

GESTION DE CONOCIMIENTO PARA LA AMPLIACIÓN DE LA RED DE
DISTRIBUCIÓN EN LA DIVISIÓN COMERCIAL DE LA EMPRESA ICM

Yamile Villamil Carrascal

Universidad Pontificia Bolivariana
Escuela de Economía Administración y Negocios
Maestría en Administración
Montería-Córdoba
2024

GESTION DE CONOCIMIENTO PARA LA AMPLIACIÓN DE LA RED DE
DISTRIBUCIÓN EN LA DIVISIÓN COMERCIAL DE LA EMPRESA ICM

Yamile Villamil Carrascal

Trabajo de grado para optar al título de Magister en Administración

Asesor

Mg. Ronny Alberto García Romero

Universidad Pontificia Bolivariana
Escuela De Economía, Administración Y Negocios
Maestría En Administración
Montería-Córdoba
2024

DEDICATORIA

Julio, gracias por creer en mí, por tu paciencia y apoyo constante.

Juan, gracias por ser mi inspiración.

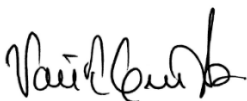
A Dios, porque nadie le gana en generosidad.

9 de diciembre de 2024

Yamile Villamil Carrascal

“Declaro que este trabajo de grado no ha sido presentado con anterioridad para optar a un título, ya sea en igual forma o con variaciones, en esta o en cualquiera otra universidad”. Art. 92, párrafo, Régimen Estudiantil de Formación Avanzada.

Firma de la Autora:



RESUMEN

Esta investigación tiene como objetivo plantear estrategias para gestionar el conocimiento generado en el área de ventas de motocicletas de la empresa Industria Colombiana de Motocicletas (ICM) con el fin de mejorar la eficiencia en el proceso de ampliación de red de distribución, para lo cual se implementó una metodología mixta que involucró aspectos cualitativos y cuantitativos que se aplicaron en el análisis de la dinámica del grupo de coordinadores comerciales, lo que ayudó a identificar que en el área de estudio no se está llevando a cabo ninguna estrategia para convertir el conocimiento tácito a explícito de cada uno de los colaboradores. Este trabajo tuvo como resultado, entre otros, la identificación de las necesidades de intercambio de conocimiento sobre el proceso de ampliación de red de distribución, así como la elaboración de una metodología colaborativa para promover el intercambio de información entre los coordinadores comerciales y la formulación de una estrategia que permite fortalecer las habilidades de aprendizaje de la organización, evitar fuga de conocimiento, ayudar a mejorar el proceso de apertura de tiendas 4S y a llevar a la empresa ICM en camino a convertirse en una organización que aprende.

Palabras claves: gestión del conocimiento, metodología colaborativa, conocimiento tácito, conocimiento explícito, estrategia.

ABSTRACT

This research aims to propose strategies of Knowledge Management (KM) generated in the motorcycle sales area of ICM in order to improve efficiency in the distribution network expansion process, for that reason a mixed methodology was implemented that involved qualitative and quantitative aspects that were applied in analyzing the dynamics of the group of commercial coordinators, and helped to identify that in the study area no strategy is being carried out to convert tacit knowledge to explicit knowledge of each collaborator. So, this work resulted, among others, in the identification of the needs for knowledge exchange about the distribution network expansion process, as well as the development of a collaborative methodology to promote the exchange of information between commercial coordinators and the formulation of a strategy that allows strengthening the organization's learning skills, avoiding knowledge leakage, helping to improve the process of opening 4S stores and taking the ICM company on the path to becoming a learning organization.

Keywords: knowledge management, collaborative methodology, tacit knowledge, explicit knowledge, strategy.

Contenido

1.	INTRODUCCIÓN.....	1
2.	DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA.....	3
2.1	PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	4
2.2	OBJETIVO GENERAL.....	5
2.3	OBJETIVOS ESPECÍFICOS:	5
3.	JUSTIFICACIÓN.....	6
4.	MARCO TEÓRICO.....	8
4.1	MARCO CONTEXTUAL.....	9
4.2	MARCO CONCEPTUAL.....	14
4.3	MARCO DE ANTECEDENTES.....	20
5.	DISEÑO METODOLÓGICO	25
6.	RESULTADOS.....	27
6.1	ANÁLISIS DE LA DINÁMICA DEL GRUPO DE COORDINADORES DE VENTAS.....	27
6.2	METODOLOGÍA COLABORATIVA DEL PROCESO DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO	35
6.2.1	Objetivo e indicadores de éxito.....	35
6.2.2	Creación de estructuras de comunicación.....	35
6.2.3	Establecer espacios colaborativos.....	35
6.2.4	Documentación del conocimiento	36
6.2.5	Capacitación y formación	36
6.2.6	Promoción de la cultura de compartición.....	36
6.2.7	Evaluación y realimentación continua	36
6.2.8	Sostenibilidad y mejora continua.....	37
6.3	ESTRATEGIA PARA FORTALECER LAS HABILIDADES DE APRENDIZAJE Y COLABORACIÓN.....	38
6.3.1	Fase de análisis	38
6.3.2	Fase de diseño.....	39
6.3.3	Fase de implementación.....	39
7.	CONCLUSIONES.....	41
8.	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	43
9.	ANEXOS	45

Lista de Ilustraciones

Ilustración 1. Global leaders in innovation 2024	9
Ilustración 2. Organigrama actual Industria Colombiana de Motocicletas - ICM.....	13
Ilustración 3. Profesión base.....	27
Ilustración 4. Nivel de escolaridad	28
Ilustración 5. Años de experiencia en el cargo	28
Ilustración 6. Experiencia en aperturas de tiendas	28
Ilustración 7. Aspecto más complejo en el proceso de apertura de tiendas 4S	29
Ilustración 8. Barreras de comunicación áreas de soporte	29
Ilustración 9. Frecuencia de realimentaciones sobre el proceso de aperturas de tiendas 4S.....	30
Ilustración 10. Fomento de espacios para compartir experiencias	30
Ilustración 11. Efectividad al compartir experiencias	31
Ilustración 12. ¿Documenta sus experiencias?	31
Ilustración 13. ¿Participa en actividades para externalizar información?	32
Ilustración 14. Información vital para realizar una apertura de tienda 4S	32
Ilustración 15. Fuentes de información disponibles	33
Ilustración 16. Conocimiento sobre dónde se encuentra alojada la información específica de aperturas 4S.....	33
Ilustración 17. ¿Recibe capacitación formal?	34
Ilustración 18. Metodología más efectiva.....	34
Ilustración 19. Disposición para compartir conocimiento	34

Lista de Tablas

Tabla 1. Matriz de categorización	8
Tabla 2. Resumen principales autores consultados.....	17
Tabla 3. Resumen estudios de caso sobre la gestión del conocimiento en cuatro organizaciones colombianas líderes en penetración de mercado.....	21
Tabla 4. Descripción universo de investigación.	25

1. INTRODUCCIÓN

La presente investigación se refiere a la gestión del conocimiento del área de ventas de motocicletas de la empresa ICM para mejorar el proceso de ampliación de red y facilitar la puesta a punto de las nuevas tiendas.

