran todas las formas en que se manifiesta el conocimiento en las empresas del comercio minorista de bienes en Villa Clara. Los conocimientos intervienen en todos los procesos de la empresa, aunque el modelo está encaminado a describir la influencia que tiene en los procesos internos. La manera de medir los resultados económicos, de las formas del conocimiento y los procesos internos, es a través del incremento en las utilidades así como la satisfacción de los clientes.</p>

Tabla 1: Modelos de gestión del conocimiento

Fuente: elaboración propia

En Cuba se está haciendo más frecuente la utilización de la gestión del conocimiento como una herramienta para crear ventajas competitivas. De los modelos analizados anteriormente el más utilizado en Cuba es el de Fidel Castro Díaz-Balart que se enfoca en la innovación, se han diseñados otros modelos, pero son casos muy específicos, como el desarrollado en el comercio minorista de bienes de Villa Clara por Lisvey Rega y el de la Emisora Provincial de Radio CMHW elaborado por Yosbany García.

1.8 La Gestión del Conocimiento en empresas cubanas

El desarrollo de las nuevas tecnologías y las condiciones especiales de entorno que rodea a todas las empresas, se hacen necesario que los directivos a la hora de tomar las decisiones estratégicas utilicen los conocimientos que posee la organización dado que este es el recurso más poderoso con que se puede contar en una empresa.

Desde hace varios años en el país se han llevado a cabo varios proyectos con el fin de implementar diversas estrategias de gestión del conocimiento. Aunque estos

esfuerzos han rendido sus frutos, se consideran aún insuficientes los programas que se desarrollan, sobre todo porque no todas las regiones y empresas se preocupan por igual para tener implementada alguna estrategia de gestión del conocimiento. En las empresas cubanas a pesar de la introducción de nuevas tecnologías de la información y las comunicaciones, la gestión del conocimiento está enfocada mayormente a la creación de conocimiento vista como innovación, uso racional de recursos, mayor productividad y mejora de la calidad.

Eduardo Orozco Silva y Juan Carro Suárez plantean que una buena gestión del conocimiento llevará a las organizaciones a ser cada vez más inteligentes y a desarrollar una estrategia para introducir este tipo de organizaciones en Cuba.

Esta estrategia está encaminada a lograr que las organizaciones identifiquen la gestión del conocimiento, su relación con otras técnicas de gestión, determinen los recursos necesarios para ejercerla, el papel que juega en la organización y la posición que ella debe ocupar en la estructura de la misma.

1.9 El comercio minorista de bienes en Cuba

“El inicio de las relaciones mercantiles en Cuba data de la colonización española, después del descubrimiento de la isla en 1492, como parte de las cuales se desarrolla un comercio interior que permanece pobre e insuficiente durante mucho tiempo debido a la escasa población, el insuficiente desarrollo económico del país y las restricciones establecidas por España en relación con el monopolio del comercio para la Metrópoli.” (Pousa, 2002)

En la época neocolonial el desarrollo del comercio aumento principalmente en las ciudades y se vio favorecido por la exportación de capitales por parte de los Estados Unidos. Con el triunfo de la Revolución, los Estados Unidos golpearon de diferentes formas el comercio minorista de la isla frente a lo cual en 1960, el Gobierno Revolucionario puso en práctica medidas que estaban encaminadas a enfrentar las acciones del gobierno norteamericano.

Desde los años 90 el comercio minorista en Cuba ha sido ajustado cada vez más a las necesidades económicas del país, primeramente para enfrentar y salir del

período especial y más recientemente con la discusión del Proyecto de Lineamientos para la Actualización del Modelo Económico. Los lineamientos para el comercio tienen el objetivo de reestructurar el comercio mayorista y minorista, diversificar el surtido, calidad y precio de los productos y servicios, ejercer un efectivo control sobre la gestión de compras y la rotación de inventarios, adecuar la oferta a la demanda, la introducción de formas no estatales de gestión en el comercio y diseñar políticas de abastecimiento donde se tengan en cuenta los productores nacionales y la eficiente gestión de las importaciones que se realicen.

Estructura del comercio minorista de bienes:

- 1) Comercio estatal: tiene el papel rector y dominante en el comercio cubano, está compuesto por cuatro grandes grupos de instituciones:
 - Empresas del comercio minorista normado que aseguran la venta de la canasta básica a precios especiales y por igual a todos los ciudadanos.
 - Empresas que se encargan de la comercialización de productos liberados en moneda nacional y a precios superiores a los normados.
 - Actividades del comercio minorista de organismos estatales y entidades: resultado del autoconsumo, estímulo, mercados para sectores específicos y otros.
 - Las empresas de comercio minorista que venden sus mercancías en divisa.
- 2) Comercio no estatal:
 - Mercados agropecuarios: comprenden productos que comercializan las cooperativas y los campesinos privados. Los precios son establecidos por la acción de la oferta y la demanda.
 - Comercio privado: está compuesto por los trabajadores por cuenta propia que venden productos elaborados o no por ellos mismos.
- 3) Comercio sumergido: es el comercio ilegal cuya fuente de recursos proviene de las deficiencias del control interno.

El comercio minorista de bienes en Cuba se realiza con dos monedas, el CUP que abarca toda la venta estatal (normada, liberada y el mercado no estatal) y el CUC

presente en la red de tiendas recaudadoras de divisa y en el comercio sumergido. La fijación de precios en este sector es muy rígida, altamente centralizada y proporciona altos márgenes de ganancia que no siempre permiten medir la eficiencia real de este sector.

En el comercio minorista de bienes existen muchos problemas con el aprovechamiento de la gestión del conocimiento, en este sector no hay una comprensión de las diferentes ventajas que puede traer la correcta utilización de los conocimientos que poseen los individuos. Con un buen uso de la gestión del capital intelectual se pueden erradicar muchos de los problemas que existen en el comercio minorista, se podría lograr un equilibrio adecuado entre la demanda y la oferta; ajustando esta última a las necesidades de los clientes, se tendría mayor capacidad de reacción ante los cambios del entorno, se aseguraría una mayor profesionalidad de los trabajadores y se lograría mayor y mejor imagen.

CAPÍTULO 2: ANÁLISIS CRÍTICO AL MODELO DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO PARA EL COMERCIO MINORISTA DE BIENES EN VILLA CLARA

La gestión del conocimiento se ha convertido en una poderosa herramienta de gestión que reconoce y utiliza el recurso más importante de las organizaciones, el conocimiento que poseen los individuos. El comercio minorista cierra el ciclo productor-cliente lográndose así que exista una retroalimentación en este proceso. En Cuba se han dado varios pasos para lograr que este sector trabaje con mayor eficiencia, pero todavía se tienen que recorrer muchos caminos para lograr que se alcancen niveles significativos. En el país se están desarrollando proyectos para que, el uso de la gestión del conocimiento en el comercio minorista, sea más común, cumpla con las expectativas y satisfaga las necesidades de los clientes. En este capítulo se aborda una panorámica de lo relacionado con el comercio minorista de bienes y la eficiencia del mismo y se hace un análisis del modelo de gestión del conocimiento para empresas de comercio minorista de bienes en Villa Clara, buscando fortalecer sus puntos débiles para que se ajuste de mejor forma a las características que presenta el comercio minorista.

2.1 Comercio minorista de bienes

El comercio minorista en un principio se manifestaba con el trueque, que fundamentalmente se realizaba en especie, esto fue modificándose con el desarrollo de la producción. Con la especialización aparecen profesionales del intercambio, lo que va configurando una función comercial y en ella aparece el comercio al detalle que asegura la salida ágil y bien organizada de una producción masiva, demandada por un consumidor ávido de bienes y disperso espacialmente.

Se puede entender como comercio minorista, al conjunto de acciones que están involucradas en la venta de productos a los consumidores finales para la satisfacción de necesidades. Incluye todas las actividades que están relacionadas con la venta, los locales y la provisión de los bienes y servicios que se ofertan.

Mediante el desarrollo y evolución en el tiempo de la actividad comercial, se han destacado principalmente dos grupos específicos que son:

- El comercio tradicional: es aquel establecimiento en que la venta a los clientes se realiza con la intervención del vendedor.
- El comercio en libre servicio: es el punto de venta o comercio en el que el comprador elige los productos directamente, sin que tenga que ser a través del vendedor, paga las compras realizadas en la caja registradora situada principalmente a la salida del establecimiento.

El comercio tradicional con el tiempo dio paso al comercio de libre servicio o autoservicio, en la actualidad se ha generalizado la combinación de comercio tradicional con el de autoservicio. El comercio de libre servicio va cobrando fuerza en Cuba, aunque predomina el comercio tradicional.

Funciones del comercio:

- Distribuir pequeñas cantidades adaptadas a la demanda de cada cliente en el tiempo, lugar y forma oportuna.
- Atraerlos llevando a cabo la colocación especial, elección del surtido, haciendo promociones, brindando la posibilidad de efectuar compras a plazos, mantenimientos, instalaciones y reparaciones.
- Deben saber comunicarles a los clientes toda aquella información acerca de las características y beneficios de los productos, como sus formas de uso o consumo.
- Obtener a través de la venta directa, información de los mismos, para que posteriormente pueda ser comunicada a los fabricantes y así conozcan de sus necesidades y deseos.

2.2 Eficiencia en el comercio minorista de bienes

Las instituciones del comercio minoristas en estos tiempos deben desarrollar una capacidad que les permita competir, permanecer, crecer en el mercado, optimizar su gestión y aumentar la rentabilidad del negocio, para lo cual puede ser de gran ayuda el empleo de la eficiencia, lo que implica utilizar los recursos financieros,

tecnológicos, humanos, de conocimientos y de tiempo con el menor costo posible y de manera correcta para obtener sus objetivos al máximo.

La eficiencia en las instituciones del comercio minorista de bienes es todo un sistema que proporciona la información que necesita la organización para su correcto desempeño, la eficiencia permite que se acceda a la información de forma fácil y en el tiempo que se necesita, lo que puede traer consigo tomar mejores decisiones sobre los inventarios y la planificación, al utilizar la información detallada sobre las ventas. Los productores pueden reducir costos operativos, provocando un aumento de la producción sin disminuir la calidad. Trabajando con eficiencia se pueden establecer precios consistentes, basados en los costos. En los puntos de venta, garantiza conocer la cantidad de mercancías que se venden, detallando las de menor movimiento, las que más se venden y todas aquellas que exigen los clientes para satisfacer sus necesidades. La eficiencia en la fuerza de venta, conlleva a contar con vendedores capaces de establecer relaciones sólidas y rentables con los clientes, respondiendo con rapidez a sus necesidades y permitiendo ir directo a sus preferencias y gustos por los productos que se ofertan. La eficiencia en el comercio minorista de bienes se puede medir por la calidad y el precio de los productos que se ofertan, la calidad de los puntos de venta y principalmente por los niveles de rentabilidad, la utilización racional de los recursos y la satisfacción del cliente. Para que las empresas del comercio minorista de bienes puedan llegar a ser cada vez más eficientes, tienen que hacer un uso más enérgico de la información en todos sus procesos y fomentar en todo momento la retroalimentación.

2.3 Características del comercio minorista de bienes en Villa Clara

Dentro de las principales funciones de estas empresas se encuentra la de satisfacer las necesidades de la población de todo tipo, ya sean básicas o espirituales, a través de la venta de productos, pues tienen la tarea de proveer todas las áreas de consumo. Tienen la función, desde el punto de vista comercial, de cubrir todas las insuficiencias de los mercados que atienden, así como cumplir las expectativas de

los clientes y obtener utilidades luego de garantizar el pago de todos los costos. Las empresas que operan con CUC, como Artex, Fondo de Bienes Culturales, Caracol, CIMEX y TRD, tienen la misión de aportar divisas a la cuenta central del Estado.

La tiendas del comercio minorista de bienes que operan en CUP, tienen la función principal de la comercialización de la canasta básica en las diferentes bodegas que pertenecen al comercio estatal, los productos de los mercados ideales, materiales de la construcción y productos no alimenticios.

La tendencia de los ingresos por venta de la mayoría de todas estas empresas y las de todas las que pertenecen al sector del comercio minorista de bienes en Villa Clara, ha sido a disminuir, debido al incremento de los precios de los productos que se ofertan, que no se corresponden con el nivel adquisitivo y los salarios de la población, la restricción de la oferta, donde tiene lugar las contracciones de las importaciones y la disminución de los proveedores, el bloqueo de Estados Unidos contra Cuba y la crisis que ha afectado a nivel mundial.

La oferta de las instituciones del comercio minorista cada vez es más baja producto a las condiciones de la economía cubana y por lo general no se adecua a las necesidades de los clientes, uno de los motivos de esto es que los productos son importados y no se puede contar con ellos en todo momento, no se tiene en cuenta que las necesidades de los clientes son muy variables, lo que puede ser importante hoy, puede ser que mañana no lo sea más, los estudios de mercado son insuficientes y existen limitaciones con los proveedores, que son muy irregulares lo que ocasiona que productos que se vendan en un momento, no se encuentren más.

Los puntos de venta deben tener buena imagen, tienen que ser capaces de atraer al cliente, por lo que deben tener un diseño acogedor, lo que comprende el cuidado interior de la tienda, la decoración, la colocación de los productos, la disposición del espacio, la ubicación de las estanterías, la elección de los materiales, las características del suelo, el tipo de iluminación, la música, hasta los olores. Los puntos de ventas deben estar bien actualizados y debe estar ajustado a las necesidades del mercado. Los puntos de ventas de las instituciones del comercio

minorista de bienes en Villa clara no tienen las características requeridas para facilitar la venta, se cuenta con espacios muy reducidos que no permiten la óptima exposición de los productos, en muchas ocasiones los productos se encuentran en partes de los estantes donde no se pueden alcanzar, el ambiente de los locales no es acogedor, por lo que en muchas ocasiones los clientes no se sienten a gusto.

Los productos que se ofertan en las empresas que trabajan con CUC y con CUP no tienen correspondencia entre el precio y la calidad, este es el resultado de que gran parte de los productos son importados y tiene altos costos de transportación ya que el gobierno cubano tiene que buscar mercados distantes por las condiciones que implanta el bloqueo norteamericano, de impuestos, intereses y aranceles aduaneros, también hay que tener en cuenta que los proveedores son escasos, ya sean nacionales o extranjeros, en el caso del comercio en CUP, los precios son fijados mediante acta de precios o precios pactados, estos precios en la mayoría de los casos no están en correspondencia con la calidad que tienen los productos, todo esto hace que esta no se corresponda con los precios.

El personal de las empresas está capacitado, se hace un diagnóstico a todos los trabajadores para conocer las necesidades profesionales que estos tengan. Se cuenta con escuelas donde se capacita, con entrenamiento en los puestos de trabajo, existen plazas en la universidad, en las sedes universitarias y los trabajadores tienen derecho a cursar diplomados y maestrías. Todo esto propicia que se cuente con un personal capacitado, pero en realidad los esfuerzos que se hacen no son suficientes para que el recurso humano de estas instituciones ponga en práctica todo el potencial de conocimientos que poseen.

La remuneración del personal en las organizaciones que trabajan con divisa se desarrolla siempre y cuando se cumplan los planes, pues llevan a cabo el pago por resultados. Varias empresas plantean que si la remuneración de los trabajadores fuera mejor, se obtendrían mayores resultados, lo cual es solamente una de las variables que influyen en la ineficiencia del comercio minorista en la provincia.

2.4 Eficiencia para las empresas del comercio minorista de bienes en Villa Clara

Para las empresas del comercio minorista de bienes, la eficiencia representa obtener ingresos suficientes, después de vender todo lo que se oferta para poder pagar todos los gastos y que queden utilidades, principalmente. La eficiencia se pone en práctica siempre que estas empresas puedan mantener e incrementar en el tiempo los niveles de rentabilidad, aprovechamiento de los recursos y elevar siempre la satisfacción de los clientes al cumplir con sus expectativas.

Una de las formas de medir la eficiencia es calculando lo que ingresa un trabajador al día, a través de la ecuación:

$$\text{Eficiencia} = \text{Ingreso diario} / \text{número de trabajadores}$$

Los proveedores juegan un papel fundamental en el logro de la eficiencia ya que las empresas venden todo lo que ellos suministran, lo cual hace difícil que se cumpla lo que está establecido en el plan, es decir, que se respete la fecha acordada, la calidad requerida y la cantidad solicitada. En la mayoría de los casos los trabajadores son los mayores afectados por estas situaciones pues se les afecta la remuneración y los mismos no son los principales responsables. Hay que crear mecanismos que garanticen el pago a tiempo de los productos que les proporcionan los proveedores, para que estos puedan contar con el pago que requieren para que continúen los procesos sin ninguna interrupción por falta de financiamiento.

2.5 Modelo de Gestión del Conocimiento en el comercio minorista de bienes en Villa Clara

El modelo de gestión del conocimiento para las empresas de comercio minorista de bienes en Villa Clara, (**Anexo 9**), se enfoca en las diferentes formas en que se manifiesta el conocimiento en las organizaciones, capital intelectual, humano, relacional y la influencia que tienen en todos los procesos internos que son la atención al cliente, gestión del diseño de los puntos de ventas y la gestión de la

oferta. Estas dos etapas se miden por el incremento de las utilidades y por la satisfacción del cliente.

2.5.1 Formas del conocimiento en las empresas

El modelo debe buscar potenciar los conocimientos que poseen los trabajadores y la organización para mejorar las relaciones que se establecen con el entorno y al mismo tiempo valorar las necesidades de conocimiento que van surgiendo en estas relaciones.

El comercio minorista de bienes presenta una situación en la que se le debe prestar especial atención al conocimiento como el conjunto de recursos con los que las personas resuelven los problemas por lo que sería bueno que esta primera etapa se enfocara solo en los conocimientos tácitos y explícitos existentes en la organización. La forma en que se abordan las diferentes formas del capital intelectual en el modelo se queda en la superficie del problema, el comercio minorista posee todas las condiciones para una buena utilización de los conocimientos, pero los trabajadores no emplean estos para la mejora de ellos, de la organización y de las relaciones con el entorno. En la medida que se aliente al personal a utilizar los conocimientos se van a desarrollar las capacidades y habilidades, los expertos van a tomar mayor protagonismo, se utilizarán cada vez más los manuales de procedimientos, la innovación será cada vez mayor, los trabajadores se comprometerán con la empresa, la organización será cada vez más competitiva y se podrá lograr que la empresa esté abierta al aprendizaje para así poder enfrentar los cambios del entorno y para lograr los objetivos con altos niveles de satisfacción de los clientes y del personal que en ella trabaja .

Capital Humano

La clasificación del conocimiento en tácito y explícito, le daría una mejor explicación a las necesidades que tiene las organizaciones de utilizar la gestión del conocimiento para mejorar su desempeño y a su vez, trataría con las razones que condicionan que los trabajadores del comercio minorista de bienes, no explotan todo el potencial de conocimiento que poseen.

Cuando se habla de capital humano se tienen que tener en cuenta las capacidades y habilidades de las personas. Las capacidades son las posibilidades de alcanzar una habilidad, intervienen las actitudes, aptitudes, el conocimiento y el uso racional de los recursos. Las habilidades son la demostración de las capacidades. La formación es importante en cualquier empresa, prepara y mejora las capacidades y habilidades de las personas con el objetivo de convertirlos en una ventaja. La capacitación está dirigida a mejorar el desempeño de los trabajadores para lograr mejores resultados. Los expertos son las personas que más saben dentro de una organización, estos poseen una gran cantidad de conocimiento que se debe socializar, los expertos se pueden consultar para que participen en los procesos de negociación, para la elaboración de documentos como manuales o procedimientos que se utilizan en las organizaciones.

En esta primera parte, el modelo no aborda puntos que son importantes como el conocimiento tácito que constituye la base del capital humano y no se mencionan un grupo de competencias que resumen las habilidades y capacidades que deben presentar como el autocontrol, identificación con la organización, innovación, iniciativa, orientación hacia el cliente y cooperación. Es importante destacar, que se tiene en cuenta la capacitación y el uso de los expertos, estos dos aspectos tienen gran importancia en la creación de nuevos conocimientos, la capacitación porque prepara y motiva al individuo para superarse y los expertos que son reconocidos en las empresas por su gran cúmulo de conocimiento influyen en los trabajadores aportándole información que estos incorporan y la hacen suya.

Capital estructural

Los manuales y procedimientos guían el trabajo de la empresa, deben ajustarse a las características de las actividades que regula, tienen que ser entendibles y deben estar en lugares de fácil acceso para que puedan ser utilizados por todos los miembros de la organización. Las estructuras y procesos deben describir los medios, las personas involucradas y la estructura que son necesarias para conseguir los objetivos. Las patentes protegen las investigaciones que se realicen en las organizaciones. El poseedor de una patente puede impedir que otro utilice su

producto sin su consentimiento. El derecho de autor es un reconocimiento que se le hace a una persona por haber creado un determinado bien intangible. En las organizaciones es muy importante tener en cuenta la cultura, la comunicación y el liderazgo, aspectos claves del ambiente organizacional. La cultura está compuesta por el nivel de responsabilidad, independencia, oportunidades y reglas establecidas. La comunicación permite que las personas establezcan relaciones, satisface necesidades, que las personas se conozcan, el intercambio de información, de conocimiento, percepciones y deseos. El liderazgo ayuda a que se tenga un control de las actividades, debe existir un guía capaz de orientar y velar por el trabajo que se realiza.

El capital estructural es todo lo que es propiedad de la organización, en el modelo se le da gran importancia a los manuales y procedimientos, estos ocupan esta posición porque son las mejores formas en las cuales se deja explicitado el conocimiento individual. En el trabajo con las estructuras y procesos se debe tener muy presente cierto número de información que va a propiciar el éxito de este, se tienen que retroalimentar no solo de los trabajadores, también hay que incluir a los clientes y agentes externos que influyen en la organización, esto tributa a la importancia indiscutible que tienen el conocimiento tácito y explícito como la base para el trabajo dentro de la organización, por lo que el modelo se debe encaminar a la importancia de los tipos de conocimientos antes mencionados en el desarrollo de las estructuras y procesos. El uso de las patentes y del derecho de autor es otro elemento importante, pero se debió tratar este punto con vista a la innovación y a la realización de proyectos que enriquezcan el conocimiento que es propiedad de la organización. La comunicación es un elemento fundamental a la hora de crear el conocimiento de la organización porque esta es un instrumento para que la información fluya por todos los subsistemas de la empresa. La comunicación se debe tomar como un punto clave en el desarrollo de los conocimientos explícitos, el liderazgo y la cultura en el modelo deben ser tomados, el primero como una de las competencias que debe poseer el capital humano y la segunda como un elemento que ayuda a los trabajadores a que creen para así enriquecer a la organización.

Capital relacional

Los proveedores son las personas que proporcionan los productos para que se realice la comercialización; en la elección de los mismos se debe tener en cuenta la calificación, el costo de los productos, la garantía, calidad, variedad y si están en correspondencia con la demanda. Las empresas deben relacionarse con agentes externos, para esto es necesario definir su personal y deben aprovechar todas las posibilidades para no perder oportunidades de desarrollo. Los clientes son un punto clave para todas las empresas, los clientes leales son atraídos por su personal, productos y servicios, y se caracterizan por no dejar lo que prefieren aun cuando los productos que se ofrecen no sean los más convenientes. La imagen le proporciona a las empresas la posibilidad de crear diferencias y le agrega valor, lo que la hace especial. Tener una buena imagen significa vender más con una mejor calidad y tener buenos trabajadores que estén comprometidos con la empresa.

La relación con el entorno y principalmente con los clientes y proveedores es un elemento medular para cualquier organización, en el modelo se habla de la relación con agentes externos pero no queda claro cuáles pueden ser estas relaciones, el intercambio con universidades, las instituciones de la administración pública y el entorno medioambiental entre otros son elementos que tiene una influencia en las actividades de las empresas del comercio minorista. Las universidades aportan lo nuevo en investigación y pueden ser un buen aliado en estudios sobre el mercado y el entorno medioambiental está tomando una importancia cada vez mayor a la hora de evaluar el desempeño de una organización y la influencia que pueda tener la empresa en estos agentes y que estos a su vez tiene en ella, en el modelo no queda claro.

2.5.2 Procesos claves

Gestión de la oferta

El mercado está en constante cambio así como los gustos de las personas por lo que se necesita ofertar productos de gran variedad en color, tamaño, tipo, diseño, marca, empaque, etiquetado, para cubrir todas las necesidades de los clientes. También

debe ser preocupación la calidad de los productos dado que este aspecto ocupa un lugar importante dentro de las preferencias de las personas, se pasó de la preferencia a la cantidad por la preferencia a la calidad. Trabajar con una calidad alta implica la garantía de tener una buena rentabilidad.

La gestión de la oferta tiene una gran relación con los conocimientos que la organización posea de las necesidades de sus clientes, en la medida en que se logre la satisfacción del cliente, la organización será cada vez más competitiva. La correspondencia entre los productos de gran calidad y el logro de la satisfacción de los clientes depende en gran medida de la información que se tenga de los proveedores y de la elección de los mismos, del conocimiento de las necesidades del consumidor final y de la correcta implementación de cada uno de los procesos que se desarrollan a lo largo del proceso administrativo. En la actualidad los clientes buscan en los productos que se ofertan no solo la variedad y la calidad, también busca productos que puedan tener varios usos, que puedan ser utilizados en diferentes ocasiones.

Los conocimientos que son propiedad de la organización como investigaciones, patentes, proyectos y los que poseen los trabajadores, deben estar encaminados a mejorar las diferentes formas en que las organizaciones del comercio minorista de bienes acomodan la oferta a la demanda, no queda claro en este punto del modelo, el papel que juegan los conocimientos anteriormente mencionados en el proceso de gestionar la oferta.

Gestión del diseño de los puntos de venta

Para la gestión del diseño de los puntos de venta se tienen que tener en cuentas las condiciones ambientales, operativas, tecnológicas, culturales y estéticas para proporcionar al cliente un lugar agradable que facilite la compra y que esté en correspondencia con sus exigencias. Las empresas deben desarrollar los recursos, métodos y medios necesarios para desempeñar una buena gestión del diseño de los puntos de venta, los encargados de esta gestión juegan un papel muy importante para que se puedan aprovechar todas las potencialidades del lugar donde se va a crear el punto de venta. El estado del establecimiento es uno de los factores que

toma en cuenta el consumidor a la hora de la compra, debe tener una imagen que atraiga al cliente. El diseño, cuidado interior, la decoración, el orden de los productos, el espacio, los materiales, suelo, iluminación, la música y los olores influyen en la satisfacción y comportamiento del cliente.

El personal juega un papel muy importante en la creación del ambiente adecuado para que el cliente se sienta a gusto en el momento de la compra. Se debe encaminar el análisis de la gestión de los puntos de venta a la manera en que la organización utiliza las condiciones ambientales, operativas, tecnológicas, culturales, estéticas y los recursos materiales y de conocimiento en crear un punto de venta que responda a los intereses de la empresa, la sociedad y donde el cliente encuentre un ambiente que lo invite a comprar.

Atención al cliente

En la atención al cliente es muy importante que el personal en contacto muestre cortesía y amabilidad, que establezca una relación con el cliente donde se muestre interesado en satisfacer todas sus necesidades. El personal que se dedica a la venta debe estar familiarizado con el producto para poder aclararle al cliente todas las dudas que tenga; el personal debe vestir correctamente, mantener una buena higiene y ser rápido en la realización del servicio.

Las organizaciones y los clientes deben intercambiar constantemente información que debe ser utilizada por ambas partes para así mejorar sus relaciones en busca de lograr todos sus objetivos. En la atención al cliente, la fuerza de venta tiene el papel principal, el personal en contacto tiene que saber todo lo referente al producto, debe establecer una relación con el cliente, debe tener buen aspecto personal, tiene que lograr atraer la atención del público, debe ser inteligente, buen comunicador, tener experiencia en ventas, poseer empatía, lealtad, confianza en sí mismo, honradez entre otras cualidades que hacen a un buen vendedor, todo esto se tiene poner en función de satisfacer las necesidades del cliente para que reconozca a la empresa y le sea leal. Los clientes satisfechos compran más, se reducen los costos del servicio al tener clientes fijos, comparten mejor y más información con la empresa y la recomiendan, lo que le da un imagen y ventajas en el mercado.

En el modelo se deben mantener los procesos de gestión de la oferta y diseño del punto de venta, pero se podría cambiar el proceso de atención al cliente por el personal en contacto por el de atención al cliente, ya que en la medida que se satisfagan las necesidades del consumidor se podrá evaluar el trato que reciben los cliente y el desempeño en el punto de venta del personal en contacto de las organizaciones del comercio minorista. La imagen que se lleve el cliente del personal en contacto va a ser la impresión que va a tener de la organización.

2.5.3 Eficiencia y eficacia

La satisfacción del cliente y los rendimientos son los elementos determinantes para que se obtenga eficiencia y eficacia en las empresas del comercio minorista de bienes, el cliente es el elemento más importante para cualquier organización que presta servicios y los rendimientos representan el impacto económico de la empresa. Los conocimientos que posean la organización y la influencia de un buen desarrollo de los procesos internos antes mencionados conducen a la satisfacción del cliente y a la obtención de mayores rendimientos.

Satisfacción del cliente

Los productos que se ofrezcan en las instalaciones del comercio minorista deben tener la calidad requerida y deben responder a lo que verdaderamente el cliente desea para cumplir con sus expectativas y cubrir todas sus necesidades. La imagen del punto de venta influye en el grado de satisfacción de los clientes, estos valoran el lugar donde van a realizar la compra. El punto de venta debe invitar al cliente a comprar. La buena comunicación del personal en contacto con los clientes es otro elemento a considerar para el logro de la satisfacción del cliente, la fuerza de venta debe ser capaz de brindar toda la información necesaria para que el cliente compre pero también tiene que recoger información del consumidor para mejorar el servicio que brinda y para ofertar productos que cumplan con los requerimientos del cliente. El cliente siempre busca toda la información que le puedan brindar del producto que va a comprar, es de su interés conocer sus características, variedades, usos, limitaciones, calidad, durabilidad, garantía y riesgos que pueda tener por lo que el

personal en contacto debe tener un pleno dominio de todas las características del producto que vende. Tener en cuenta las características que elige el cliente y la información que necesita este para efectuar una compra es necesario para que las empresas del comercio minorista logren satisfacer las necesidades de los clientes y brinden cada vez más productos que se correspondan con sus expectativas.

Incremento de los rendimientos totales de la empresa

El trabajo con los ingresos y los costos proporcionan mucha información, con estos datos se pueden determinar los rendimientos de las empresas, dado que los ingresos menos los costos van a dar como resultado los beneficios. Para que las empresas puedan contar con estas informaciones, se necesita de una serie de actividades de recogida, procesamiento y análisis de datos.

Dentro de ellas se encuentra la recogida de los datos del total de ingresos por ventas que se alcanzaron en un año, que encuentre el por ciento que representa del cumplimiento del plan y también que se recoja el déficit que se obtuvo. También se deben analizar las unidades que pertenecen a la empresa, detallando sus respectivos por cientos del cumplimiento del plan, resaltando aquellas que cumplieron, las que se quedaron a medias y las que obtuvieron los menores resultados. Es importante que se detalle el costo por las ventas realizado, verificando si estuvieron de acuerdo al plan, o si su tendencia fue a disminuir o a aumentar. Se deben analizar dentro de los gastos, el de operaciones, verificando su resultado con el del plan, así como el de los salarios. En cuanto a la utilidad, se debe analizar la que se obtiene antes de impuestos, para comprobar cuál fue su comportamiento. Otra de las actividades que se debe desarrollar es el cálculo del margen comercial, para comprobar si resulta o no superior al planificado; también se debe hacer un control de los resultados de los inventarios de las mercancías. En los casos que se encuentren afectaciones en los índices, se puede vincular a los incumplimientos del plan de venta del año.

Para comprobar si los rendimientos de la empresa han aumentado o disminuido en relación de un año con respecto al otro, es preciso que se realice un análisis del cálculo de los rendimientos del primer trimestre respectivo a cada año.

El modelo trabaja muy bien con las variables que influyen en la obtención de la eficiencia y eficacia en las empresas del comercio minorista, las empresas tienen que llevar de la mano los niveles de satisfacción del cliente que se logra y los resultados económicos que miden el desempeño de la misma.

2.6 Validación del modelo por el método de expertos

El modelo elaborado por Lisvey Rega para las instituciones del comercio minorista de bienes en Villa Clara fue validado por el método de expertos, los expertos seleccionados fueron directivos de las empresas de comercio minorista de bienes de Villa Clara. Se analizaron sus expedientes laborales para verificar experiencia en el sector y la afinidad de su formación a la gestión del conocimiento. Posteriormente fueron capacitados en el contenido del modelo y se pasó a aplicar los cuestionarios.

Las cualidades que se tomaron para la validación del modelo son: carácter integrador que incluye a todos los elementos de la gestión del conocimiento en las empresas del comercio minorista de bienes, el valor teórico, sienta las bases conceptuales para la implementación de la gestión del conocimiento en el comercio minorista; el valor metodológico es una guía para la comprensión de las relaciones existentes entre conocimiento, procesos internos y los resultados que se esperan obtener; y el valor práctico que se pudo comprobar en la práctica de las empresas del comercio minorista de bienes.

CAPÍTULO 3: MEJORAS AL MODELO DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO PARA EMPRESAS ESTATALES DEL COMERCIO MINORISTA DE BIENES EN VILLA CLARA

En las empresas del comercio minorista de bienes resulta necesario la existencia de conocimientos que sean cada vez más utilizados y que sirvan de base para la innovación. Con el uso adecuado de la información y de los conocimientos que poseen las empresas que conforman el comercio minorista de bienes, se podrá trabajar cada vez con mayor eficiencia y se podrán satisfacer en su totalidad las necesidades del cliente. Es importante saber gestionar el conocimiento individual y colectivo de los trabajadores y de la organización en general, para poder solucionar los problemas, mejorar el trabajo y aprovechar todas las oportunidades que se presenten.