El estudio por desarrollar hace parte de la gestión del conocimiento (GC) que debe implementar ICM de manera local, la GC es el proceso por medio del cual se establecen sistemáticas y dinámicas organizativas que permiten identificar la trazabilidad alrededor de las fuentes de conocimiento que tiene la organización. Así también, el conocimiento tiene valor si este se relaciona con los ejes estratégicos de la compañía. Dicho de otra manera, el proceso de GC debe apoyar los procesos estratégicos de la organización y a su vez debe estar atado a la realidad estratégica de ICM, "la creación del conocimiento es de suma importancia para la estrategia de una empresa" (Erden, Von Krogh, & Nonaka, 2008).

Este es un proyecto de GC que busca a través del análisis de la dinámica del grupo de coordinadores de ventas conocer la situación actual que se vive en el área comercial durante el proceso de apertura de nuevas tiendas 4S¹, encontrar las barreras para crear conocimiento en el desarrollo del proceso de ampliación de red y facilitar la puesta a punto de las nuevas tiendas y de esta manera mejorar la competitividad del área y de la compañía misma, entendiendo el conocimiento como la suma o transformación del conocimiento tácito y explícito de cada uno de los integrantes del grupo de coordinadores comercial de ventas de motocicletas, ya que sumando la experiencia de los miembros del equipo y aprovechando la creatividad individual se contribuye al conocimiento colectivo de la organización (Spencer, 1996) citado por (Erden, Von Krogh y Nonaka, 2008).

El conocimiento para su gestión tiene un componente de identificación, esto es "saber lo que sabemos". El conocimiento que necesitamos no solo está dentro de la organización o el área comercial, este puede estar fuera y por lo tanto habrá que identificar ese conocimiento crítico y apropiarse de él para desarrollar las actividades de valor. Otros

¹ Tiendas 4S: concepto integral de tiendas con cuatro servicios bajo el mismo techo (Spare parts, Service, Sales and Financial Services).

componentes son la creación de conocimiento, el almacenarlo, donde no basta tenerlo en repositorios de información, sino que hay que compartirlo y generar procesos para que el conocimiento fluya dentro de la compañía, hacerlo accesible. Desde esta perspectiva este estudio de la GC en el área comercial es una herramienta que básicamente pretende conocer las barreras que no permiten recolectar información dentro de esta área de la organización, conocer lo que los ejecutivos hacen, como lo hacen y cuando lo hacen, evitándose la generación de reprocesos dentro de la compañía que imposibilitan sinergias de valor. Esta conexión es entre y con las fuentes de conocimiento que tiene la compañía, sean: repositorios de documentación, base de datos de información, personas (conocimiento tácito). Así la GC es un proceso de aprendizaje colectivo, es un conjunto de dinámicas que apuntan a desarrollar capacidades y competencias de la organización.

En el marco de la GC, la investigación se realizó a través de la aplicación de una encuesta a los integrantes de área comercial de la compañía ICM, que se encuentran distribuidos a nivel nacional en diez zonas geográficas de Colombia que han definido estratégicamente para dar atención cercana y oportuna a los distribuidores a cargo, esta encuesta se planteó en cuatro secciones de preguntas asociadas al modelo CESI de Nonaka y Takeuchi (1995) para poder analizar la dinámica del grupo comercial e identificar oportunidades de mejora, por lo que la finalidad de este estudio, además de lo mencionado, fue desarrollar una metodología colaborativa con el fin de que los integrantes del equipo comercial intercambien información, seguido de la formulación de una estrategia para fortalecer las habilidades de aprendizaje y colaboración entre los coordinadores comerciales para generar cultura de GC en el área comercial de ICM.

2. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA.

Actualmente el área comercial de venta de motocicletas de la empresa ICM no cuenta con una metodología para gestionar el conocimiento relativo al proceso de apertura de nuevas tiendas 4S (Service, Spare Parts, Sales & Financial Services), proceso que es liderado por el área comercial de motocicletas conformada por el gerente de ventas y los coordinadores comerciales que se encuentran distribuidos en varias regiones del país. Estos comerciales manejan la red de distribución y van identificando los pasos a seguir, los requerimientos legales y comerciales, e interactúan con los diferentes departamentos para integrar las nuevas tiendas y crearlas tanto en el sistema de información como en las diferentes plataformas de IT en las que se apoya la gestión comercial de las mismas. Toda esta información la manejan de manera aislada y no es compartida con el resto del grupo ni con el resto de la compañía; una vez el coordinador es reemplazado se lleva consigo todo este conocimiento tácito dejando a la organización en el mismo punto de partida afectando, entre otros, la curva de aprendizaje de los nuevos miembros del equipo, lo que podría estar retrasando los resultados comerciales de la red de distribución a cargo, entre otros.

Por otra parte, los diez miembros del equipo comercial de ventas de motocicletas son profesionales en diferentes áreas del conocimiento lo que genera multiplicidad de enfoques para solucionar, aportar y ejecutar la puesta a punto de las nuevas tiendas de la red de distribución, generando esto igual número de opciones/soluciones, por supuesto, unas podrían llegar a ser más eficientes y eficaces que otras, y sin duda, sumadas generarían conocimiento valioso para la organización.

Esta investigación busca desarrollar una metodología colaborativa para promover el intercambio de información en el área de ventas de motocicletas enfocada a la ampliación de red de distribución de la empresa ICM y proponer una estrategia para fortalecer las habilidades de aprendizaje y colaboración en el área comercial y de esta manera aportar a la GC general de la organización.

La implementación de una cultura del aprendizaje que facilite el pensamiento y la dirección estratégica que implementan las PYMES pueden mejorar su desempeño y

mantener la ventaja competitiva en los diferentes entornos empresariales dinámicos en los que se desarrollan (Shaik, Jain, Menditarra, & Alarifi, 2024), los autores también indican que una estrategia de GC implica mucho más que la adquisición y uso de la información, y que el éxito de esta depende principalmente del apoyo e iniciativa de los líderes de las PYME que deben alentar a su equipo y brindarle las herramientas necesarias para llevarla a cabo. Es el reto que esta propuesta implica.

2.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Este proyecto de investigación busca resolver la siguiente pregunta:

¿Cómo se puede gestionar el conocimiento en el área comercial de venta de motocicletas para que permita mejorar el proceso de ampliación de la red de distribución de ICM?

Como complemento se plantean las siguientes preguntas auxiliares:

- ¿Cómo se puede identificar los inconvenientes/barreras que se presentan actualmente al interior del área comercial que dificultan el intercambio de conocimiento relativo al proceso de apertura de nuevas tiendas?
- ¿Cómo se puede elaborar un instrumento que permita realizar el diagnóstico de la GC en el área comercial para mejorar el proceso de ampliación de red de distribución?
- ¿Cuáles son las fuentes internas de consulta de conocimiento disponibles para los coordinadores comerciales donde pueden encontrar información del proceso de apertura de tiendas 4S?
- ¿Dónde y cómo se almacena/resguarda la información generada en el área comercial?
- ¿Cómo se puede desarrollar una metodología colaborativa y formular una estrategia de GC que favorezcan el intercambio de información y se fortalezcan las habilidades de aprendizaje en el área comercial de ICM?

2.2 OBJETIVO GENERAL

- Proponer estrategias de GC en el área de ventas de motocicletas de ICM con el fin de mejorar la eficiencia en el proceso de ampliación de red de distribución.