En el presente capítulo, se hace un estudio sobre cómo se define, mide e influye en los resultados la eficiencia, la influencia que tienen los procesos claves en los consumidores, en qué medida satisfacen a los mismos y cómo es la utilización de una serie de conocimientos en los diferentes establecimientos del comercio minorista de bienes y su importancia. Se hace además, una nueva propuesta del modelo de gestión del conocimiento en el comercio minorista de bienes en Villa Clara, tomando como base al modelo anterior y a las mejoras propuestas, se explica su estructura y se somete a validación por el método de expertos.

3.1 La eficiencia y eficacia en el comercio minorista de bienes

Para determinar los indicadores en el tratamiento de la eficiencia en el comercio minorista de bienes se aplicó una entrevista (**Anexo 14**) a directivos que, por su desempeño, están familiarizados con el manejo del término eficiencia. La muestra fue intencional y se tuvieron en cuenta como criterios de intención, las diferentes características que avalarán su experiencia en el sector y sus conocimientos (**Anexo 15**).

3.1.1 Definición de eficiencia y eficacia en el comercio minorista de bienes

La eficiencia es tratada en las instituciones del comercio minorista de bienes como la correcta obtención de los resultados de la gestión empresarial, visto ese resultado como la utilidad obtenida en cada período. En cada una de las organizaciones visitadas, se planteó que no basta solamente con obtener una utilidad, esta se tiene que complementar con un aumento de la calidad del servicio, una superación y buen desempeño del personal, estratégicos puntos de ventas que apoyen la imagen de la empresa, el cumplimiento de las tareas, productos de calidad, un precio que se corresponda con la misma, una dirección que sepa guiar a las instituciones en el logro de todas las metas trazadas. Se debe tomar a la organización como el sistema complejo que es, unir todas sus partes y tener en cuenta el aporte de cada una para el logro supremo de la organización. Para el logro de la eficiencia es de vital importancia que en las organizaciones del comercio minorista de bienes se trabaje con eficacia, en todas las organizaciones es muy importante cumplir con las metas trazadas. Cumplir con los objetivos que se propone la organización con el uso óptimo de los recursos es lograr eficiencia y eficacia.

La utilidad está en el centro de todo el proceso pero se tiene que complementar con los factores antes mencionados, aunque estos parezcan más subjetivos, para poder abarcar todo el desempeño de la organización.

3.1.2 Principales indicadores que miden eficiencia y la eficacia en el comercio minorista de bienes y sus características

El principal indicador de eficiencia mencionado por los diferentes expertos entrevistados fueron la utilidad como indicador principal, los costos de venta, los gastos de operaciones y gastos de salario e ingresos por venta con los cuales se tienen que tener un tratamiento especial para poder llegar a un valor de la utilidad. Mencionan además, que se tiene que tener en cuenta el nivel de rotación de los inventarios para conocer qué productos tiene más salida y en qué nivel de inventario se hace necesario solicitar más mercancías, los productos que están en inventario, los artículos que se van depreciando y van perdiendo valor y la merma, porque producto que se pierda es ingresos que se dejan de recibir. Para medir la eficiencia y

la eficacia también se toma en cuenta la satisfacción del cliente, el trabajo con eficiencia en el comercio minorista de bienes es el resultado de que se cumpla con todas las expectativas del cliente y de que se mantengan o aumenten los niveles de utilidades.

3.1.3 Influencia de los indicadores en la obtención de los resultados

La eficiencia es muy utilizada para medir el desempeño de las organizaciones del comercio minorista. La eficiencia se tiene presente en todos los procesos que se desarrollan en las diferentes empresas del comercio minorista de bienes. El indicador más utilizado para que los trabajadores puedan obtener estimulación es la eficiencia, dado que esto es un objetivo muy importante en las organizaciones del comercio minorista de bienes y los trabajadores de todos los niveles administrativos deben buscar la mejor manera de lograrlo. La eficiencia con que se trabaje en las empresas del comercio minorista influye en la satisfacción del cliente, el mismo tiene un papel principal en la vida del comercio minorista de bienes, sin el cliente estas empresas no tiene razón de ser, y que estas sean capaces de satisfacer sus necesidades, es la única manera de aumentar las utilidades y de sobrevivir en las condiciones del entorno económico existente.

La información, es un elemento de gran importancia dentro de cualquier organización que se tiene que renovar constantemente para que las organizaciones, sean capaces de enfrentar los cambios bruscos del entorno turbulento que caracteriza a la economía del momento, la eficiencia en las empresas propicia que esta información sea confiable, que se encuentre en el momento justo para la toma de decisiones y que se tenga una imagen global de toda la organización, visión muy necesaria para el correcto desempeño de la misma.

3.2 Procesos claves del comercio minorista de bienes

Una vez que se determinados los principales indicadores de eficiencia en el comercio minorista de bienes, se aplicó una entrevista semiestructurada (**Anexo 16**) a clientes del sector (**Anexo 17**) y posteriormente se aplicó una encuesta (**Anexo 18**), para

evaluar el nivel de importancia de los diferentes procesos claves y el porcentaje en que influyen en la satisfacción del cliente. La cantidad de expertos seleccionada fue calculada utilizando la expresión basada en el modelo binominal:

$$M = \frac{K (1 - P) P}{i^2}$$

Número de expertos	M	16
Nivel de confianza	1- a	0.99
Parámetro que depende del nivel de significación	k	6.6564
Proporción del error que como máximo se tolerará en el juicio de los expertos	p	0.02
Nivel de precisión que expresa la discrepancia o variabilidad que muestra en general el grupo	i	0.09

Tabla 2: Ficha técnica de la aplicación del método de expertos

Fuente: elaboración propia

Sustituyendo los valores:

$$M = \frac{6.6564 (1 - 0.02) 0.02}{(0.09)^2} = 16$$

Una vez que se aplicó el cuestionario a los expertos, se procesaron para el cálculo del Índice de Consenso de Expertos (ICS):

$$ICS = \left(1 - \frac{S_i}{S_i}\right) \times 100\%$$

Donde:

ICS: Índice de consenso de expertos encuestados en relación con la cualidad “i”

S_i : Desvío estándar del juicio de los expertos para la cualidad “i”.

S_i : Desvío estándar máximo posible.

Proceso	Gestión de la Oferta	Atención al Cliente	Diseño de los Puntos de venta
Mediana	5	5	5
Moda	5	5	5
Media	4,6875	4,625	4,3125
Desviación E.	0,47871355	0,71879529	0,94648472
ISC	99%	98,5%	97,6%

Tabla 3: Análisis estadístico del nivel de importancia

Fuente: elaboración a partir de datos en Excel

Procesos	Baja importancia	Mediana importancia	Alta importancia	Muy alta importancia
Gestión de la oferta			31.3	68.8
Atención al cliente		12.5	12.5	75
Diseño de los puntos de venta	6.3	12.5	25	56.3

Tabla 4: Porcentaje de las respuestas dadas por los especialistas en el nivel de importancia

Fuente: elaboración a partir de datos del SPSS

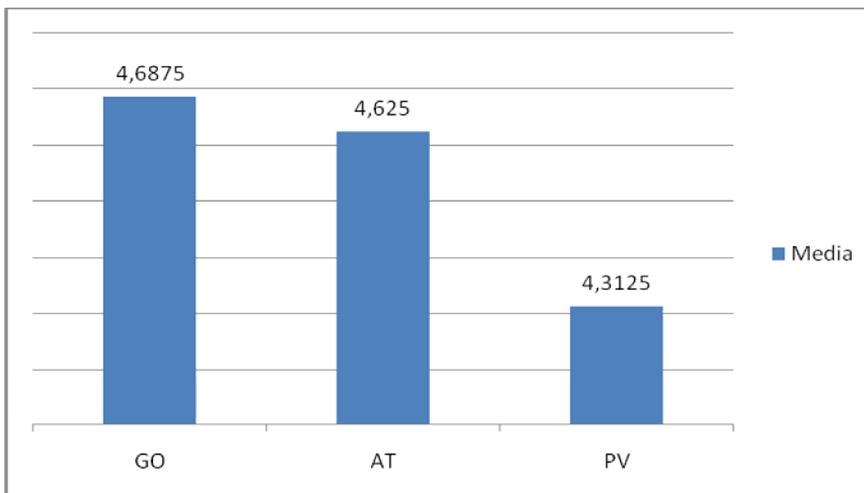


Figura 1: Importancia de los procesos claves

Fuente: elaboración a partir de datos en Excel

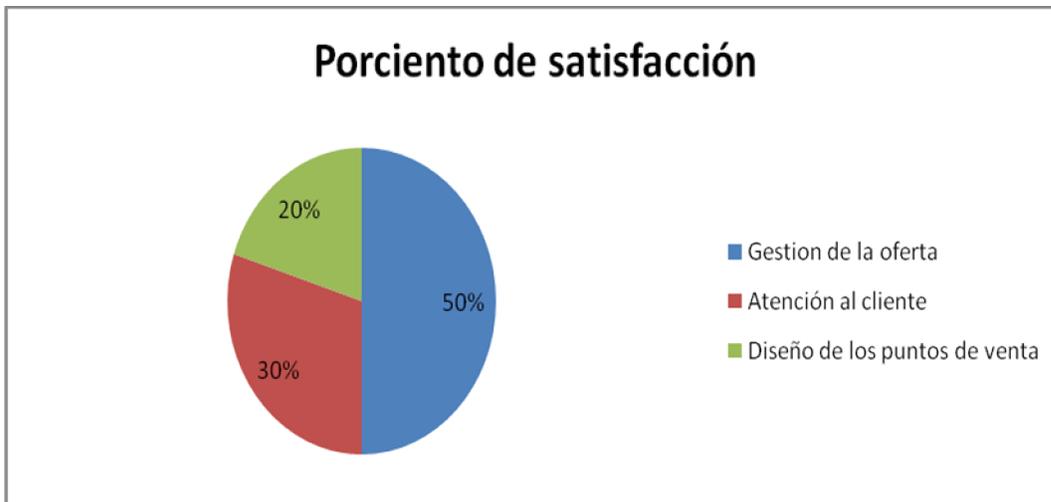


Figura 2: Porcentaje de satisfacción del cliente

Fuente: elaboración a partir de datos en Excel

Los resultados de la encuesta fueron procesados con los estadígrafos media, moda, mediana, desviación estándar y el ICS. Todos los procesos claves analizados tienen una mediana y una moda igual a 5, los valores de la media se encuentran alrededor de 4 por lo que la tendencia en el nivel de importancia de los procesos claves es de ser evaluada como alta; se puede apreciar que existe una influencia considerable de estos procesos en la obtención de los resultados de las instituciones del comercio minorista de bienes. En el caso de la gestión de la oferta, el 31,3% de los encuestados plantea que este proceso tiene una importancia alta y el 68,8% que el proceso tiene una muy alta importancia lo cual corrobora el valor que tiene la gestión de la oferta para el desempeño de las instituciones del comercio minorista de bienes. En la atención al cliente, el 75% de los expertos consultados plantea que tiene muy alta importancia, el 12,5% dice que tiene mediana importancia y el otro 12,5% alta importancia. En el diseño de los puntos de ventas, las respuestas dadas por los expertos son un poco más amplias, el 56,3% le concede una muy alta importancia, el 25% alta importancia, el 12,5% mediana importancia y el 6,3% baja importancia.

Esta gama de respuestas, está condicionada por diferentes factores entre los cuales se pueden encontrar la mayor atención que le brinda el cliente al producto, el cliente no busca o no tiene el conocimiento de la influencia que tiene el confort del punto de venta en sus decisiones de compra y por lo general, entra al punto de venta con una idea de lo que va a comprar por lo que no permanece por mucho tiempo en el establecimiento.

Con el análisis de los estadígrafos se puede llegar a un consenso donde se puede comprobar que la gestión de la oferta satisface en un 50% las expectativas de los clientes, la atención al cliente en un 30% y el diseño de los puntos de venta en un 20% como se muestra en la figura 2. En todos los procesos el índice de consenso supera el 85% por lo que queda demostrada la gran importancia que tienen los tres procesos en el desempeño del comercio minorista de bienes en Villa Clara.

3.3 Conocimientos en las organizaciones del comercio minorista de bienes

Luego de haber determinado los principales indicadores de eficiencia, su importancia y el porcentaje en que los procesos claves satisfacen al cliente, se aplicó una encuesta (**Anexo19**) a trabajadores de las diferentes instituciones del comercio minorista de bienes (**Anexo 20**) con el objetivo de evaluar la utilización de los diferentes conocimientos y el nivel de importancia que se le otorga en el desempeño de la empresa. El tamaño de la muestra fue calculada por el método binominal:

$$M = \frac{K (1 - P) P}{i^2}$$

Número de expertos	M	18
Nivel de confianza	1- a	0.99
Parámetro que depende del nivel de significación	k	6.6564
Proporción del error que como máximo se tolerará en el juicio de los expertos	p	0.02
Nivel de precisión que expresa la discrepancia o variabilidad que muestra en general el grupo	i	0.084

Tabla 5: Ficha técnica de la aplicación del método de expertos

Fuente: elaboración propia

Sustituyendo los valores:

$$M = \frac{6.6564 (1 - 0.02) 0.02}{(0.084)^2} = 18$$

Conocimientos	No importante	Baja importancia	Mediana importancia	Alta importancia	Muy alta importancia
Capacidades			16.7	27.8	55.6
Habilidades		5.6	5.6	50	38.9
Formación		5.6	16.7	22.2	55.6
Capacitación		5.6	11.1	27.8	55.6
experticia			11.1	55.6	33.3
Manuales		5.6	5.6	5.6	83.3
Estructuras y procesos	5.6		16.7	55.6	22.2
Patentes o franquicia	66.7	5.6	5.6	16.7	5.6

Relación con el entorno		5.6	5.6	38.9	50
Imagen e identidad corporativa			5.6	27.8	66.7

Tabla 6: Por ciento de las respuestas dadas por los especialistas en el nivel de importancia

Fuente: elaboración a partir de datos del SPSS

Conocimientos	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
moda	5	4	5	5	4	5	4	1	5	5
media	4,35	4,24	4,24	4,29	4,24	4,68	3,88	1,94	4,29	4,56
mediana	5	4	5	5	4	5	4	1	4	5
Desviación E.	0,786	0,831	0,970	0,919	0,664	0,862	0,992	1,435	0,849	0,618
ISC	92,10	91,60	90,20	91	93,30	91,30	90	85,60	91,50	93,80

Tabla 7: Análisis estadístico del nivel de importancia de los conocimientos

Fuente: elaboración a partir de datos en Excel

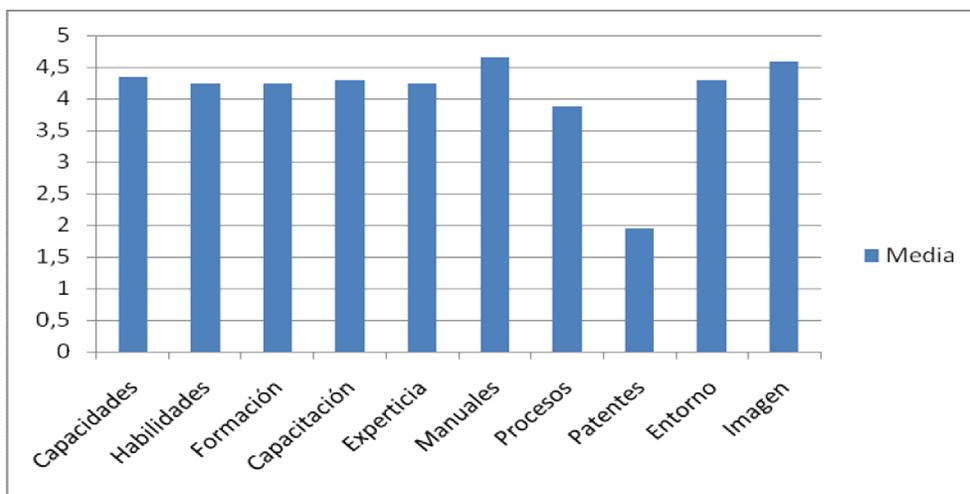


Figura 3: Media

Fuente: elaboración a partir de datos en Excel

En el procesamiento de los resultados de las encuestas, se utilizaron estadígrafos como: media, mediana, moda, desviación estándar e ISC, tal como se ilustra en la tabla 18. En el nivel de importancia de los conocimientos en el desempeño de la organización, los valores de la moda y la mediana es entre alta importancia (4) y muy alta importancia (5) excepto en el caso de las patentes y franquicias donde estos indicadores tienden a la no importancia (1). La media tiene una tendencia a 4 excepto en las patentes o franquicias, donde este valor es de 1, lo que evidencia la poca importancia que los especialistas le asignan a este tipo de conocimiento en el desempeño de las instituciones del comercio minorista de bienes.

El 55,6% de los trabajadores encuestados le otorga una importancia muy alta a las capacidades, y el 27,8% una importancia alta; el 50% le otorga a la habilidad una importancia alta y el 38,9 % una muy alta importancia; el 55,6 de los encuestados le atribuye a la formación una muy alta importancia; el 83,4% de los trabajadores encuestados le atribuye a la capacitación una importancia alta y muy alta; 16 de los trabajadores encuestados, lo que representa el 88,9% del total, le atribuyeron a la experticia una importancia alta y muy alta; en el caso de los manuales el 83,3% de los encuestados una importancia muy alta a los mismos; el 77,8% de los encuestados creen que las estructuras y procesos tienen una alta y muy alta importancia en el desarrollo de la empresa; en las patentes o franquicias el 66,7% los trabajadores entrevistados creen que este tipo de conocimiento no tiene importancia en el desempeño de la empresa, el 11,2% que tiene baja y mediana influencia, el 16,7% y el 5,6% que tiene alta y muy alta importancia respectivamente; el 50% le otorga a la relación con el entorno una importancia muy alta, el 38,9% una alta importancia, el 5,6 una mediana importancia y para el otro 5,6% no es importante y el 66,7% de los encuestados le otorga a la imagen e identidad corporativa una importancia muy alta.

En todos los conocimientos, el índice de consenso de expertos supera el 85% lo que nos permite constatar que, los conocimientos evaluados tienen una gran influencia en el desempeño de las empresas del comercio minorista.

3.4 Propuesta del modelo de gestión del conocimiento para las empresas del comercio minorista en Villa Clara

Para la confección de la propuesta del modelo de gestión del conocimiento para las empresas del comercio minorista de bienes en Villa Clara se determinaron los principales indicadores que miden la eficiencia, se analizó el nivel de importancia y el grado en que los procesos claves determinan la satisfacción del cliente y por último se evaluó el nivel de importancia y de la utilización de una serie de conocimientos que influyen en el desempeño de las empresas del comercio minorista de bienes en Villa Clara.

Los conocimientos influyen en gran medida en los resultados que se obtienen y la utilización de este por parte del personal no es la más adecuada para que se obtenga un buen desempeño. El modelo tiene como novedad la clasificación de los conocimientos dentro de la organización como tácito y explícito. Con esta gran agrupación de los recursos de conocimiento se da una mejor respuesta a los problemas y características que presentan las organizaciones del comercio minorista de bienes, estas empresas tienen una gran necesidad de utilizar la gestión del conocimiento para mejorar su desempeño y a su vez esta clasificación pone en un papel protagónico a los trabajadores y a la empresa en la creación y utilización del conocimiento. En el caso de los procesos claves se les incluye el porcentaje en cada uno de estos satisface al cliente, por su importancia para la organización por el peso que tienen cada uno en el logro de los objetivos y se llama atención al cliente al proceso de atención al cliente por el personal en contacto, ya que en la medida que se satisfagan las necesidades del consumidor, se podrán evaluar el trato que reciben los clientes y el desempeño en el punto de venta del personal en contacto.

Dentro de los conocimientos tácitos que más influyen en las organizaciones del comercio minorista de bienes, se encuentran las capacidades y habilidades, la formación y capacitación y el conocimiento de los expertos. Las formas más comunes del conocimiento explícito dentro de las organizaciones son: manuales y procedimientos, estructuras y procesos, relación con el entorno, la lealtad de los clientes y la imagen e identidad corporativa.

Los conocimientos que poseen estas instituciones influyen en el desempeño de las mismas y más directamente en los procesos de gestión de la oferta, diseño de los puntos de venta y atención al cliente, elementos claves que en tienen gran peso en el desarrollo y supervivencia de estas organizaciones. Estos procesos son tratados en el modelo por el valor que representan. El uso correcto de los conocimientos y el buen desarrollo de los procesos claves por parte de la organización se ven representados por dos indicadores fundamentales: la rentabilidad expresada como el aumento de las utilidades y la satisfacción del cliente, ambos a su vez, complementan a toda la organización para, mediante la retroalimentación, enriquecer el conocimiento organizacional y mejorar el cumplimiento de todos los procesos claves.

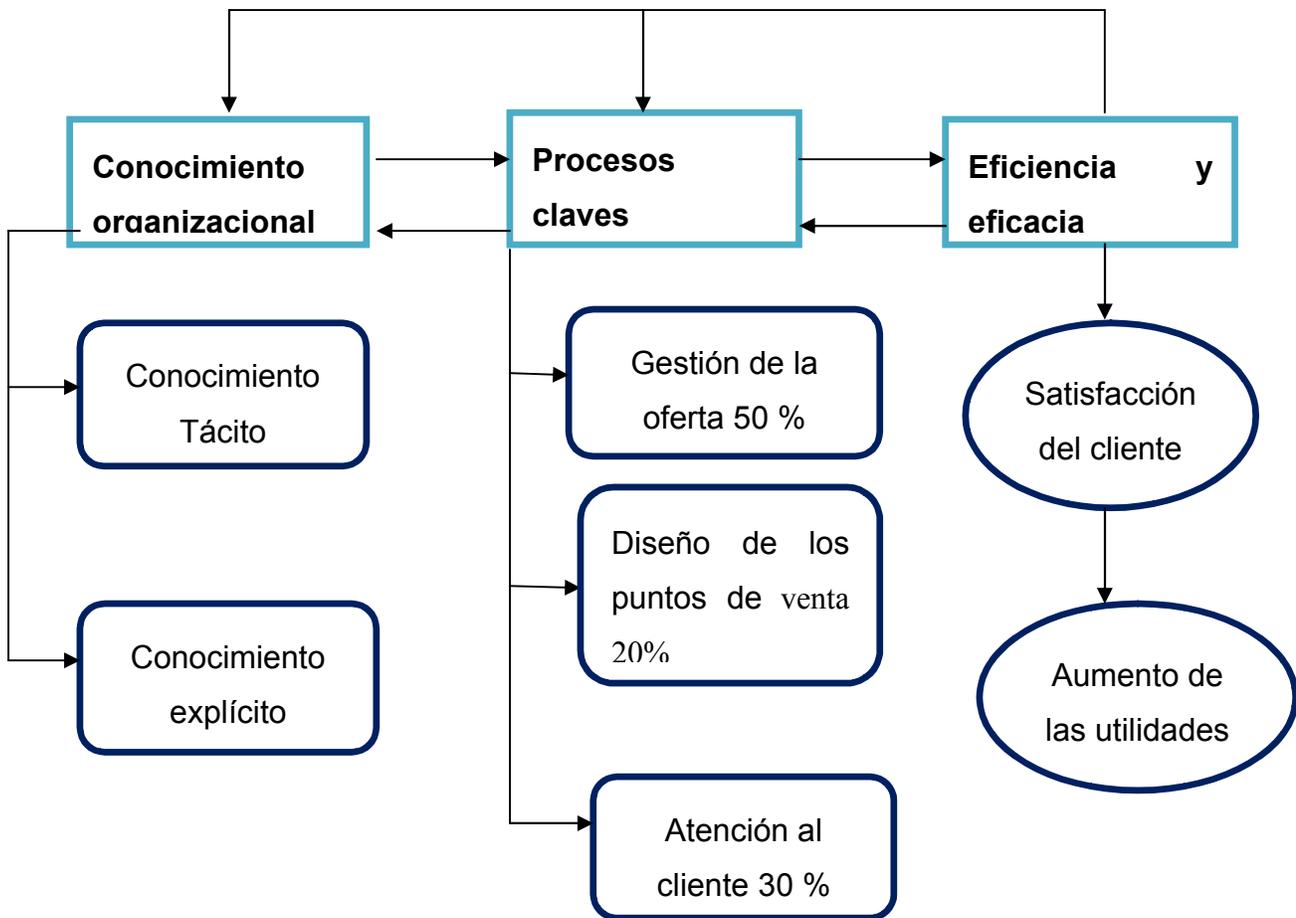


Figura 4: Esquema del modelo de gestión del conocimiento para las empresas del comercio minorista en Villa Clara

Fuente: elaboración propia

3.4.1 Tipos de conocimientos en las empresas del comercio minorista de bienes en Villa Clara

El desarrollo del potencial cognoscitivo de las instituciones del comercio minorista de bienes es de gran importancia para su supervivencia en las condiciones del entorno actual. Existen diferentes maneras de clasificar el conocimiento dentro de las

organizaciones y para la elaboración del modelo, se escogió la clasificación de conocimiento tácito y explícito que responde a las características y necesidades que presentan las empresas del comercio minorista de bienes.

3.4.1.1 Conocimiento tácito

Es un conocimiento personal, específico de un contexto, está íntimamente ligado a las personas determinando su conducta, no está registrado por ningún medio, por lo que es muy difícil de formalizar, comunicar y transferir. Se compone de habilidades, experiencias, acciones, valores, emociones e ideas. Es aquel que toda organización posee, pero no queda plasmado, ni registrado en lugar alguno, estando totalmente ligado al grupo de personas que componen la organización.

Capacidades y habilidades

Las capacidades son las posibilidades que tiene una persona de realizar una habilidad, intervienen aptitudes y actitudes de la misma. El conocimiento desempeña un papel fundamental en el desarrollo de las capacidades; en la medida en que las personas sean capaces de aprender y de aplicar lo aprendido en el manejo de los recursos que necesita y en la toma de decisiones, se van a desarrollar las capacidades que se tienen y se van a crear nuevas que cumplan con las necesidades de la actividad que se esté realizando.

Las habilidades son la demostración de una capacidad mediante la acción, intervienen en la solución de problemas, la coordinación y realización de las tareas, pueden ser aprendidas o no y van mejorando con el tiempo y con el grado de especialización que se logre. En las organizaciones se deben potenciar todas las habilidades y capacidades de los trabajadores, buscar que las personas posean autocontrol, se identifiquen con la organización, que innoven, que tengan iniciativa, que cooperen en todas las tareas que se realicen en la organización y que se interesen porque el cliente esté siempre satisfecho. En el comercio minorista de bienes se necesitan fundamentalmente habilidades para la venta y habilidades de comunicación en el caso de la atención al cliente.

Formación y capacitación

La formación es la preparación adecuada y permanente que tiene como funciones conformar, preparar y mejorar las actitudes, conocimientos y habilidades del personal, para que la organización logre convertir a todos sus recursos humanos en ventajas competitivas. El proceso de formación debe nutrirse en todo momento, de las necesidades que va presentando la empresa, de las características de los puestos de trabajo y de los cambios que surgen en los trabajadores, para poder brindar los conocimientos necesarios para el enriquecimiento de sus habilidades. La formación es muy importante para las organizaciones, es en la preparación de los recursos humanos, elemento fundamental dentro de las empresas, donde las organizaciones tienen una herramienta poderosa para enfrentar los cambios del entorno turbulento y para desarrollar ventajas competitivas.

La capacitación son las actividades preparatorias, continuas y planificadas en la organización, con el fin de mejorar el desempeño de los trabajadores para lograr mejores resultados tanto de la organización como de los trabajadores. Con la capacitación se busca brindarles a los miembros de la organización, las herramientas y recursos necesarios para facilitar su desempeño.

Conocimiento de los expertos

Los expertos son las personas con más experiencia dentro de la organización y son los encargados de transmitir los conocimientos a los demás miembros de esta. El trabajo de los expertos es muy importante en la toma de decisiones dado que, por lo general, son especialistas que están familiarizados con un tema en particular, por lo que poseen una visión más estratégica del problema y pueden llegar a encontrar soluciones más fácilmente. Los expertos son personas conocedoras de las características y objetivos de la empresa a la que pertenecen por lo que su desempeño en las negociaciones con los agentes del entorno es muy positivo. Los expertos, por su capacidad de conocimiento, son las fuentes principales para la elaboración de metodologías, manuales o procedimientos dentro de la empresa y, en muchas ocasiones, son los impulsores de la innovación ya que son una autoridad dentro de la institución en materia de conocimiento y de creación. El trabajo con los expertos dentro de una organización debe estar encaminado hacia la explotación

cada vez mayor del conocimiento que los mismos poseen. En las organizaciones del comercio minorista, el trabajo con los expertos debe estar encaminado principalmente hacia el mejoramiento de las relaciones con los proveedores y los demás agentes del entorno.

3.4.1.2 Conocimiento explícito

El conocimiento explícito es el que dentro de la organización tiene establecidas las formulas por las cuales se puede transmitir a otras persona. Está basado en datos concretos que pueden ser expresados en un lenguaje formal, puede utilizarse o compartirse utilizando algún medio. Es transferible siempre que el receptor posea las claves de conocimiento adecuadas para aprovecharlo. El conocimiento explícito siempre forma parte de la organización.

Manuales y procedimientos

Los manuales y procedimientos son los documentos que guían la acción de la empresa en cuestiones relacionadas con el contenido, dominio y utilización de los mismos. Los manuales y procedimientos deben tener una relación directa con las características de la empresa y con la característica de la acción que regulan. Los manuales y procedimientos deben estar bien redactados, con un lenguaje comprensible para todos los miembros de la organización y estar en lugares de fácil acceso para facilitar consultas en cualquier momento y por cualquier trabajador. Para facilitar el correcto uso de los manuales, es necesario impartir cursos antes de comenzar su uso para que todos los miembros de la organización tengan un dominio de lo que se trata. En las empresas debe existir una persona encargada de actualizarlos cada vez que se necesite, dados los cambios a los que están sujetas las organizaciones para adaptarse a las condiciones del medio que las rodea. Los manuales son los elementos que mas propician la creación de conocimiento que va a ser propiedad de la organización ya que una vez creados permanecen dentro de la misma. En el comercio minorista de bienes, se les debe prestar especial atención a los manuales que regulan la atención a los clientes, por la importancia que estos

representan, así como a los que definen las relaciones con los proveedores con el fin de mejorar cada vez más esta relación.

Estructuras y procesos

Las estructuras y procesos se caracterizan por presentar potencialidades de conocimientos específicos a la empresa donde se utilizan, se pueden expresar en formas de hacer y deben describir los medios a emplear, las personas involucradas y la estructura que se debe seguir para conseguir los objetivos. Los cursos de capacitación impartidos en las organizaciones, son vitales para que las personas se familiaricen con la actividad que van a desempeñar y así puedan realizar bien su trabajo, las personas que se designen para controlar y dirigir el proceso deben tener la capacidad y la formación adecuada para ocupar el cargo.

La cultura dentro de la organización se manifiesta en la responsabilidad, independencia y oportunidades de las personas que la integran, en las normas y reglas, en el grado de cooperación entre los diferentes niveles administrativos y en el desempeño que realizan todos los miembros de la organización para lograr los objetivos. La comunicación es muy importante pues ayuda a que todas las personas se relacionen. Mediante la misma, es que fluye la información entre todos los miembros de la organización, permite la socialización de todos los conocimientos, facilita la realización de todas las funciones, el alcance de los objetivos y el control dentro de la organización. El liderazgo le proporciona el control a las organizaciones, contribuye a que exista un orden, una guía para dirigir el trabajo y que se cumplan las metas trazadas. La cultura, comunicación y liderazgo son elementos facilitadores dentro de la organización que permiten el desenvolvimiento de las personas y el adecuado cumplimiento de todas las tareas de la organización.

Relaciones con el entorno

El entorno cada vez juega un papel más importante para el desempeño de las organizaciones y estas cada vez tienen más responsabilidad social, los cambios que ocurren en el entorno interno y externo tienen una relación directa con la organización, por lo que se debe tener en cuenta en todos los procesos a desarrollar.

Lealtad de los clientes

Los clientes pueden ser considerados toda persona, empresa u organización que compra de manera voluntaria en establecimientos productos o servicios de cualquier tipo. El cliente leal, siente una atracción hacia el personal, productos y servicios que posee una organización, hace compras regulares de todos los productos que se ofertan y recomienda los establecimientos a otros clientes incitándoles que compren en el lugar. No sustituyen a la organización, en el caso de que los productos que esta tenga no estén en correspondencia con sus expectativas y el precio sea mayor que en otros establecimientos. Tener clientes leales le asegura a las empresas del comercio minorista de bienes, que todos sus productos sean vendidos y que al mismo tiempo, esta venta ocurra porque los clientes se identifiquen con la organización porque es capaz de satisfacer todas sus necesidades. La lealtad de los clientes se puede traducir en ingresos altos, en el aumento de nuevos clientes y en un compromiso cada vez mayor de la institución con los clientes.

Proveedores

Para la elección de los proveedores, las empresas del comercio minorista deben tener en cuenta su calificación, el costo de los productos que les ofertan, la garantía que poseen esos productos, la calidad, variedad y correspondencia que tienen los productos con la demanda. Las empresas del comercio minorista de bienes, deben estar informadas de la situación que presenta el proveedor para poder establecer una correcta relación con el mismo. En las condiciones de la economía actual, se hace necesario que se tenga más de un proveedor, para que el suministro de productos sea constante y tener diferentes posibilidades, le posibilita a la empresa trabajar con los costos más bajos. El resultado final que obtengan las instituciones del comercio minorista está determinado por los productos que la organización adquiera, la calidad y precio de los mismos por lo que, los proveedores que se tenga, juegan un papel fundamental en el éxito y cumplimiento de los objetivos de la organización.