2.3 OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

- Analizar la dinámica del grupo de coordinadores comerciales para identificar las necesidades de intercambio de conocimiento sobre el proceso de ampliación de red de distribución.
- Desarrollar una metodología colaborativa del proceso de GC para promover el intercambio de información entre los integrantes del área comercial de venta de motocicletas de ICM.
- Formular una estrategia para fortalecer las habilidades de aprendizaje y colaboración entre los coordinadores comerciales para generar cultura de GC en el área comercial de ICM.

3. JUSTIFICACIÓN

Esta investigación busca plantear estrategias de GC al interior del área comercial de la empresa ICM y así mejorar el proceso de ampliación de red de distribución. Se desarrolla específicamente para conocer las barreras que se presentan en la GC dentro del área comercial, para beneficiar a los distribuidores nuevos, a la compañía, y a su grupo de coordinadores comerciales de venta de motocicletas, quienes atienden la red de distribución, y son los encargados de desarrollarla a través de diferentes acciones de asesoría y acompañamiento en la toma de decisiones administrativas y comerciales bajo el marco del contrato de distribución que los rige.

Esta investigación, traerá beneficios a ICM dado que permitirá desarrollar una metodología colaborativa del proceso de GC relativa al proceso de aperturas de tiendas 4S del área comercial de venta de motocicletas de la compañía lo que permitirá facilitar el intercambio de información entre los integrantes del equipo comercial, detectar los posibles problemas, retos y soluciones, así como proponer una estrategia para ayudar a fortalecer las habilidades de aprendizaje, ofrecer una guía que facilite el flujo de información al interior del área comercial que a su vez incida en el mejoramiento del proceso de crecimiento de la red de distribución a través de aperturas de tiendas de manera organizada y que cumplan con los estándares de calidad y atienda los temas críticos para la organización a nivel comercial, llevar a cabo mejores prácticas en cuanto a la GC se refiere, facilitando la creación de conocimiento organizacional con valor agregado en la organización ICM, todo esto alineado con la misión de la compañía: “Somos una compañía que crea *Kando*^{2*}”.

Como veremos en el desarrollo del marco referencial, en la industria automotriz internacional la GC se viene manejando de diferentes maneras, empresas como Honda, Volvo, GM, Chrysler, entre otras han desarrollado modelos de GC que les han aportado ventajas competitivas dentro de la industria automotriz y con ello han logrado aumentar los márgenes de utilidad y participación de mercado.

² Kando: Palabra japonesa que expresa sentimientos de profunda emoción y satisfacción cuando encuentras algo de valor excepcional.

La GC es un asunto de estrategia y debe procurar traducir a conocimiento organizacional el conocimiento tácito de cada coordinador comercial/empleado ya que este conocimiento es importante para la competitividad de la compañía, el conocimiento individual es una parte importante para la organización coadyuvando en el logro de los objetivos organizacionales (Mejía & Salgado, 2013). La gestión del conocimiento debe buscar que la empresa produzca su capital intelectual, más específicamente el componente propiedad intelectual, que es el que controla la empresa y aporta diferenciación. Emplear las rutinas para encontrar lo que hace la diferencia y finalmente consolidar el primer lugar en cuanto a participación de marca en el mercado de motocicletas a nivel nacional.

4. MARCO TEÓRICO

Para el desarrollo de esta investigación y su respectivo marco teórico se ha elaborado la siguiente matriz de categorización (Fuentes D., Toscano H., Malvaceda. E., Díaz. B., & Díaz P., 2020):

Tabla 1. Matriz de categorización

MATRIZ DE CATEGORIZACIÓN			
Objetivo General	Plantear estrategias de GC en el área de ventas de motocicletas de ICM con el fin de mejorar la eficiencia en el proceso de ampliación de red de distribución.		
Objetivos Específicos	Variables	Dimensiones	Preguntas
Analizar la dinámica del grupo de coordinadores comerciales para identificar las necesidades de intercambio de conocimiento sobre el proceso de ampliación de red de distribución.	Gestión del Conocimiento	Frecuencia de reuniones/ Información/ Barreras de la GC	¿Cómo gestionan el conocimiento los coordinadores de ventas cuando realizan el proceso de ampliación de red? ¿Qué información tienen disponible? ¿Qué dificultades se presentan en la GC?
Desarrollar una metodología colaborativa del proceso de GC para promover el intercambio de información entre los integrantes del área comercial de venta de motocicletas de ICM.		Grado de compromiso/ Utilización de plataformas digitales	¿Qué tan dispuestos están los coordinadores para compartir la información? ¿Qué herramienta se puede utilizar para recolectar la información de la GC en el área comercial?
Formular una estrategia para fortalecer las habilidades de aprendizaje y colaboración entre los coordinadores comerciales para generar cultura de GC en el área comercial de ICM.		Conocimiento organizacional /Tipos de estrategia	¿Qué sabe la organización y qué debería saber? ¿Qué estrategia se puede implementar para fortalecer las habilidades de aprendizaje y colaboración del equipo? ¿Qué fases debe contemplar?

Fuente: Elaboración propia

4.1 MARCO CONTEXTUAL

Si ubicamos a Colombia en el mapa mundial del uso de tecnologías es fácil deducir que hay una distancia desde ella hasta la frontera móvil de estas, Colombia en el Índice de Innovación Mundial del 2024, que elabora la Organización Mundial de Propiedad Intelectual (OMPI), ocupa el puesto 61 de 133 países analizados siendo: Brasil, Chile y México, las tres economías de la región que mejor se desempeñan en este campo.