Otros agentes

Para que las empresas del comercio minorista de bienes establezcan buenas relaciones con los diferentes agentes del entorno, es necesario definir el personal de

la empresa encargado de establecer esta relación, el mismo debe tener un conocimiento de las características del entorno y de la empresa a la cual está representando.

En el caso del comercio minorista de bienes es favorable que se fomenten las relaciones con universidades, centros de investigación y con los órganos de la administración pública que cada vez tienen más participación en el desarrollo de la economía, ya que estos lo ayudarían a lograr mejor la satisfacción del cliente, enriquecerían su trabajo con mejores técnicas y mejorarían el desempeño de la organización en las relaciones con los demás agentes del entorno.

Imagen e identidad corporativa

La imagen constituye uno de los factores clave de éxito de las empresas del comercio minorista y forma parte de los elementos que tiene en cuenta el cliente a la hora de tomar una decisión para efectuar la compra. En muchas ocasiones se ha confundido a la imagen con los niveles de venta ya que esto suele influir en el comportamiento del cliente. La imagen es un instrumento estratégico, tiene un valor diferenciador y duradero que le proporciona a la empresa identidad, personalidad y exclusividad. La imagen diferencia a una empresa de las demás, agrega valor duradero a lo que realiza y comunica la empresa, es constante en el tiempo y en la memoria de las personas.

La imagen debe transmitir un mensaje distintivo y singular que comunique los beneficios y la posición de la empresa. El logro de una imagen positiva implica un alto grado de trabajo donde se desarrolle la imaginación y todas las capacidades de la organización. En los últimos tiempos, se ha convertido en un activo intangible estratégico para cualquier empresa ya que garantiza un espacio en la mente del público y diferencia a la organización de los competidores.

3.4.2 Procesos internos que se afectan con la gestión del conocimiento

Los conocimientos que poseen las organizaciones influyen directamente y determinan los procesos claves, los cuales son de vital importancia en la obtención de la eficiencia y eficacia.

Los procesos de gestión de la oferta, diseño de los puntos de venta y atención al cliente son puntos claves en el desarrollo del comercio minorista de bienes ya que, mediante ellos, se logra el fin supremo de estas organizaciones: la satisfacción del cliente.

Gestión de la oferta

La elección de los productos ofertados, es un elemento fundamental para la subsistencia de las empresas del comercio minorista de bienes; al determinarlo, se busca satisfacer las necesidades de los consumidores por lo que los productos deben analizarse periódicamente para comprobar su correspondencia con la demanda. Con la gestión de la oferta se debe asegurar que los productos sean de gran variedad, que el color, tipo, tamaño, diseño, marca, empaque y etiquetado sean diferentes para poder satisfacer las necesidades de los consumidores que son muy variables. La calidad de los productos que se ofertan, es un elemento importante para satisfacer las necesidades de los clientes, por lo general suele ser muy relativa y guarda una relación directa con la compatibilidad, consistencia y finalidad del producto. La calidad de los productos debe tener una correspondencia con el precio del mismo.

Atención al cliente

Los clientes son los protagonistas y el elemento más importante dentro del comercio minorista de bienes, el éxito de este depende de la demanda de sus clientes. Si no se satisfacen las necesidades y deseo de los clientes, las instituciones del comercio minorista de bienes tendrían una existencia corta porque estarían destinadas al fracaso. La buena calidad en la atención al cliente genera nuevos clientes y mantiene la lealtad de los ya existentes. La fuerza de venta es el personal encargado de realizar las actividades de servicio al cliente, está en contacto directo con el mismo, orientándolos, entregándoles los productos y les ofrece la información necesaria para que el cliente tenga todos los elementos que le posibiliten realizar la compra del producto de la mejor manera posible. Los vendedores tienen que ser capaces de atraer al cliente, inspirar confianza y desarrollar una serie de características y conocimientos que faciliten su desempeño. El personal que esté en contacto con los

clientes es de gran importancia dado que, el grado de satisfacción o de insatisfacción que presenten los clientes, estará en correspondencia con el comportamiento y el desempeño del vendedor.

Diseño de los puntos de venta

El punto de venta es el lugar donde se desarrolla la actividad comercial, tiene como principal característica que no produce pero al mismo tiempo tiene gran influencia en la imagen que capte el consumidor de la entidad. Tiene la función de repartir, distribuir, entregar los productos, otorgar facturas de venta, emitir reportes relacionados con la misma, llevar el control de inventarios, dando a conocer el volumen de venta por producto del día, los más o los menos vendidos, los más rentables, los que están obsoletos y los que se requieren para la venta. Esta información es de gran utilidad para la organización, dado que le permite tener una idea de que es lo que el cliente desea para que su oferta sea cada vez más cercana a las necesidades del mismo.

El diseño de los puntos de ventas debe asegurar que los establecimientos estén actualizados y representen una imagen que atraiga a los clientes y debe ser acogedor. Se le debe prestar atención al cuidado interior y exterior de la tienda, la decoración, posición de los productos, el espacio, la ubicación de los estantes, los materiales, el suelo, iluminación, música y los colores de las paredes, pues son factores que influyen en las decisiones de los clientes. El ambiente de los puntos de venta es uno de los factores a los que recurre el consumidor para evaluar el desempeño del comercio. En el diseño de los puntos de venta influyen las condiciones del entorno, facilidad de acceso, visibilidad del local y las características de los posibles clientes

3.4.3 Eficiencia y eficacia como resultado de la gestión del conocimiento

Las organizaciones del comercio minorista de bienes, crean y ponen a disposición de sus trabajadores los conocimientos que desarrollan constantemente. Los conocimientos influyen directamente y determinan los procesos claves que realiza la

organización, los procesos claves juegan un papel fundamental en el desempeño de estas instituciones. Con el uso de los recursos de conocimientos en la realización de los procesos claves, se incrementa la eficiencia y eficacia que se expresa en la obtención de mayor rentabilidad y en la satisfacción del cliente.

El uso de la eficiencia y la eficacia para medir los resultados de las organizaciones cada vez se hace más frecuente ya que esto engloba el trabajo de toda la organización. La interpretación que se le da a la eficiencia y a la eficacia en cada una de las instituciones del comercio minorista está muy ligada a las características, al desarrollo de los trabajadores y a los conocimientos que son recursos de la organización, por lo que se pueden encontrar ciertas diferencias en el tratamiento e importancia de los dos conceptos. La eficiencia, es la relación que existe entre la correcta utilización de los insumos y el logro de los resultados, cumpliendo con cantidad, calidad y tiempo y la eficacia es la capacidad de lograr las metas, pero no necesariamente se tiene que hacer una buena utilización de los recursos y un correcto desempeño de los diferentes procesos desarrollados por la organización. La relación entre estos dos términos y el límite que marca la diferencia que existe entre ellos, es muy controversial por lo difícil que resulta cumplir con uno sin que el otro esté presente, la eficiencia no existe si no está presente la eficacia.

3.4.3.1 Satisfacción del cliente

La satisfacción del cliente depende, en gran medida, de que sus expectativas queden satisfechas y de que obtenga lo deseado. Sus expectativas se van conformando mediante la acumulación de una serie de elementos entre los que se destaca la imagen de los puntos de venta, su experiencia y la comunicación que la organización sea capaz de mantener con él. Es importante que en todos los momentos, las empresas del comercio minorista de bienes se retroalimenten del cliente para poder conocer todos los elementos que él considera importante a la hora de efectuar la compra y brindar un servicio que esté en correspondencia con sus expectativas. La satisfacción del cliente es una meta a cumplir por parte de las organizaciones del comercio minorista de bienes por lo que estas enfocan todos sus esfuerzos al logro

de la misma para ser cada vez más eficaces y eficientes. Para lograr una excelente satisfacción del cliente, es necesario que el mismo encuentre toda la información que le resulte necesaria sobre el producto que va a comprar, es por eso que los empleados que están en contacto directo con él, tengan un dominio de las características, variedades, formas de uso, limitaciones, riesgos, calidad, durabilidad y garantía del producto que venden.

3.4.3.2 Aumento de las utilidades

El aumento de las utilidades en las empresas del comercio minorista de bienes es el indicador principal para medir el nivel de eficiencia que se está obteniendo. El nivel de utilidades se puede determinar como la diferencia que existe entre lo que se ingresa menos lo que se gasta, pues de los ingresos menos los costos se obtienen los beneficios. Esta información de ingresos y gastos, debe tener cierto tratamiento para que sea de utilidad y se deben realizar una serie de procesos para poder contar con ella. Los datos y su recogida, son de gran importancia para llegar a poder obtener un valor de la utilidad; datos como el total de ingresos que se alcanzaron, el cumplimiento del plan, la comparación con años anteriores y el déficit que se tuvo, constituyen elementos que propician una visión de los rendimientos obtenidos y de los puntos débiles y fuertes que tiene la organización en materia de rendimientos. Se deben analizar todas las instalaciones que conforman la empresa, datos como el cumplimiento del plan y la utilización de los recursos, los gastos, también son importantes a tener en cuenta ya que van a tributar a las utilidades en general.

La tendencia de los costos de las ventas, si aumentaron o disminuyeron, los gastos de operaciones y de salario, son parámetros importantes que influyen directamente en el aumento o disminución de las utilidades. Se debe analizar la utilidad antes de impuestos, el cálculo del margen comercial para compararlo con el planificado y se deben controlar los inventarios de las mercancías para disminuir los costos que estos generan.

3.5 Validación del modelo

Para la validación del modelo se utilizó el método de expertos, los mismos son directivos del comercio minorista de bienes en Villa Clara, fueron analizados sus expedientes laborales para examinar su experiencia en el sector y la relación de su formación con la utilización de la gestión del conocimiento (**Anexo 21**). Los expertos fueron capacitados sobre el contenido del modelo y posteriormente se les aplicó una encuesta (**Anexo 22**) con el objetivo de comprobar si el modelo puede ser utilizado realmente en la práctica, si representa una guía para la acción en las instituciones del comercio minorista de bienes y que conduce a resultados económicos y sociales. La cantidad de expertos que se selecciona fue calculada utilizando la expresión basada en el modelo binominal:

$$M = \frac{K(1-P)P}{i^2}$$

Sustituyendo:

$$M = \frac{6.6564(1-0.02)0.02}{(0.12)^2} = 9$$

Número de expertos	M	9
Nivel de confianza	1-a	0.99
Parámetro que depende del nivel de significación	K	6.6564
Proporción del error que como máximo se tolerará en el juicio de los expertos	p	0.02
Nivel de precisión que expresa la discrepancia o variabilidad que muestra en general el grupo	i	0.12

Tabla 8: Ficha técnica de la aplicación del método de expertos

Fuente: elaboración propia

Las cualidades que se tuvieron presentes en la validación del modelo fueron: el carácter integrador, el valor teórico, el valor metodológico y el valor práctico.

El carácter integrador en las empresas del comercio minorista de bienes se manifiesta porque es posible integrar el modelo al conjunto de procesos que forman parte de estas empresas, el valor teórico limita la situación conceptual en la que debe basarse la implementación de la gestión del conocimiento en las empresas del comercio minorista de bienes, teniendo en cuenta las características específicas de cada una de estas empresas. El valor metodológico representa una guía para la comprensión de las relaciones entre los conocimientos que poseen las empresas del comercio minorista de bienes, la influencia de los mismos en los procesos claves y cómo inciden en la obtención de los resultados y el valor práctico porque en la práctica se puede constatar su valor metodológico y la eficiencia con que se logran los resultados.

Los resultados de la encuesta fueron procesados con estadígrafos: moda, media, mediana, desviación estándar y el índice de consenso de expertos como se muestra en la Tabla 20.

Expertos	Carácter Integrador	Valor Teórico	Valor Metodológico	Valor Práctico
1	5	5	4	5
2	5	5	4	5
3	5	4	4	4
4	4	4	4	5
5	5	4	5	4
6	5	5	4	5
7	5	5	5	5

8	5	4	5	5
9	5	5	4	5
moda	5	5	4	5
media	4,8888	4,5555	4,3333	4,7777
mediana	5	5	4	5
Des. Est.	0,3333	0,5270	0,5	0,4409
ICS	98,30%	97,30%	97,50%	97,70%

Tabla 9: Valoración de las cualidades del modelo

Fuente: elaboración a partir de datos del Excel

Las cualidades valoradas en la encuesta presentan una moda y una mediana entre alto (4) y muy alto (5) por lo que los resultados presentan una cierta concordancia entre sí, la media aritmética de las cualidades valoradas tienen una tendencia a 5 por lo que permite constatar que las características del modelo valoradas tienen importancia para las empresas del comercio minorista de bienes. El índice de consenso de expertos supera el 85 % lo que se considera satisfactorio, según los resultados analizados se puede comprobar que es muy alta la valoración que le conceden los expertos al modelo propuesto y según el criterio de expertos el modelo queda validado.

El comercio minorista de bienes en Villa Clara es un sector que va ganando importancia en la economía, el mismo posee potencialidades en el desarrollo de competencias debido a la calidad de los trabajadores con que cuenta y a los recursos de conocimiento, pero estas potencialidades no están siendo utilizadas en el mejoramiento de la actividad que desempeñan. El modelo propuesto para las empresas del comercio minorista de bienes en Villa Clara, contribuye a que se mejore la gestión del conocimiento en ellas debido a que cuenta con un sistema de

conceptos y relaciones que ayuda a la adquisición, creación, almacenaje y comunicación del conocimiento tácito y explícito, para el perfeccionamiento de los procesos de gestión de la oferta, atención al cliente y diseño de los puntos de venta y el aumento de la eficiencia traducida en la satisfacción del cliente y en los rendimientos económicos.

CONCLUSIONES

- La gestión del conocimiento es un sistema de categorías que contribuye al logro de los objetivos y a mejorar los niveles de eficiencia y eficacia de las organizaciones.
- El modelo existente para las instituciones del comercio minorista de bienes en la provincia de Villa Clara, no responde adecuadamente a las necesidades que se presentan en el sector, por lo que existen dificultades con la realización de los procesos claves, principalmente con la gestión de la oferta, y los productos que se venden, no tiene una correspondencia con la demanda, lo que ocasiona gran insatisfacción de los clientes.
- El modelo de gestión del conocimiento propuesto es un sistema que contribuye al adecuado tratamiento de los conocimientos tácitos y explícitos para obtener un buen desempeño en los procesos claves que desarrollan y lograr elevados niveles de eficiencia.

RECOMEDACIONES

- Profundizar en el estudio de los modelos de gestión del conocimiento en Cuba y en el sistema de conceptos que conforman la gestión del conocimiento, para el mejoramiento del desempeño de las organizaciones.
- Profundizar en las características del comercio minorista de bienes en Villa Clara y perfeccionar el modelo de gestión del conocimiento adecuándolo a estas características.
- Implementar la gestión del conocimiento en las empresas del comercio minorista de bienes en Villa Clara y concentrarse en la mejora y desarrollo de los conocimientos que poseen los trabajadores de dicho sector.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Arbonés, A. L. (2006). *Conocimiento para innovar*. Madrid: Ediciones Díaz de Santo S.A.
- Campo, E. B. (2002). *Enfoques principales y tendencias en dirección del conocimiento, en: Gestión del conocimiento: desarrollos teóricos y aplicaciones*. La Coria: Ediciones Cáceres
- Dante, G. P. (2006a). *Gestión de información en las organizaciones: principios, conceptos y aplicaciones*. La Habana: Editorial Félix Varela.
- Dante, G. P. (2006b). *Introducción a la gestión del conocimiento*. La Habana: Editorial Félix Varela.
- Dante, G. P. (2006c). *Introducción a la gestión del conocimiento*. La Habana: Editorial Félix Varela.
- Dante, G. P. (2006d). *Introducción a la gestión del conocimiento*. La Habana: Editorial Felix Varela.
- Dante, G. P. (2006e). *Introducción a la gestión del conocimiento*. La Habana: Editorial Félix Varela.
- Dante, G. P. (2006f). *Introducción a la gestión del conocimiento*. La Habana: Editorial Félix Varela.
- Dante, G. P. (2006g). *Introducción a la gestión del conocimiento*. La Habana: Editorial Félix Varela.
- Davenport, T. H., & Prusak, L. (1998). *Conocimiento Empresarial: como gerencian las organizaciones su capital intelectual*. Rio de Janeiro: Campus.
- Díaz-Balart, F. C. (2001a). *Ciencia, Innovación y Futuro*. La Habana: Editorial Instituto Cubano del Libro.
- Díaz-Balart, F. C. (2001b). *Ciencia, innovación y futuro*. La Habana: Editorial Instituto cubano del libro.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Encinosa, L. j. b. (2001a). Información, conocimiento y economía. Reflexión sobre el valor y el costo de los recursos informativos. *Economía y Desarrollo*, 129(2), 64.
- Encinosa, L. j. b. (2001b). Información, conocimiento y economía. Reflexión sobre el valor y el costo de los recursos informativos. *Economía y Desarrollo*, 2(129), 67.
- González, M. R. (2006a). *El negocio es el conocimiento*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.
- González, M. R. (2006b). *El negocio es el conocimiento*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos S.A.
- González, M. R. (2006c). *El negocio es el Conocimiento*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.
- Herederó, C. P., López-Hermoso, J., Romo, S. M.-., & Medina, S. (2004). *Informática y comunicaciones en la empresa*: Gráficas Dehon.
- Moral, A. d., Pazos, J., Rodríguez, E., Patón, A. R., & Suarez, S. (2007a). *Gestión de Conocimiento*. Madrid: Editorial Thompson.
- Moral, A. d., Pazos, J., Rodríguez, E., Patón, A. R., & Suarez, S. (2007b). *Gestión del Conocimiento*. Madrid: Editorial Thompson.
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The Knowledge-Creating Company*: Oxford University Press.
- Pousa, L. A. B. (2002). *Enfoque estratégico de marketing para el comercio minorista de bienes en Cuba*. Tesis en opción al grado de Doctor en Ciencias Económicas, Universidad de la Habana, La Habana.
- Velasco, C. A. B., & García, C. Q. (2003). *Gestión del conocimiento y calidad total*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos S.A.
- Velasco, C. A. B., & García, C. Q. (2003). *Gestión del conocimiento y calidad total*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos S.A.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Vendrell, P. P. (2001). *To know or not to be. Conocimiento: El oro gris de las organizaciones. Colección Gestión del conocimiento* (Vol. 5): Editorial Fundación DINTEL.

Yenes, P. M. (Ed.) (2000) *Diccionario de gestión del conocimiento e informática* (Vols. 1). Fundación Dintel.

BIBLIOGRAFÍA

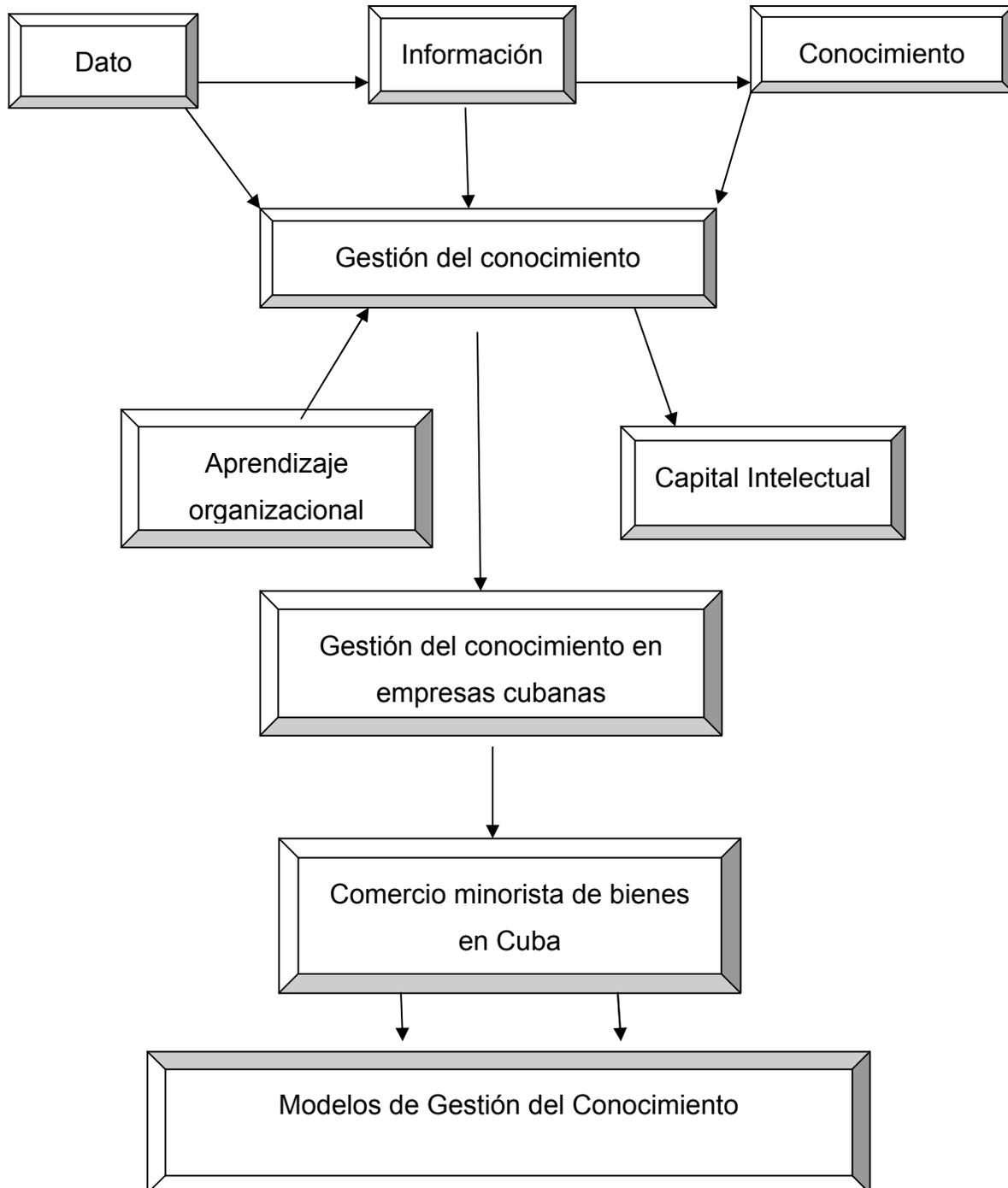
- Lineamientos de la política económica y social del partido y la Revolución (2011).
- Aaker, D., & Day, G. (1994). *Investigación de Mercado*. Madrid: McGraw-Hill.
- Aguilar, A. (1996). *Elementos de la Mercadotecnia*: Editorial Continental S. A.
- Álvarez, Y. (2002). *Imagen corporativa, teoría y práctica desde un enfoque psicológico*. La Habana: Editorial Ciencias Sociales.
- Arbonés, A. (2006). *Conocimiento para innovar*. Madrid: Ediciones Díaz de Santo S.A.
- Arbonés, A., & Fernández, C. (2005). *La empresa digital extendida basada en el conocimiento (CON)*. Guipúzcoa: CONEX.
- Autores, C. d. (1992). *Fundamentos de marketing*. Madrid.
- Balart, F. C. D.-. (2001). *Ciencia, Innovación y Futuro*. La Habana: Editorial Instituto Cubano del Libro.
- Benavides, C. A., & García, C. (2003). *Gestión del Conocimiento y Calidad Total*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos S.A.
- Blanco, L. j. (2001). Información, conocimiento y economía: Reflexión sobre el valor y el costo de los recursos informativos. *Economía y Desarrollo*, 129(2), 64.
- Campo, A. H. d., Alba, A. A. A. d., & García, J. C. (1990). *Mercadotecnia y promoción* La Habana: Pablo de la Torriente.
- Campo, E. B. (2002). *Enfoques principales y tendencias en dirección del conocimiento en Gestión del conocimiento: desarrollos teóricos y aplicaciones*: Ediciones Cáceres La Coria.
- Cordovi, J. T., Ricardo, T. P., & Fernández, M. M. (2005). *Cuba: Hacia la economía basada en el conocimiento*. La Habana: Editorial Ciencias Sociales.

- Cuesta, A. (2001). *Gestión de Competencias*. La Habana: Academia.
- Dante, G. P. (2006). *Introducción a la gestión del conocimiento*. La Habana: Editorial Félix Varela.
- Dante, G. P. (2006). *Gestión de información en las organizaciones: principios, conceptos y aplicaciones*. la Habana: Editorial Félix Varela.
- Davenport, T. H., & Prusak, L. (1998). *Conocimiento Empresarial: como gerencian las organizaciones su capital intelectual*. Rio de Janeiro: Campus.
- Del Moral, A., Pazos, J., Rodríguez, E., Rodríguez, A., & Sonia Suarez. (2007). *Gestión de Conocimiento*. Madrid: Editorial Thompson.
- González, M. R. (2006). *El negocio es el conocimiento*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.
- Heredero, C. P., López-Hermoso, J., Romo, S. M., & Medina, S. (2004). *Informática y comunicaciones en la empresa*. Gráficas Dehon.
- Hernández, S. L. (2011). *Procedimiento para fortalecer la Gestión del Conocimiento en la Unidad Empresarial de Base de Camajuaní, Empresa Provincial Productora de Alimentos Villa Clara*. Tesis presentada en opción al Título Académico de Máster en Administración de Negocio Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villa, Santa Clara.
- Kotler, P. (1992). *Dirección de mercadotecnia: análisis, planeación, implementación y control*. Madrid: Mc-Graw-Hill.
- Kotler, P. (1995). *Dirección de marketing. Análisis, planificación, gestión y control* (Vol. II).
- López., L. R. (2011). *Propuesta de un modelo de gestión del conocimiento para empresas de comercio minorista de bienes en Villa Clara*. Trabajo de diploma, Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas, Santa Clara.

- Noda, R. S. (2009). *La nueva economía y el conocimiento: entre el mito y la realidad*. La Habana: Editorial Félix Varela.
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The Knowledge-Creating Company*: Oxford University Press.
- Orozco, E. (2009). *Inteligencia empresarial qué y cómo*. La Habana: Instituto de Información Científica y Tecnología.
- Pino, Y. G. (2009). *Diseño de un modelo de gestión del conocimiento en la Unidad Presupuestada de Villa Clara, Emisora Provincial de Radio CMHW*. Tesis presentada en opción al Título Académico de Máster en administración de negocio, Universidad central "Marta Abreu" de Las Villas, Santa Clara.
- Porto, J. L. S. (2011). *La imagen como soporte del liderazgo en el comercio minorista de bienes en la Sucursal de ARTex Villa Clara*. Trabajo presentado para optar por el título académico de máster en administración de negocio, Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas, Santa Clara.
- Pousa, L. A. B. (2002). *Enfoque estratégico de marketing para el comercio minorista de bienes en Cuba*. Tesis en opción al grado de Doctor en Ciencias Económicas, Universidad de la Habana, La Habana.
- Quintana, M. Á. (2005). *Principios del Marketing*. Barcelona: Deusto.
- Uribe, G. C., Rosero Jiménez, S. L., & Jiménez, H. S. (2008). Diseño de un modelo de gestión del conocimiento para la Escuela Interamericana de Bibliotecología. *Revista Interamericana de Bibliotecología*, 31(1), 85-108.
- Vendrell, P. P. (2001). *To know or not to be. Conocimiento: El oro gris de las organizaciones. Colección Gestión del conocimiento (Vol. 5)*: Editorial Fundación DINTEL.
- Yenes, A. M. (Ed.) (2000) *Diccionario de gestión del conocimiento e informática (Vols. 1)*. Fundación Dintel.

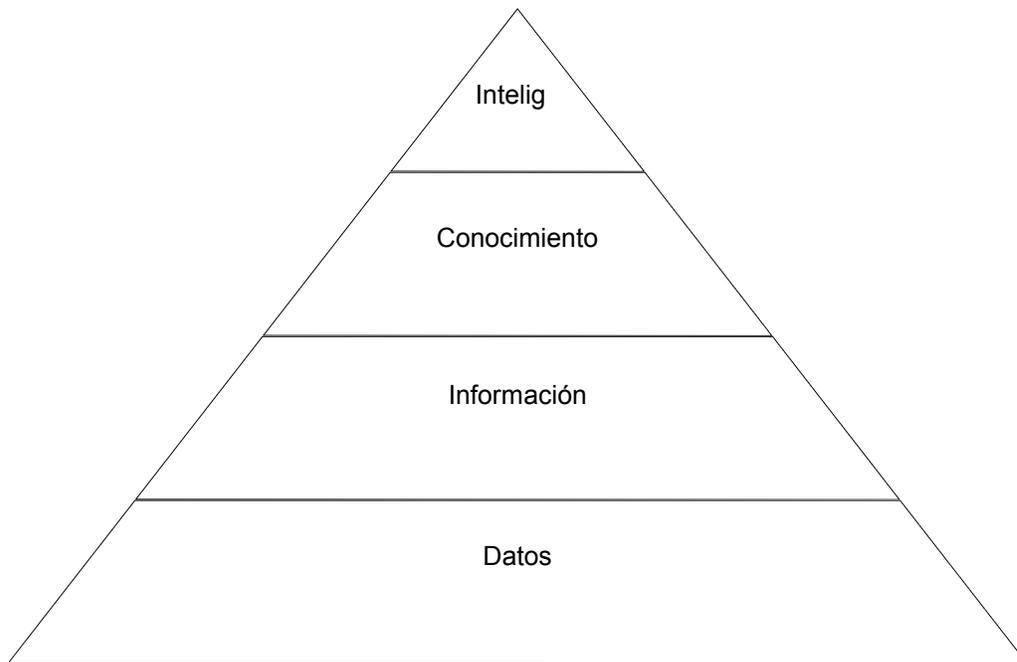
ANEXOS

Anexo 1: Estructura del capítulo 1

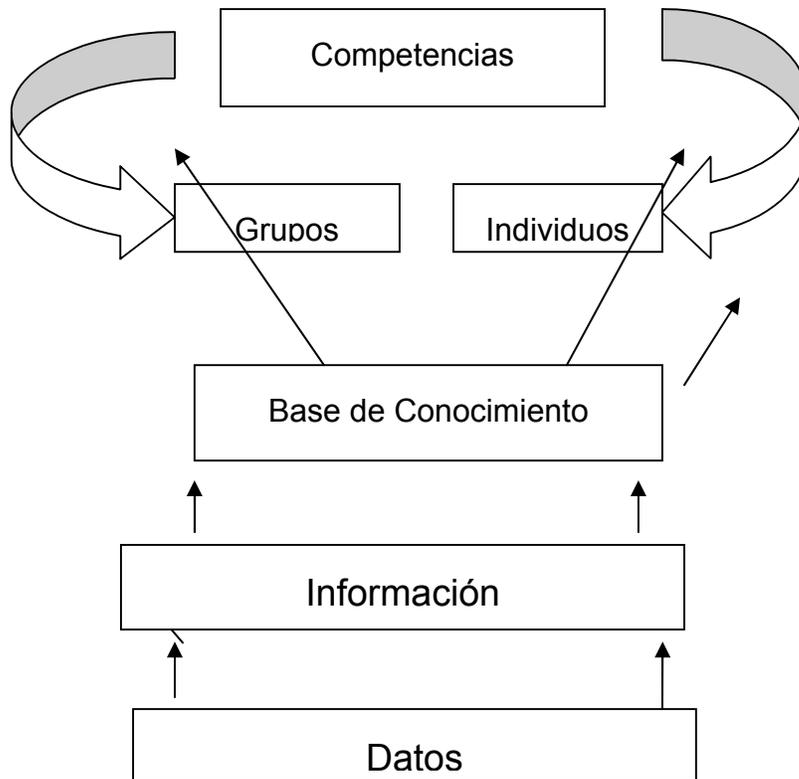


Fuente: elaboración Propia

Anexo2: Pirámide Informativa



Fuente: Ponjuán, G. (2006) *Gestión de información en las organizaciones: principios, conceptos y aplicaciones*. La Habana Editorial Félix Varela. La Habana, Cuba. Página 2

Anexo 3: Estructura del conocimiento organizacional de base

Fuente: Ponjuán, G. (2006) *Introducción a la gestión del conocimiento*. Editorial Félix Varela. La Habana, Cuba. Página 17

Anexo 4: Tipos de Conversión de Conocimiento (Nonaka y Takeuchi, 1995)

A

		Tácito	Explícito		
Tácito De		Socialización	Exteriorización	Explícito	
		Interiorización	Combinación		

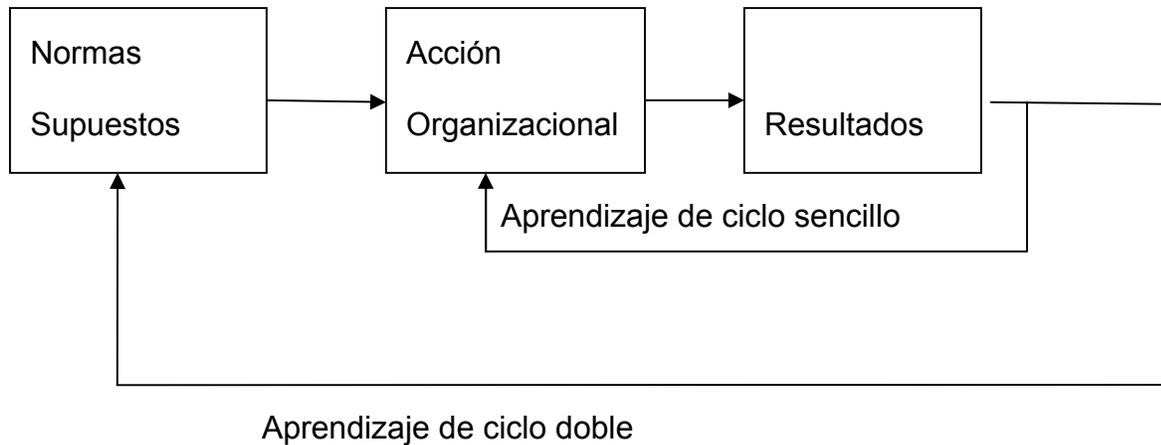
Fuente: Ponjuán, G., (2006) *Introducción a la gestión del conocimiento*. Editorial Félix Varela La Habana, Cuba. Página 19