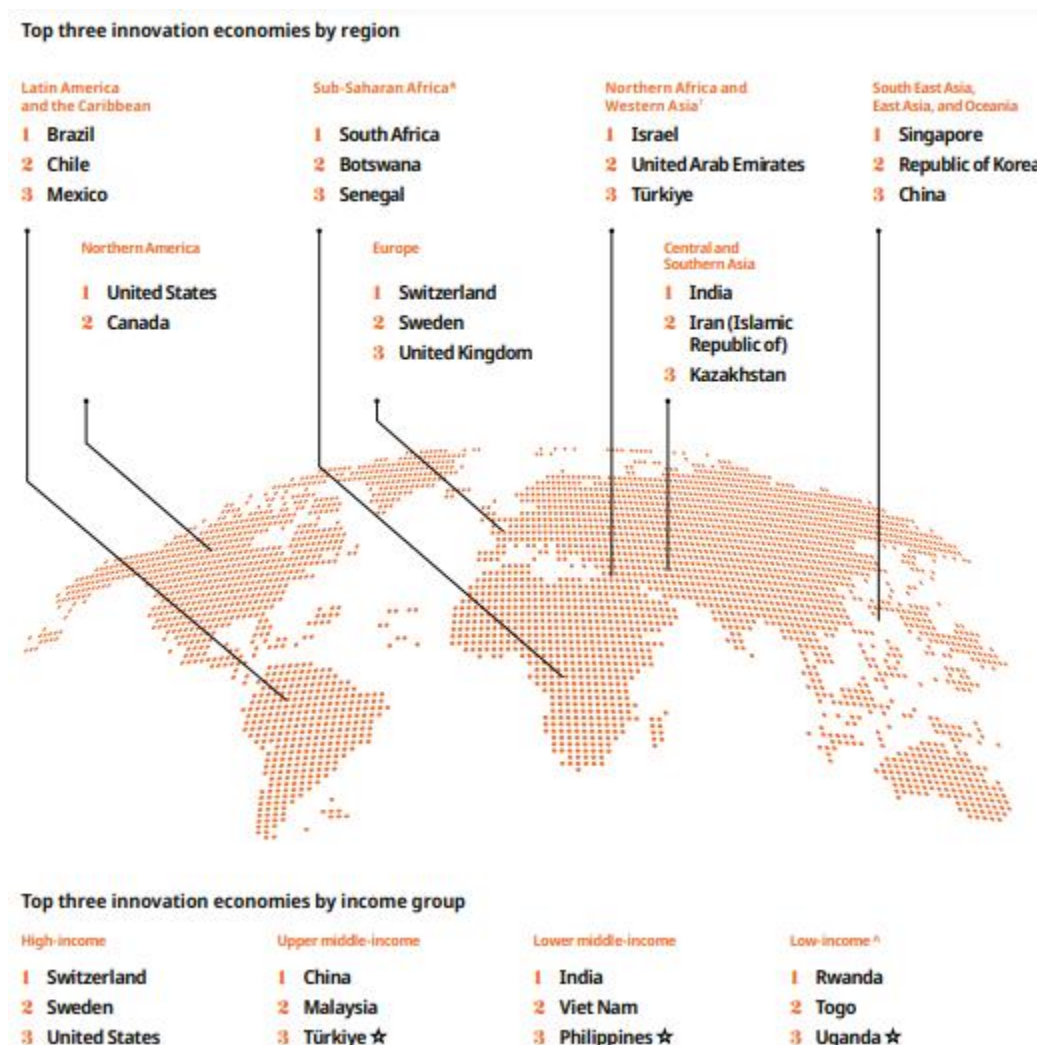


Ilustración 1. Global leaders in innovation 2024

Elaboración: Organización Mundial de Propiedad Intelectual (OMPI)

Ahora, el conocimiento está relacionado con el uso de tecnologías y nuestra actividad tecnológica está más orientada a la compra de ingeniería y su adaptación que al desarrollo de esta. Pero esto se debe a la falta de políticas gubernamentales y no a problemas cognitivos, por lo tanto, se puede afirmar que nuestro sistema no está diseñado para crear nuevo conocimiento y ser capaz de mover la frontera de la tecnología. De acuerdo con el Informe de Competitividad Nacional 2024-2025 en Colombia se hace necesaria “la construcción de capacidades en ciencia tecnología e innovación dentro de sectores estratégicos para poder enfrentar los desafíos que tenemos como nación. Para este fin es preciso contar con una infraestructura de investigación sólida, financiamiento adecuado, colaboración entre sectores y políticas públicas que incentiven la innovación (Batz, comunicación personal, 2024)” (Consejo Privado de Competitividad, 2024)” (Consejo Privado de Competitividad de Colombia, 2024). Bajo estas condiciones, la empresa como dinamizadora de la economía, es un mecanismo para que esta brecha se comience a cerrar, por lo tanto, debe ser centro de análisis. Pero a pesar de que la empresa se desarrolla en medios políticos, económicos, tanto macro como micro, sociológicos y psicológicos, todo recae en las personas que conforman las organizaciones. Siendo además las personas las responsables de hacer las políticas y las únicas que actualmente son capaces de crear conocimiento bajo todas esas influencias. A pesar de los avances tecnológicos actualmente la tarea del conocimiento reposa en el cerebro humano por sus cualidades genéticas. Hoy gracias a las TIC y a la IA se tienen medios para disminuir esa brecha tecnológica y permitir el acceso al conocimiento más avanzado, que puede facilitar el convertir información en conocimientos a partir de procesos cognitivos.

La empresa de interés en esta investigación está formada por personas y funciona desde una racionalidad estrictamente económica, es decir, cualquier decisión que toma está calibrada en función de la maximización de sus beneficios, de sus intereses. Entonces esa racionalidad económica imprime a la empresa la necesidad de tomar una decisión, pero también la necesidad de tomar una dirección básicamente sobre las alternativas que tenga a su disposición (información a la mano) y siempre la información va a ser incompleta, esa brecha que hay por no tener la información completa se llama incertidumbre (Simon, 1976). Entonces la racionalidad económica esta cimentada sobre

la necesidad de superar o lidiar con el factor de incertidumbre por lo que se crea la expectativa de maximizar o de optimizar. La toma de decisiones presenta la restricción racional que tiene el hombre a la computación simultánea de muchos tipos de conocimiento o información, la restricción es la premisa de la simultaneidad por eso una actividad empresarial hoy en día es la construcción de computadores y software. Al tenerse la restricción de computación simultánea el hombre termina especializando su conocimiento. La información que se convierte en conocimiento. Desde el punto de vista del autor, el principio de restricción racional limitada que prevalece en los seres humanos puede superarse en parte a partir de mecanismos tecnológicos (Simon, 1991). En el desarrollo del diagnóstico hay que tener en cuenta muchas variables entre ellas la velocidad en el flujo de información que permita al decisor dentro de su racionalidad económica y racionalidad limitada tratar de tomar la mejor decisión posible en el marco de las diferentes alternativas que tenga a su disposición.

La teoría económica clásica partía de que todos los recursos de las empresas del mismo sector son similares, es decir había homogeneidad, pero Birger Wernerfelt (1984), encuentra que son heterogéneos. Resultado de la respuesta a la pregunta ¿Por qué en términos de sus resultados difieren las empresas aun siendo del mismo sector? Él encuentra el principio de heterogeneidad de los recursos en donde establece que existen dos tipos de recursos fundamentales en función de la eficiencia de la empresa: los recursos tangibles y los intangibles. Establece que lo que difiere en la empresa es la heterogeneidad de los recursos. Luego Grant (1996) aborda la discusión, pero preguntándose ¿cómo difieren los recursos? Y plantea que dentro de los recursos intangibles la empresa controla algunos como patentes, marcas y registros, pero encontró que hay otros no controlables como es el conocimiento tácito. Establece que una de las premisas de la firma es cómo aplicar el conocimiento. Para la coordinación del conocimiento especializado dentro de la empresa aparecen conceptos tales como normas, reglas y un aporte muy importante que es el de rutinas organizacionales (Nelson & Winter, 1982), ya que una rutina bien diseñada produce un esquema de coordinación muy importante en un sistema muy complejo. Hay muchas formas de coordinar: la cultura organizacional es un mecanismo de coordinación, las políticas de la empresa son mecanismos de coordinación, las reglas y el reglamento de trabajo son mecanismos de

coordinación. Las rutinas deben estar construidas de tal forma que transporten conocimiento organizacional para la construcción de nuevo conocimiento, una rutina bien diseñada permite que el flujo de conocimiento se realice de una mejor forma.

Entonces aquí surge el problema de la transferencia, porque no es lo mismo que se pueda fluir o compartir a que se transfiera (diferencia entre fluir y transferir). La transferencia de conocimiento especializado se da si el receptor tiene las capacidades cognitivas mínimas para absorber el conocimiento. Se debe incorporar mecanismos que permitan a la gente que trabaja en las rutinas adquirir capacidad de absorción de conocimiento para poder producir transferencia. Porque si solo se tiene flujo y se comparte conocimiento, pero no se transfiere, no se tienen ventajas. Se pueden incorporar los conceptos de repetición y diferencia en el sentido de que las rutinas se diseñan es porque se tiene el firme propósito de buscar una ventaja competitiva, que cree una característica de difícil imitación por la competencia. Las rutinas pueden llegar a producir innovación incremental o la radical. La GC juega un papel crucial en la sostenibilidad a largo plazo de la organización, así como la transferencia de conocimiento y la capacidad de absorción de este por parte de la organización (Silva, y otros, 2024).