Anexo 5: Formas en que el conocimiento se encuentra en las organizaciones

Capital Humano	Capital Estructural	Capital Relacional
Conocimiento tácito Experiencia formación	Manuales Procedimientos Proyectos Patentes	Lealtad Confianza Acuerdos de cooperación Motivación Satisfacción del cliente
Individual	Organizacional	Individual/Organización

Fuente: Castro, Fidel., (2003) *Ciencia, tecnología y Sociedad hacia un desarrollo sostenible en la era de la globalización*. Editorial científico técnica. La habana, Cuba. ISBN959-05-0342-X .Página 65

Anexo 6: Diferentes ciclos de aprendizaje organizacional



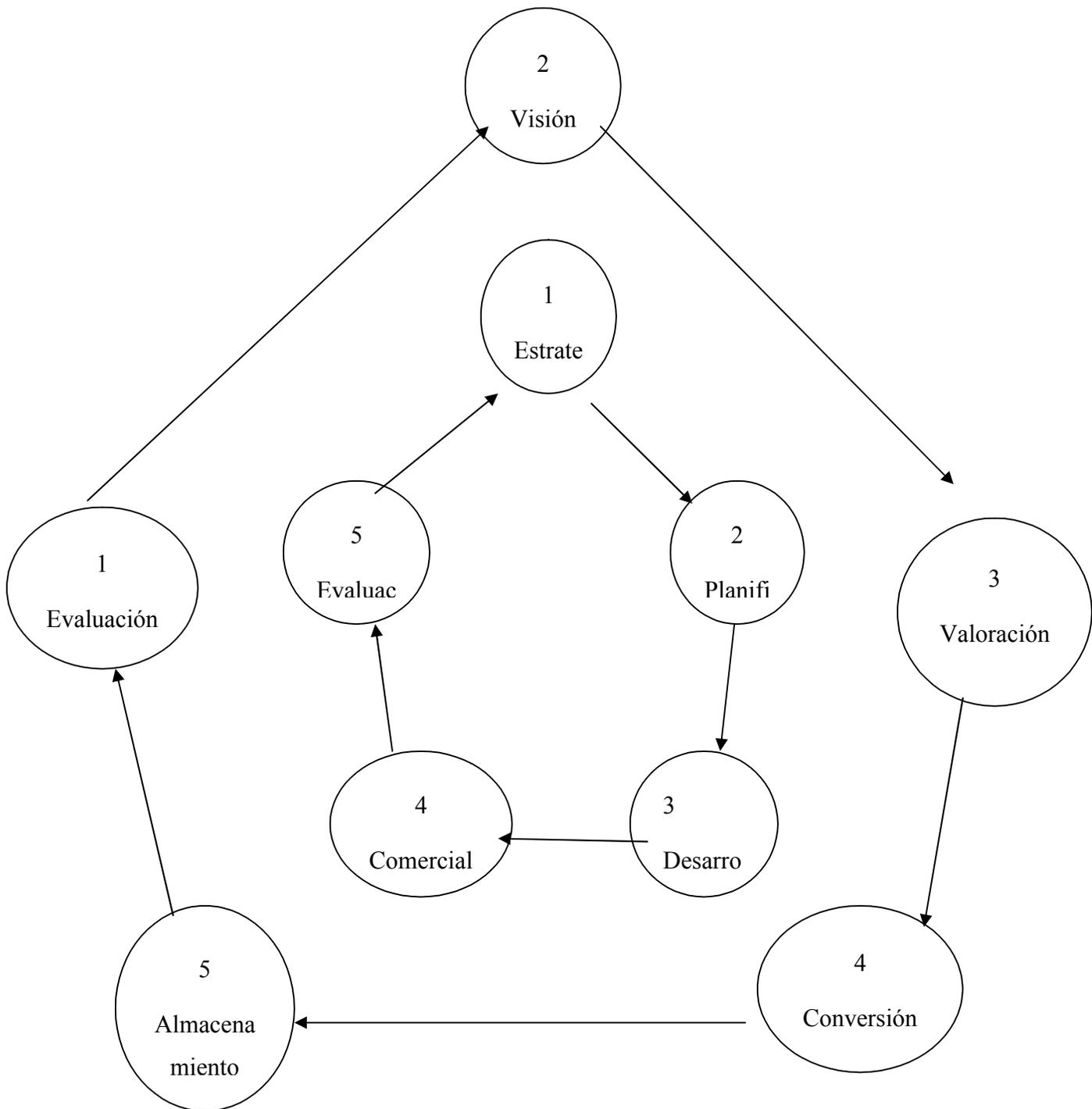
Fuente: Ponjuán, G., (2006) *Introducción a la Gestión del Conocimiento*. Editorial Félix Varela. La Habana, Cuba. Página 69

Anexo 7: Modelos de gestión del conocimientos

Nombre del Modelo Autor y Año	Ventajas de los Modelos
Cuadro de Mando Integral (Kaplan y Norton, 1996)	Conduce a la coherencia entre la estrategia y la visión de la empresa con la ayuda de 4 elementos: Perspectiva financiera, Perspectiva de cliente, Perspectiva de procesos internos de negocio, Perspectiva del aprendizaje y mejora.
Navigator de Skandia (Edvinsson, 1992-1996)	Precisa la importancia de las relaciones entre cliente y los procesos del negocio; destacando en su esquema, el enfoque financiero, el de cliente y el de procesos.
Intellectual Assets Monitor (Sveiby, 1997)	Resalta la importancia de los activos intangibles, clasificándolos en: Competencia de las personas, Estructura interna y estructura externa, donde hace énfasis en la relación entre los clientes y los proveedores.
Universidad de West Notario (Bontis, 1996)	Analiza las relaciones causa – efecto entre los elementos del capital intelectual y los resultados de la empresa, resaltando al capital humano como factor explicativo.
Technology Broker (Brooking, 1996)	Realiza una revisión de aspectos cualitativos, donde clasifica a los activos intangibles en categorías que integran al capital intelectual, donde se encuentran: activos de mercado, activos humanos, activos propiedad intelectual y activos de infraestructura.
Knowledge Management Assessment Tool (Kmat, 1999)	Plantea facilitadores como el liderazgo, cultura, tecnología y medición; con el objetivo de contribuir al proceso de administrar todo el conocimiento organizacional de la empresa.
Modelo Nova, Club de Gestión del Conocimiento de la Comunidad Valenciana	Se caracteriza por medir y gestionar el capital intelectual, dividiéndolo en: Capital humano; Capital organizativo, donde resalta la práctica de la eficiencia para un mejor aprovechamiento de los

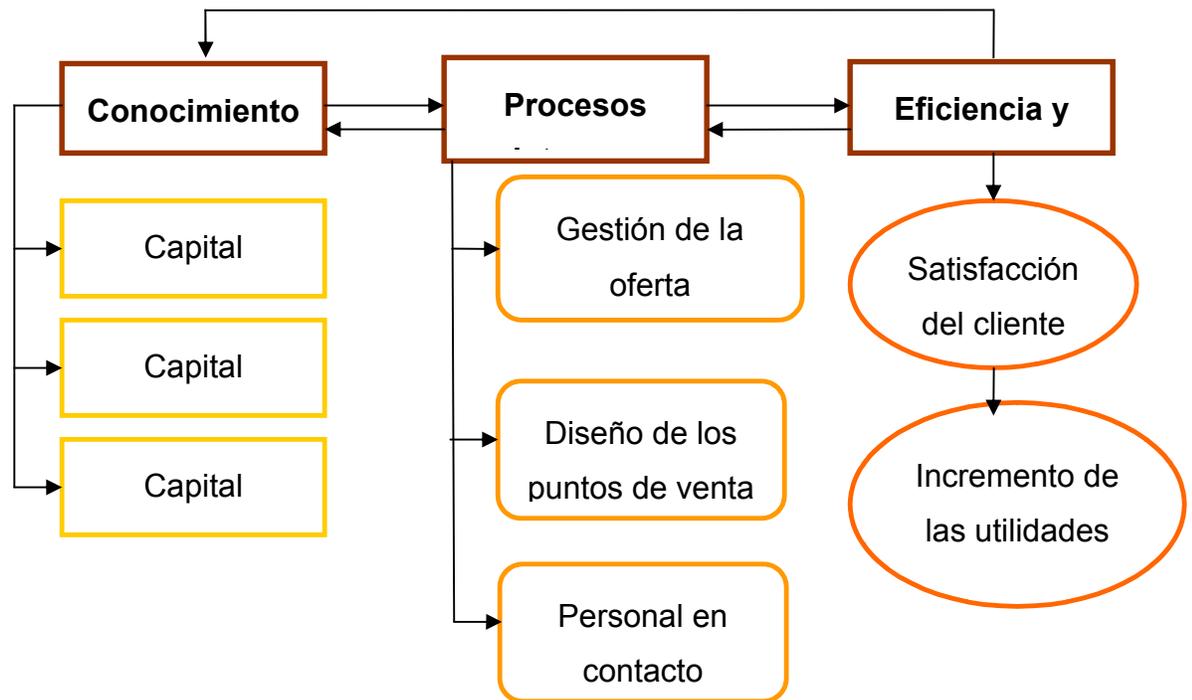
(César Camisón, Daniel Palacios, Carlos Devece, 1999)	conocimientos; Capital social, prestándole atención a los clientes y proveedores; y el Capital de innovación y aprendizaje. El modelo permite calcular la variación del capital intelectual en dos períodos de tiempo.
Modelo Andersen (Arthur Andersen, 1999)	Destaca la importancia de la información para enriquecer el conocimiento y usarlo para atraer clientes.
Modelo de Dirección Estratégica por Competencias: El Capital Intangible (Bueno, 1998)	Brinda la posibilidad de orientar estratégicamente la gestión del conocimiento de la empresa, ayudando a la creación de nuevos conocimientos para la mejora de su posición competitiva.
Canadian Imperial Bank (Hubert Saint – Onge, 1998)	Plantea la relación existente entre el capital intelectual y su medición y el aprendizaje organizacional.
Dow Chemical (1998)	Crea una metodología para la clasificación, valoración y gestión de la cartera de patentes de la empresa, teniendo presente al valor creado por el Capital humano, Capital organizacional y Capital de clientes.
Modelo de Gestión del Conocimiento de KPMG Consulting (Tejedor y Aguirre, 1998)	Expone factores que condicionan la capacidad de aprendizaje de una organización, así como los resultados que se esperan del aprendizaje; como flexibilidad, mejor calidad en resultados, mayor implicación con su entorno y desarrollo.
Modelo Intelect (Euroforum, 1998)	Permite un proceso de identificación, selección, estructuración y medición de activos tangibles e intangibles, donde en los tangibles se encuentra el capital físico y el financiero, y en el intangible el capital humano, el estructural y el relacional. El modelo con sus elementos, posibilita el flujo de información para la toma de decisiones y un mejor desempeño de la empresa.

Fuente: Rega, L., (2011) *Propuesta de un modelo de gestión del conocimiento para empresas de comercio minorista de bienes en Villa Clara*. Trabajo de diploma

Anexo 8: Modelo circular de gestión del conocimiento

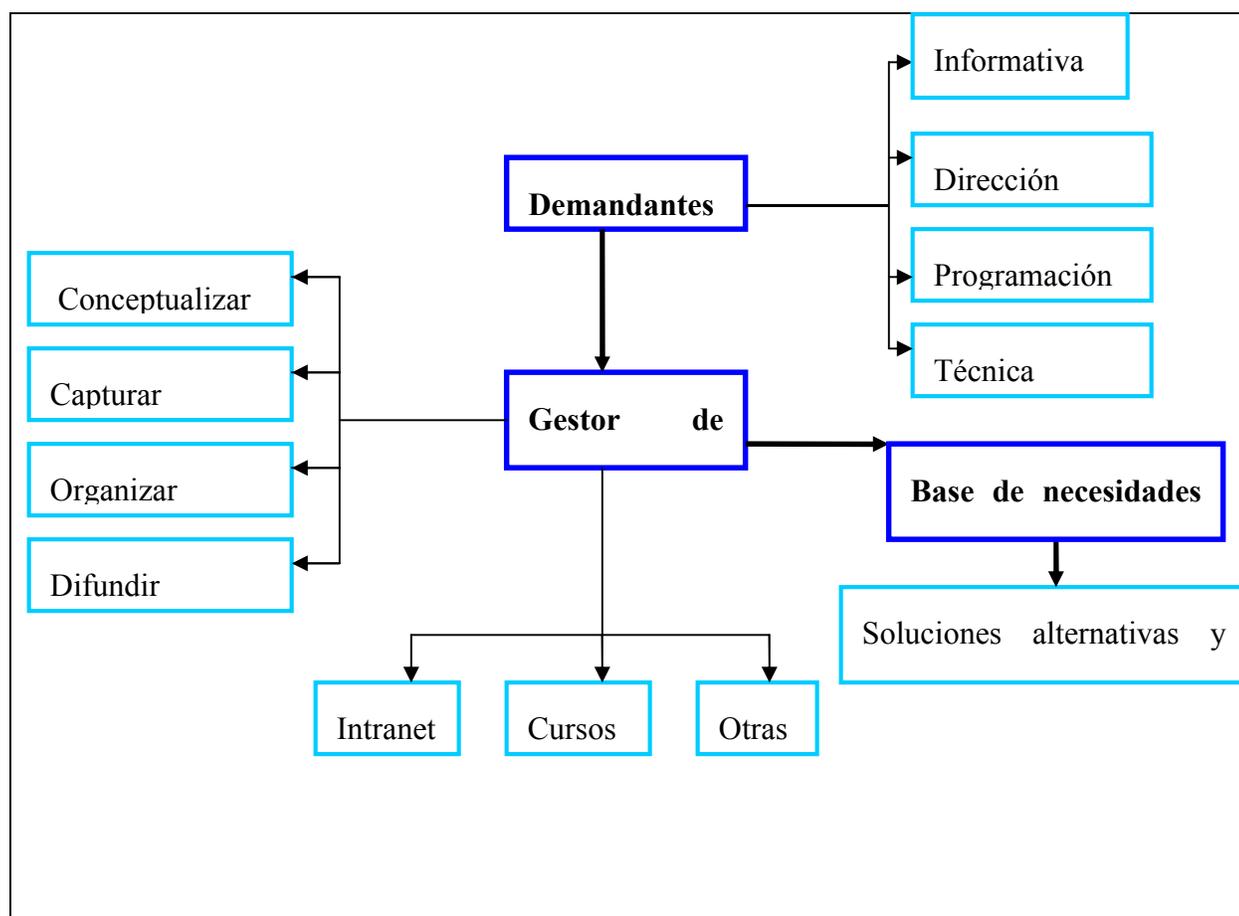
Fuente: Castro, F., (2003) *Ciencia, tecnología y Sociedad hacia un desarrollo sostenible en la era de la globalización*. Editorial científico técnica. La Habana, Cuba, ISBN959-05-0342-X pág. 67

Anexo 9: Esquema del modelo de gestión del conocimiento para empresas de comercio minorista de bienes

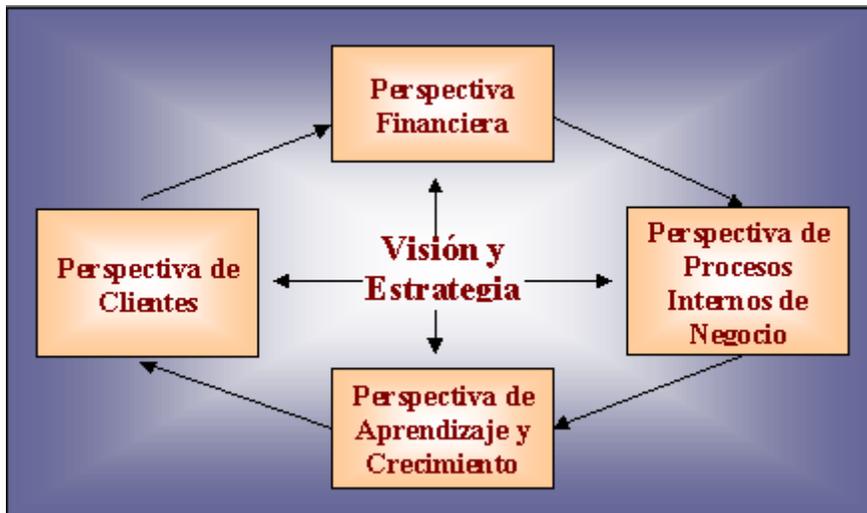


Fuente: Rega, L., (2011) *Propuesta de un modelo de gestión del conocimiento para empresas de comercio minorista de bienes en Villa Clara*. Trabajo de diploma

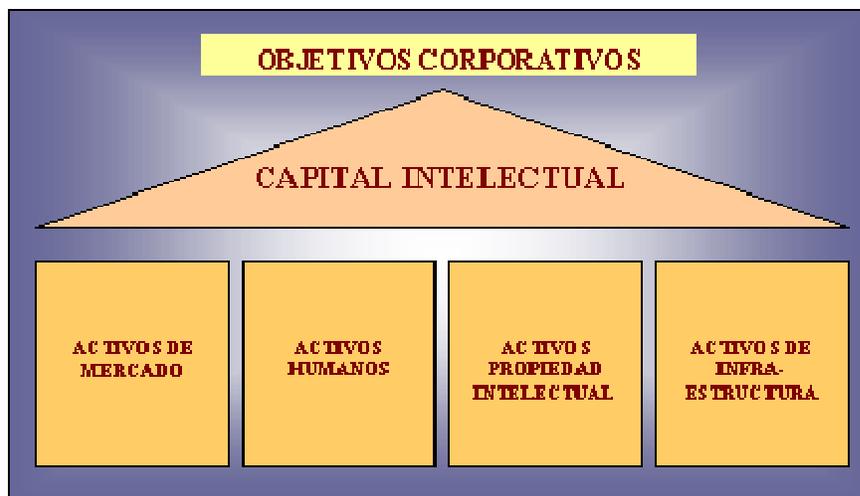
Anexo 10: Modelo de gestión del conocimiento para la Unidad Presupuestada de Villa Clara, Emisora Provincial de Radio CMHW



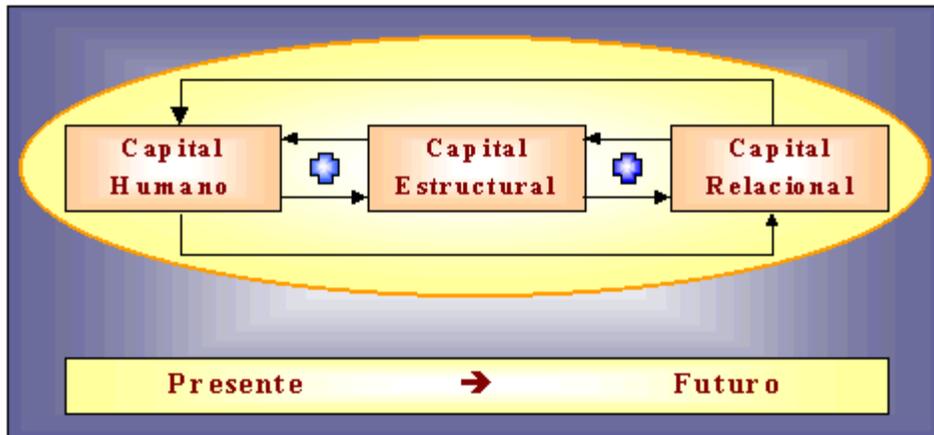
Fuente: García, Y., *Diseño de un modelo de gestión del conocimiento en la Unidad Presupuestada de Villa Clara, Emisora Provincial de Radio CMHW*. Tesis presentada en opción al Título Académico de Máster en Administración de Negocio. Santa Clara 2009

Anexo 11: Modelo de gestión del conocimiento Cuadro de Mando Integral

Fuente: Kaplan y Norton (1996) tomado de www.gestondelconocimiento.com

Anexo 12: Modelo de gestión del conocimiento Technology Broker

Fuente: Annie Brooking (1996) tomado de www.gestondelconocimiento.com

Anexo 13: Modelo de gestión del conocimiento Intelect

Fuente: Euroforum (1998) tomado de www.gestiodelconocimiento.com

Anexo 14: Entrevista semiestructurada

1. ¿Qué entiende usted por eficiencia en el comercio minorista de bienes?
2. ¿Qué indicadores pueden tomarse para medir la eficiencia en el comercio minorista y que características poseen?
3. ¿En qué medida los indicadores influyen en la obtención de los resultados?

Anexo 15: Cuadro de las empresas y de los especialistas entrevistados

Nombre del entrevistado	Empresa	Cargo	Años de experiencia en el sector	Formación
1-Jorge Luis Santana Porto	Artex	Gerente General	19	Sociólogo
2-Pedro Antonio Díaz Triana	PRAGA	Gerente del complejo PRAGA	10	Técnico Nuclear
3-Evelis Machado Valdez	Variedades Riviera	Administradora	5	Técnico en construcción de maquinaria.
4-Ileana Lugo Rojas	Fondo de bienes culturales	Subdirectora económica	25	Economía
5-Serafin Orosco Fernández	Empresa municipal de comercio minorista	Subdirector económica	30	Contador-planificador
6- Lidia Clemades	Caracol	Directora contable financiera	11	MSc. contabilidad
7-Lourdes Santiago Pérez	Cimex	Subdirectora económica	19	Economía

Fuente: elaboración propia

Anexo 16: Entrevista semiestructurada

¿Qué elementos determinan su satisfacción en el punto de venta?

¿En qué medida cada uno de estos elementos influye en que usted se sienta satisfecho?

Anexo 17: Cuadro de los clientes

Nombre del entrevistado	Centro de trabajo	Cargo	Edad	Formación
1-Tania Hernández Álvarez	Empresa de bebidas y refrescos	Directora comercial	42	Economía
2-Regla Hernández Álvarez	SAREX	Planificadora	49	Economía
3-Laury Lorenzo Roche	Recapadora	Recursos humanos	24	Ing. Industrial
4-Ana Ferrer Sosa	Fénix	Planificadora	49	Lic. Economía
5-Marilin Lorenzo Rodríguez	Universidad	Esp. En restauración	48	Bibliotecología
6-Omar Cruz Martín	Ciencias Médicas	Profesor	49	Sicólogo
7-Alejandro Gallardo Ofarrel	INPUD	Comercial	32	Ing. Industrial
8-Lidsy Martínez Ruiz	Corporación Cubanacan	Representante	44	Lic. Economía
9-Maira	Ciencias	Vicedecana	41	Lic.

Pérez de Corcho Martínez	Médicas	Académica		Contabilidad
10-Marlon Pequeño Díaz	Dirección de Planificación Municipal	Informático	27	Ing. Informático
11-Lizabeth Duardo Muñoz	Empresa Constructora Militar No.3	Informática	24	Lic. En ciencias de la computación
12-Lidia Ester Bermúdez Enrique	Ciencias Médicas	Asesora	42	Lic. economía
13-Lilian Gonzales Gómez	Ciencias Médicas	Jefe Departamento de economía	48	Lic. Administración y economía
14-Rene Pedraza Hernández	UJC Provincial	Planificador	50	Técnico medio en planificación
15-Clara Katuska Prieto Díaz	Ciencias Médicas	Profesora	49	Lic. Contabilidad
16-Mileydi López Pérez	Fénix	Especialista A	35	Lic. Industrial

Fuente: elaboración propia

Anexo 18: Encuesta a clientes

Evalúe el nivel de importancia de cada proceso según la escala de 1 a 5, donde 1-no es importante 2-Baja importancia 3-Mediana importancia 4- importancia Alta 5-Muy alta importancia.

Proceso	Descripción	Nivel de importancia	En que % determina su satisfacción (Debe sumar 100%)
Gestión de la oferta	Es el proceso que asegura que los productos que se exhiben en el punto de venta, estén en correspondencia con lo que usted necesita.		
Atención al cliente	Es el nivel de comunicación y asesoramiento que recibe en el punto de venta por parte del personal en contacto.		
Diseño del punto de ventas	Es el proceso que asegura un ambiente adecuado en el punto de venta para que el cliente esté a gusto en el momento de efectuar la compra.		

Fuente: elaboración propia

Anexo 19: Encuesta a trabajadores**Instrumento**

Evalúe la importancia de cada conocimiento para el desempeño de la empresa según la escala de 1 a 5, donde 1-no es importante 2-Baja importancia 3-Mediana importancia 4- importancia Alta 5-Muy alta importancia.

Conocimiento	Descripción	¿Se utiliza?	Importancia
1-Capacidad	Posibilidad que tiene una persona de realizar una habilidad.		
2- Habilidad	Demostración de una capacidad a través de la realización de una acción.		
3-Formación	Títulos de enseñanza media, técnicos o superiores que posean las personas de la empresa.		
4- Capacitación	Actividades preparatorias, continuas y planificadas en la organización con el fin de mejorar el desempeño.		
5-Experticia	Conocimiento que poseen los especialistas o personal de más experiencia en la organización.		
6-Manuales	Documentos que sirven de guía para la acción de la empresa como son procedimientos, normas, metodologías o manuales.		
7-Estructuras y procesos	Relaciones que se establecen entre las personas y los medios que aseguran el desarrollo de los procesos en la organización.		
8-Patentes o franquicias	Posibilidad de usar conocimiento creado y consolidado por otros como pago de los derechos de autor.		
9-Relación con el entorno	Nivel de conexión y conocimiento sobre los agentes externos que influyen en los resultados de la empresa (clientes, proveedores, banco y otros).		
10-Imagen e identidad corporativa	Estilo y conducta que es percibida por los agentes externos de la empresa que le permiten crear una diferencia del resto.		

Fuente: elaboración propia

Anexo 20: Cuadro de los trabajadores

Nombre del entrevistado	Empresa	Cargo	Años en el sector	Formación
1-Cristina Armas Valdez	Comercio	Administradora	27	Técnico medio
2-Yamilé Pérez	Caracol	Jefa de brigada	12	Turismo
3-Yaeupsy león	Caracol	Dependiente	7	Técnico medio
4-Luis Suri Jiménez	Fondo Cubano de Bienes Culturales	Subdirector comercial	6	Nivel Superior
5-Benita León Marilero	Fondo Cubano de Bienes Culturales	Encargada del almacén	20	Técnico medio economía
6-Aliam López León	Fondo Cubano de Bienes Culturales	Especialista en imagen y desarrollo	6	Nivel superior
7-Laura Portal Victorino	Artex	Dependiente	18	Nivel superior
8-Yaquelin Allenso Marrero	Artex	Dependiente	12	Técnico medio
9-Lazaro Chaviano Jorge	Comercio	Administrador	24	Técnico medio economía
10-Marlen Aprile García	TRD	Subgerente	10	Nivel superior
11-Yaichel Monteagudo Ruiz	TRD	Dependiente	6	Nivel Superior

12-Lourdes Santiago Pérez	Cimex	Subdirector económico	19	Nivel Superior
13-Anabel Brotines de la Cima	Cimex	Esp. Calidad	10	Nivel Superior
14-Alejandro Bravo San Juan	Cimex	Inspector de calidad	9	Nivel Superior
15- Lidia Clemades	Caracol	Directora contable financiera	11	Nivel Superior
16- Wilbert Caballero Bravo	Caracol	Director comercial	1	Nivel Superior
17- Idalis González	TRD	Director comercial	5	Nivel Superior
18-Lourdes Santiago Pérez	Cimex	Subdirectora económica	19	Economía

Fuente: elaboración propia

Anexo21: Cuadro de expertos

Nombre del entrevistado	Empresa	Cargo	Años de experiencia en el sector	Formación
1-Jorge Luis Santana Porto	Artex	Gerente General	19	Sociólogo
2-Pedro Antonio Díaz Triana	PRAGA	Gerente del complejo PRAGA	10	Técnico Nuclear
3-Evelis Machado Valdez	Variedades Riviera	Administradora	5	Técnico en construcción de maquinaria.
4-Ileana Lugo Rojas	Fondo de bienes culturales	Subdirectora económica	25	Economía
5-Serafin Orosco Fernández	Empresa municipal de comercio minorista	Subdirector económica	30	Contador-planificador
6- Lidia Clemades	Caracol	Directora contable financiera	11	MSc. contabilidad
7-Lourdes Santiago Pérez	Cimex	Subdirectora económica	19	Economía
8-Tony Enriames Rotein	TRD	Gerente	16	Ing. Agroindustrial
9-Marlen Apnile García	TRD	Subgerente	10	Nivel superior

Fuente: elaboración propia

Anexo22: Cuestionario para la validación por expertos

A usted se le ha seleccionado para la validación de un modelo de gestión del conocimiento en empresas de comercio minorista de bienes. El objetivo del mismo es propiciar la utilización racional y económica de los recursos de conocimiento con que cuentan dichas entidades. Evalúe cada una de las características del modelo según la escala de 1 a 5 que muestra en la tabla.

	Muy alto (5)	Alto (4)	Medio (3)	Bajo (2)	Muy bajo (1)
Carácter integrador					
Valor teórico					
Valor metodológico					
Valor práctico					

Características

Carácter integrador: es posible integrarlo al conjunto de procesos que forman parte de las empresas de comercio minorista de bienes como una concepción completa de los recursos de conocimiento en dicho contexto. Incluye todos los elementos básicos de la gestión del conocimiento en este tipo de empresas.

Valor teórico: aclara los marcos conceptuales en los que debe basarse la implementación de la gestión del conocimiento en empresas de comercio minorista de bienes, según las características específicas de las mismas. Es exhaustivo en cuanto a las categorías que deben tomarse en consideración y delimita el alcance y la interconexión entre las mismas con claridad. Puede utilizarse como base para la capacitación inicial del personal que estará implicado en la aplicación del mismo.

Valor metodológico: constituye una guía para la comprensión de relaciones entre los conocimientos con que cuentan las empresas de comercio minorista de bienes, los procesos internos en los que estos influyen y los resultados que se esperan a nivel de la empresa con la aplicación. Está articulado de forma que puede ser implementado a través de un procedimiento lógico.

Valor práctico: se puede comprobar su viabilidad en la práctica de las empresas de comercio minorista. Se puede constatar su utilización en la realidad como guía teórico- metodológico y la factibilidad de su aplicación desde el punto de vista económico y social. Es fácil de entender.

Escriba en este espacio sus requerimientos o sugerencias:

Fuente: Rega, L., (2011) *Propuesta de un modelo de gestión del conocimiento para empresas de comercio minorista de bienes en Villa Clara*. Trabajo de diploma

Anexo23: Nivel de importancia de los diferentes conocimientos en la obtención de los resultados

	Capacidades	Habilidades	Formación	Capacitación	Experiencia	Manuales	Procesos	Patentes	Entorno	Imagen
1	3	2	4	5	5	3	3	1	5	4
2	3	3	2	2	4	5	1	1	4	4
3	4	5	5	4	4	5	4	3	5	5
4	4	4	3	3	4	5	4	1	3	5
5	5	4	5	4	4	5	4	4	5	5
6	5	5	5	5	5	5	4	1	4	4
7	5	4	3	5	3	5	3	2	4	5
8	4	5	4	5	4	5	5	4	5	5
9	5	5	3	5	4	2	3	1	2	5
10	5	5	5	5	4	5	5	1	5	5
11	5	5	4	3	3	5	4	1	5	5
12	4	4	5	5	5	5	5	5	4	4
13	5	4	4	4	5	5	4	1	4	5
14	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5
15	3	4	5	4	5	5	4	1	5	5
16	4	4	5	5	4	4	4	1	4	3

17	5	4	5	4	4	5	4	1	4	4
18	5	4	5	5	4	5	4	1	5	5
Media	4,3529	4,2352	4,2352	4,2941	4,2352	4,6470	3,8823	1,9411	4,2941	4,5882
Mediana	5	4	5	5	4	5	4	1	4	5
Desviación E.	0,78590525	0,8313702	0,970143	0,91955872	0,66421	0,86177	0,99262	1,43486	0,8489	0,6183
Moda	5	4	5	5	4	5	4	1	5	5
ISC	92,10%	91,60%	90,20%	91%	93,30%	91,30%	90%	85,60%	91,50%	93,80%

Fuente: elaboración a partir de datos del Excel

Anexo24: Nivel de utilización de los conocimientos en las organizaciones

	Capacidades	Habilidades	Formación	Capacitación	Experticia	Manuales	Procesos	Patentes	Entorno	Imagen
1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1
2	1	1	1	0	1	1	0	0	1	1
3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
4	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1
5	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
6	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1
7	1	1	1	0	1	0	1	1	1	1
8	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
9	1	1	0	1	0	0	1	0	0	0
10	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1
11	1	1	0	1	0	1	0	0	1	0
12	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
13	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1
14	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
15	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1
16	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1
17	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1
18	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1

Fuente: elaboración a partir de datos del Excel

Anexo25: Nivel de importancia de los procesos claves

Cliente	GO	AC	PV
1	5	4	3
2	4	3	2
3	4	5	4
4	5	5	5
5	5	4	4
6	4	5	4
7	4	5	3
8	5	5	5
9	5	5	5
10	5	5	5
11	4	3	5
12	5	5	4
13	5	5	5
14	5	5	5
15	5	5	5
16	5	5	5
mediana	5	5	5
moda	5	5	5
Media	4,6875	4,625	4,3125
Desv. E.	0,47871355	0,71879529	0,94648472
ISC	99%	98,50%	97,60%

Fuente: elaboración a partir de datos del Excel

Anexo26: Por ciento en que cada proceso satisface al cliente

Cliente	GO	AC	PV
1	50	20	30
2	60	20	20
3	30	40	30
4	70	20	10
5	80	10	10
6	30	60	10
7	60	10	30
8	60	20	20
9	50	30	20
10	50	30	20
11	20	10	70
12	50	40	10
13	40	30	30
14	40	50	10
15	70	20	10
16	40	30	30
media	50	27,5	22,5
mediana	50	25	20
moda	50	20	10

Fuente: elaboración a partir de datos del Excel