El conocimiento en la empresa puede tener dos connotaciones, una de ellas como recurso que genera valor ya que este hace parte de la valoración de las empresas, y la otra, es cuando se identifica la necesidad de su construcción y empieza a formar parte de la estrategia. Aquí se comienza a integrar la innovación y la estrategia proporcionando un marco general que destaca la gestión de capacidades dinámicas para mantener el desarrollo empresarial a largo plazo. Pero entonces, si el conocimiento está en la mente de cada individuo y solo los individuos pueden crear conocimiento nuevo, entonces es posible que una empresa que tenga individuos pueda crear conocimiento. Con este planteamiento se sale del esquema económico para entrar en lo psicológico y sociológico (cognitivo y social). Simon (1991) plantea que el único que puede crear conocimiento nuevo es la persona que tiene inteligencia, capacidad natural de observación, relacionamiento y explicación por tanto la empresa que está formada por personas puede crear conocimiento, lo que está relacionado con el aprendizaje organizacional y adquieren importancia los fundamentos que tratan con el aprendizaje de las personas dentro de las organizaciones. A la empresa se le traslada el atributo de aprender.

Para el adecuado desarrollo de este proyecto de investigación, se considera oportuno describir cómo opera la empresa objeto de estudio por lo que se describirá a continuación: ICM, es una gran empresa que pertenece al sector automotriz, tiene 49 años al servicio de los colombianos y tiene como objeto social el ensamble y comercialización de motocicletas, sus repuestos, accesorios y servicio técnico. Su organigrama actual se observa en la ilustración 2.

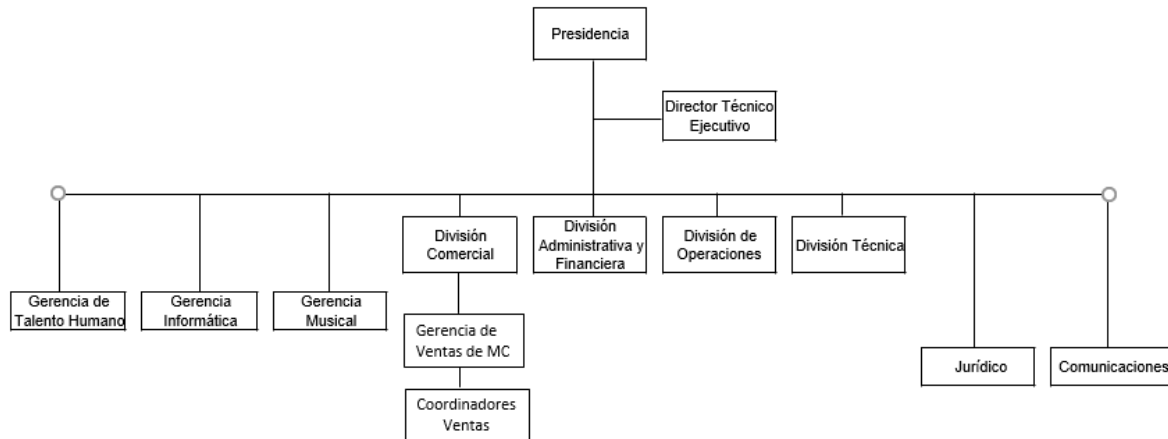


Ilustración 2. Organigrama actual Industria Colombiana de Motocicletas - ICM

Fuente: ICM 2024.

Como se observa en el organigrama, ICM se comporta como una organización de tipo divisional principalmente, sin embargo, cada una de estas divisiones presenta estructuras diferentes, por ejemplo, la división de operaciones trabaja bajo una estructura mecanicista mientras que las divisiones técnica, administrativa y financiera y comercial, lo hacen como una burocracia profesional. En esta última nos detendremos para seleccionar el universo de este proyecto de investigación el cual se determinó será el área comercial de ventas de motocicletas bajo el mando de la gerencia de ventas.

4.2 MARCO CONCEPTUAL

Polanyi (1962), identificó que el ser humano tiene el conocimiento objetivo y conocimiento subjetivo. Con Nonaka (1991), se introdujo un nuevo objeto de estudio: como pasar del conocimiento tácito al explícito. Entonces se plantea la pregunta ¿cómo llevar el conocimiento tácito de los trabajadores al conocimiento explícito para que se convierta en un conocimiento organizacional, que se pueda integrar al conocimiento general de la organización, que es el que está bajo el control de la organización como patentes, protocolos, registros de marcas? A través del modelo SECI identificó y planteó que esto se puede a través de la socialización, la externalización, combinación y la internalización (Nonaka & Takeuchi, 1995).

Según Nonaka y Von Krogh (2009), si el conocimiento reside en las personas, pero dentro de la organización, es socialmente construido. La construcción del conocimiento obedece a procesos de socialización de interacción, de comunicación de uso del lenguaje acompañado de mecanismos tecnológicos (tecnologías). El problema esencial para diseñar un modelo de gestión del conocimiento se basa en unos conceptos básicos: Adquisición, acumulación, transferencia, flujo, aplicación, creación y transformación. El modelo debe tomar como básico estos componentes y evaluar como adquiere conocimiento, como acumula conocimiento (se puede acumular a través de manuales, patentes, etc.), como lo transfiere, como fluye, como lo aplica, como se crea conocimiento en la organización que luego se traduce en un conocimiento codificado que pasa a ser conocimiento de la empresa. Un ejemplo de esto es la elaboración de un protocolo, luego de desarrollado el protocolo o manual es conocimiento de la empresa. La empresa puede también compartir conocimiento a través de mecanismos como la formación de los grupos de pensamiento o comunidades prácticas que se generan informalmente.

En el management moderno las personas no se administran, por el contrario, se lideran. Se administran los recursos, aquello que se puede meter en una bodega, pero el conocimiento se debe liderar en la organización (Nonaka & Von Krogh, 2009). La Gestión del Conocimiento es el proceso mediante el cual una organización construye nuevo conocimiento y estructura el que ya posee (integrar, adquirir, capturar, asimilar, aprender, transformar y aplicar el conocimiento) con el objeto de que tal conocimiento genere el

mayor valor posible para ella y para sus clientes (Nonaka & Takeuchi, 1995). Es un proceso asociado a la creación y organización, difusión, uso y explotación del conocimiento en la organización y de la organización. Dentro de sus objetivos están: promover la creación de un nuevo conocimiento en innovación, medir el desempeño de todos los recursos del conocimiento (patentes, registro, una marca, licencia), otra función es crear gobernar y monitorear el futuro y el largo plazo basado en el conocimiento, y es una función clave para pasar de una compañía que compite basada en producto a una compañía que compite basada en conocimiento, lo que significa que debe cambiar el enfoque estratégico de lo que hace con los recursos. Una cosa es gobernar, administrar todo lo que tiene la organización para competir con uno o varios productos, pero otra cosa es pensar para competir con conocimiento. Esto se justifica en que el ciclo de vida del producto frente al ciclo de vida del conocimiento es muy corto, y este último puede llegar a tener más relevancia. Un plus a la estrategia es si la compañía pasa de una competencia orientada al mercado (masa) a una competencia basada en el conocimiento y orientada al cliente (cada cliente es un único mercado).

Por otra parte, López-Ruiz (2021) analiza el proceso de GC en las empresas enfocándose en la posibilidad de que estas se conviertan en “organizaciones inteligentes” siguiendo el modelo SECI de Nonaka y Takeuchi (Nonaka, Toyama, & Konno, 2000), y como cuando las empresas fomentan una cultura de aprendizaje continuo e innovación al socializar, externalizar, combinar e internalizar, logran que el conocimiento fluya al interior de la organización aprovechándolo para mejorar su competitividad en el entorno empresarial actual.

Bajo la GC se plantea que la brecha estratégica se relaciona con: a) qué hace la organización con respecto a lo que la organización debería hacer. Las siguientes preguntas explican o brindan un panorama más amplio de este ítem: ¿la empresa tiene capacidad de anticipación? ¿Se está creando capacidad de adelantarse al mercado?, ¿Se monitorean las tendencias del negocio?, ¿se está atento al nuevo conocimiento que se genera alrededor del negocio?, ¿se trabaja bajo modelo de innovación y bajo modelos con alto componente proactivo?, ¿se tiene liderazgo en el mercado? b) La brecha del conocimiento: se relaciona con lo que la organización sabe hacer comparado con lo que la organización debería hacer. La respuesta a estos interrogantes está asociada a la

implementación de un modelo de gestión del conocimiento que brinde un escenario donde se pueda medir o reflejar el conocimiento que se debería tener muchos años en el futuro, además tener una visión de hacia dónde tiende el conocimiento en las áreas que interesan a la empresa. Una tarea inicial es cultivar la capacidad de emprender.

Para gestionar el conocimiento relativo a la apertura de nuevas tiendas basado en la GC es necesario tener claro sobre qué premisa paradigmática se desea consolidar el mismo. Algunas perspectivas sobre las cuales se puede construir son las siguientes: a) perspectiva del aprendizaje organizacional basado en el concepto de bucle simple y el bucle doble (Argyris, 1976), b) la quinta disciplina siguiendo la perspectiva del aprendizaje organizacional (Senge, 1990) donde se asume un modelo de la organización inteligente, c) paradigmas sociológicos de las posturas de la escuela Japonesa fundamentada en los postulados de la empresa creadora de conocimiento (Nonaka & Takeuchi, 1995) en donde se tiene un enfoque ontológico y epistemológico que trata el problema de convertir el conocimiento tácito a explícito y su compromiso con el individuo, el grupo, la organización y las relaciones interorganizacionales que se puede facilitar a través del concepto Ba (Nonaka & Konno, 1998) definido como un contexto compartido en donde el conocimiento se crea, se comparte y se utiliza, d) existen modelos como Skandia centrados en el paradigma contable financiero que tratan de encontrar valor contable y financiero a los recursos intangibles (es necesario en esta postura definir cuáles son los recursos intangibles de la empresa) que están definidos en la cadena de valor de la organización, e) un modelo basado en la estrategia es el Balanced Score Card que emplea el mapa estratégico, orientado a resultados financieros.

Dado que el conocimiento (desde un modelo de atención hasta el conocimiento científico) es importante para la empresa, este debe medirse y su medición se debe diseñar de acuerdo con las necesidades de la organización (competencia por productos o por conocimiento que están asociados a una estrategia que busca ventajas y posicionamiento competitivos) y es recomendable tener estándares de medición con otras empresas. Los resultados financieros son importantes, pero también la medición del conocimiento debe permitir informar qué pasa con la captura, la transferencia, creación y uso del conocimiento. Se trata de medir qué valor y cómo crea valor cada

persona a la empresa con el conocimiento que tiene y con el que la empresa le da y cuánto representa para los ingresos de la empresa. Para esto hay que levantar el mapa del conocimiento que implica un diagnóstico (que sabe cada persona, donde está el conocimiento, etc.) siempre teniendo en cuenta el contexto.

Por otro lado está el tema de la estrategia, y de acuerdo con Rumelt (2017), quien indica que la calidad de esta influye en el éxito o el fracaso de la organización y quien a su vez realiza un análisis sobre la naturaleza de la estrategia en los negocios definiéndolas como buena estrategia y mala estrategia, y como la diferencia entre una y otra es un diagnóstico claro de la situación, seguido de la identificación de desafíos críticos para luego finalizar con la formulación de acciones y decisiones necesarias para abordarlas de una manera coherente (Rumelt, 2017). Por lo tanto, el autor concluye que es de vital importancia comprender el entorno competitivo de la organización para poder formular estrategias claras y coherentes que manejen además un grado de flexibilidad en la implementación.

Así mismo, Eisenhardt y Martin (2020) profundizan en los conceptos de capacidades dinámicas y la importancia de estas en la formulación estratégica de la organización, definiéndolas como las habilidades que tiene una organización para integrar, construir competencias internas y externas y reconfigurarlas para atender el entorno cambiante al que están expuestas las organizaciones ya que son esenciales para la adaptación de estas en mercados dinámicos. (Eisenhardt & Martin, 2020).

En resumen, las principales ideas extractadas de los autores consultados se presentan en la siguiente tabla:

Tabla 2. *Resumen principales autores consultados*

Año	Autores	Título Artículo/Libro	Ideas Extractadas
1962	Polanyi, M.	Personal knowledge: towards a post-critical philosophy	El ser humano tiene conocimiento objetivo y conocimiento subjetivo.
1978	Argyris, C.	Single-loop and double-loop learning in research on decision making.	Estudia la perspectiva del aprendizaje organizacional basado en el concepto de bucle simple y bucle doble y como la jerarquía y la burocracia

Año	Autores	Título Artículo/Libro	Ideas Extractadas
			influyen en la calidad y la cantidad de conocimiento.
1990	Senge, P.	La quinta disciplina	La quinta disciplina siguiendo la perspectiva del aprendizaje organizacional donde se asume un modelo de la organización inteligente.
1991	Nonaka, I.	The knowledge-creating company	La empresa creadora de conocimiento donde se tiene un enfoque ontológico y epistemológico para convertir el conocimiento tácito a explícito a través de cuatro pasos (espiral del conocimiento)
1995	Nonaka, I. & Takeuchi, H.	The knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation	Provee una perspectiva y un análisis relevante sobre cómo las compañías japonesas crean nuevo conocimiento organizacional a través de la conversión del conocimiento tácito a explícito.
2000	Nonaka, I., Toyama, R. & Konno	SECI, Ba and leadership: A unified model for dynamic knowledge creation	Los autores desarrollan el modelo SECI, a través de la socialización, externalización, combinación e internalización para crear conocimiento.
2009	Nonaka, I. & Von Krogh, G.	Tacit knowledge and knowledge conversions: controversy and advancement in organizational knowledge creation theory.	Si el conocimiento reside en las personas, pero dentro de la organización, es socialmente construido. El conocimiento se debe liderar en la organización.
2013	Rocha, M. & Salgado, M.	Gestión del conocimiento y su importancia en las organizaciones	Exponen los elementos que integran el proceso de GC según los modelos más representativos y la importancia de estos en el desempeño de las

Año	Autores	Título Artículo/Libro	Ideas Extractadas
			organizaciones contemporáneas.
2017	Richard P. Rumelt	Good strategy bad strategy: the difference and why it matters.	El autor proporciona una guía para elaborar estrategias exitosas ayudando a las organizaciones a evitar los errores en la formulación de estas.
2020	Eisenhardt, K. M. & Martin, J. A.	Dynamic capabilities: Linking strategic management and organizational theory	Trata la importancia de las capacidades dinámicas en la definición de la estrategia y como estas les permiten a las organizaciones adaptarse en los mercados dinámicos.
2021	López R, José	Gestión del conocimiento y organizaciones inteligentes	Basado en el modelo SECI el autor ubica a la empresa en un entorno cambiante en donde las empresas que gestionan su conocimiento de manera eficiente se adaptan más fácilmente volviéndose competitivas.
2024	Silva, A.M., Santa, R., Fajardo, M., Cruz, M., Estrada, M., Ferreira, D. & Gómez, D.	Knowledge management and its impact on social performance in solidarity organizations: The role of absorptive capacity and organizational learning	Este estudio examina el impacto de la transferencia de conocimiento en la capacidad de absorción y el aprendizaje organizacional

Fuente: Elaboración propia.

4.3 MARCO DE ANTECEDENTES

En la indagación de información que nos sirviera de guía para desarrollar el presente proyecto, se realizó una búsqueda en las bibliotecas virtuales dispuestas por la Universidad Pontificia Bolivariana y la Universidad del Norte, donde se consultaron diferentes artículos y extractos de libros para encontrar estudios realizados en el campo de la gestión del conocimiento enfocado en el área comercial y se encontraron también diversos estudios realizados con enfoque en el área de producción dentro de la industria automotriz.

Es importante tener presente en qué estado está la GC en la industria automotriz, de esto se encargan Rivas & Flórez (2007) cuando hacen una breve reseña de lo que ha sido la gestión del conocimiento en la industria automotriz internacional. En su artículo describen la experiencia de gestión y transformación de conocimiento tácito en explícito en Honda y cómo los ejecutivos japoneses afrontan este proceso de conversión en el desarrollo de su auto *Honda City*. Tratan también, la socialización del conocimiento en Nissan durante el desarrollo de su modelo *Primera* a través del ejercicio masivo de socialización donde su sistema de producción lo basan en la gestión del conocimiento tácito. Por otra parte, abordan la creación de comunidades de práctica de Ford en cuyo “sistema de gestión del conocimiento Ford recoge y comparte aquellas ideas que los empleados pueden emplear sin demora para hacer mejor su trabajo” (Rivas & Flores, 2007). Los autores también abordan la creación de los libros de conocimiento de ingeniería de Daimler Chrysler donde esta compañía deposita y almacena el conocimiento sobre el desarrollo de sus automóviles y que hoy en día funciona como una “memoria electrónica”, así como las alianzas de aprendizaje de General Motor que demostraron “los beneficios de una organización de trabajo de alto rendimiento y relaciones de trabajo cooperativas” (Rivas & Flores, 2007). Por otra parte, abordaron el caso de IRIZAR España, empresa líder en equipamiento de autobuses, quienes “con la finalidad de evitar resolver el mismo problema desde el principio un sin fin de veces, y con esto consumir nuevos recursos en tiempo, gente y materiales todo ello como consecuencia de no compartir el conocimiento en toda la empresa” (Rivas & Flores, 2007), gestionaron el conocimiento a través del aprendizaje colectivo. Por último, abordaron el sistema de agentes inteligentes de Volvo.

Por todo lo anterior la gestión del conocimiento es un asunto de estrategia y debe procurar traducir a conocimiento organizacional el conocimiento tácito de cada persona ya que este conocimiento es importante para la competitividad de la compañía. La gestión del conocimiento debe buscar que la empresa produzca su capital intelectual, más específicamente el componente propiedad intelectual, que es el que controla la empresa y aporta diferenciación. Todo esto finalmente debe traducirse en unos mejores resultados financieros, comerciales y de competitividad de las empresas.

En otro estudio realizado por Briceño y Bernal (2010) los autores analizaron cuatro empresas colombianas líderes de mercado en los sectores de alimentos procesados, servicios financieros de segundo nivel, sector de las bebidas y educación superior donde encuentran que “existe un alto grado de coincidencia entre el concepto y el enfoque que tienen las organizaciones sobre la gestión del conocimiento, pero que hay diferencia en la importancia que cada organización da a cada una de las variables constitutivas de esa gestión” (Briceño & Bernal, 2010). Las variables a las que hacen mención los autores del estudio son: “Identificación del conocimiento, proceso de transmisión del conocimiento, medios y tecnologías, toma de decisiones, cultura organizacional y competitividad”; las conclusiones del estudio son resumidas a continuación:

Tabla 3. *Resumen estudios de caso sobre la gestión del conocimiento en cuatro organizaciones colombianas líderes en penetración de mercado.*

Sector	Que entienden por GC	Percepción del conocimiento	Instrumentos utilizados
Alimentos Procesados	“Es un sistema que permite disponer del conocimiento basado en la experiencia, las capacitaciones y la información”	Pragmático, es útil para la toma de decisiones	Software especializado para actualizar, compartir, difundir el conocimiento
Sector de las bebidas	“Es una forma ágil y efectiva de adquisición de la información a partir del conocimiento (explícito o tácito) que es compartido	Pragmático; identifica y dispone del conocimiento para actuar	Tecnologías de la información

Sector	Que entienden por GC	Percepción del conocimiento	Instrumentos utilizados
	entre las personas de las diferentes áreas”		
Sector Financiero	“Es la estructuración de un sistema de información sólido que permite el procesamiento y actualización ágil de la información”	Tecnocrático	Plataformas virtuales, software y bases de datos
Educación Superior	“Es entendida como la búsqueda de mejoramiento continuo por parte de una dirección centralizada que busca nutrirse con la experiencia del personal de la organización”	Se basa en la experiencia del personal	Tecnologías de la información y las comunicaciones

Fuente: Estudios De Caso Sobre La Gestión Del Conocimiento En Cuatro Organizaciones Colombianas Líderes En Penetración De Mercado (Briceño & Bernal, 2010).

Por otra parte Liberona y Ruiz (2013) abordan la implementación de estrategias de GC en empresas chilenas e identifican seis aspectos que dificultan la implementación de los mismos, como son: el desconocimiento acerca de qué es la gestión del conocimiento, la falta de apoyo de la alta gerencia, la falta de liderazgo y de un responsable capacitado, la falta de tiempo del personal, la falta de recursos financieros y la dificultad para identificar el conocimiento y los procesos claves de la organización. Los autores resaltan la importancia de ampliar el abanico de opciones a nivel tecnológico para almacenar, compartir y difundir el conocimiento ya que el 92% de las empresas analizadas se limitan al uso de la Intranet para este fin. Igualmente, los autores identifican que las empresas desconocen el capital intelectual que poseen y pierden cuando prescinden de sus empleados, remediando el tema con nuevos reclutamientos a los que tienen que volver a capacitar y entrenar basados en los manuales de funciones de los diferentes cargos y que usualmente se encuentran desactualizados. Liberona & Ruiz (2013) destacan en su estudio la importancia del liderazgo de la alta gerencia en la implementación de los

modelos de GC al interior de las compañías y la motivación del personal para que quieran compartir de manera voluntaria su conocimiento y de esta manera ser parte activa del proceso. A través de una cultura organizacional vigorosa estos desafíos van siendo superados. “Es de vital importancia para las organizaciones —y también para las naciones— avanzar en esta nueva metodología para aumentar su capital intelectual y reducir la brecha competitiva con naciones desarrolladas” (Liberona & Ruiz, 2013).

Otro aspecto importante de esta investigación tiene que ver con la formulación de la estrategia, tema que aborda Rumelt (2017) en “Good Strategy Bad Strategy” quien destaca un ejemplo de estrategia exitosa como lo es el caso de Apple que identifica la oportunidad de mercado para introducir productos de base electrónica y de esta manera satisfacer las necesidades de los consumidores, innova con productos como el Ipod, seguido del iPhone y los iPad que le dieron diferenciación de marca logrando dominar el mercado de los dispositivos móviles y se ubica como una de las marcas más valiosas del mundo al lograr leer las necesidades insatisfechas de los consumidores. Por otra parte, está el caso de Kodak como ejemplo de estrategia fallida quien a pesar de ser la primera empresa en el mundo en desarrollar la cámara digital en 1975 no logró percibir lo revolucionario de la idea y prefirió apostarle a proteger su negocio principal que eran los rollos de película para cámaras análogas invirtiendo sus recursos en mejorar los productos actuales en lugar de enfocarse en la nueva era digital, para el 2012 Kodak se declaró en bancarrota. (Rumelt, 2017).

En cuanto al desarrollo de la metodología colaborativa y la formulación de la estrategia de GC no nos vamos a detener en la multiplicidad de opciones que han implementado las empresas en Colombia y el mundo, tal como lo concluye Perez-Montoro (2008) luego de detectar la dificultad que es un denominador común en la GC y es que “no existe un estándar metodológico consolidado que deba seguirse si queremos implantar con adecuación una estrategia/programa de esta naturaleza en el seno de una organización” (Pérez-Montoro Gutierrez, 2008). Por lo anterior, basaremos el desarrollo de la metodología colaborativa y la estrategia de GC en las pautas descritas en la metodología de la implantación de la gestión del conocimiento de Pérez-Montoro Gutierrez quien resalta que para implementar una estrategia de GC en la compañía ICM es necesario

tener en cuenta aspectos como: el factor humano, la cultura organizacional, la estrategia de la compañía, los procesos, los contenidos, el contexto y el factor tecnológico disponible para llevarlo a cabo, siendo la cultura organizacional un factor crítico muy importante en el proceso de la GC por lo que los autores recomiendan implementar el cambio en esta desde la cúpula de la organización, léanse los directivos de la misma y luego de manera descendente empezar a involucrar a los demás niveles de la organización explicándole a los colaboradores la razón lógica del cambio que se debe generar en la cultura organizacional para así crear un compromiso con el proyecto (Pérez-Montoro Gutierrez, 2008).

5. DISEÑO METODOLÓGICO

Esta investigación se realizará de manera mixta, mezclando las metodologías cualitativa y cuantitativa, así:

Parte importante de esta investigación se realizará de manera cualitativa/descriptiva ya que se detallarán las situaciones, contextos y eventos que nos permitan resolver las preguntas de la investigación, se busca igualmente delimitar las variables y dimensiones que afectan el caso de estudio; como universo se tendrá al grupo de coordinadores comerciales de ventas de motocicletas de la empresa ICM que hacen parte del área comercial y que se encuentran dispersos en el territorio colombiano compuesto por 10 personas, así:

Tabla 4. Descripción universo de investigación.

AREA COMERCIAL DE VENTAS DE MOTOCICLETAS - ICMY		
DETALLE COORDINADORES COMERCIALES		
Cargo	Sede	Cant. Tiendas a Cargo
Coordinador 1	Girardota (Ant)	37
Coordinador 2	Bucaramanga (Sant)	25
Coordinador 3	Bucaramanga (Sant)	31
Coordinador 4	Cali (Va)	41
Coordinador 5	Bogotá	28
Coordinador 6	Girardota (Ant)	21
Coordinador 7	Pereira (Ris)	36
Coordinador 8	Girardota (Ant)	21
Coordinador 9	Bogotá	39
Coordinador 10	Montería (Cór)	29
Total		308

Fuente: elaboración propia

Se utilizará el método inductivo partiendo de la experiencia y las acciones emprendidas por los coordinadores de ventas de motocicletas una vez que deben realizar apertura de una tienda 4S en donde se realizarán observaciones, análisis y clasificación de los hechos para luego postular una hipótesis, que en nuestro caso será el análisis de la

dinámica del grupo de coordinadores comerciales para identificar las necesidades de intercambio de información y las barreras que se presentan en el proceso de ampliación de red de distribución que dificultan la creación y puesta a punto de estas.

Para el desarrollo de la investigación se llevará a cabo el diagnóstico del estado actual de la GC relativo al proceso de apertura de tiendas 4S al interior de la compañía objeto de este estudio, a través de la aplicación de una encuesta dirigida al personal del área comercial para lo cual se desarrollará un instrumento que permita identificar los problemas, las barreras y en general cómo se realiza la GC al interior de este grupo de trabajo, la recolección de la información se realizará a través de GoogleForms. Así mismo, se consultarán fuentes primarias de información como manuales de procedimientos y documentos disponibles para revisión. Luego de esto se procederá a tabular y analizar los datos para elaborar la conclusión de este estudio en el marco de GC. Este instrumento busca minimizar el sesgo del investigador recolectando datos que pueden ser analizados gráficamente, el diseño basado en preguntas con opciones cerradas permite contar y clasificar la información para detectar las variables claves que podrían influir en los resultados con la aplicación de metodología cuantitativa.

Igualmente, y fundamentado en los postulados de la empresa creadora de conocimiento (Nonaka & Takeuchi, 1995) en donde se tiene un enfoque ontológico y epistemológico que trata el problema de convertir el conocimiento tácito a explícito y su compromiso con el individuo, el grupo, la organización y las relaciones interorganizacionales, se identificará el estado actual de la GC al interior del área comercial de ICM y el estado de creación de conocimiento basado en el modelo SECI para que se adapte al tipo de organización y que esté alineado con la estrategia de la compañía, y que nos servirá como guía para llevar a cabo esta investigación. Por último, se realizarán recomendaciones para que se pueda generar conocimiento organizacional con valor agregado para ICM.

6. RESULTADOS

6.1 ANÁLISIS DE LA DINÁMICA DEL GRUPO DE COORDINADORES DE VENTAS

De acuerdo con el diagnóstico realizado, el grupo de coordinadores de ventas está conformado en un 50% por ingenieros, 40% administradores y 10% economistas (**¡Error! No se encuentra el origen de la referencia.3**); el 60% del equipo comercial cuenta con un posgrado (Ilustración 3. Profesión base

Fuente: Elaboración propia

4) , por lo anterior se puede concluir que todos los miembros del equipo tienen formación universitaria lo que garantiza el nivel de los aportes al proceso de creación de conocimiento.

Por otra parte, el 30% de los encuestados lleva menos de un año ejerciendo funciones de coordinador de ventas mientras que el 60% del equipo tiene más de cinco (5) años de experiencia (**¡Error! No se encuentra el origen de la referencia.5**). En cuanto al número de tiendas que han abierto, el 60% del grupo ha hecho más de 3 aperturas y el 40% restante ha realizado al menos una (**¡Error! No se encuentra el origen de la referencia.6**), esto nos indica que todos los integrantes del equipo han realizado al menos una apertura de tienda 4S por lo que sus experiencias individuales pueden ser tenidas en cuenta para la creación de conocimiento organizacional.

1. ¿Cuál es su profesión de base?

10 respuestas

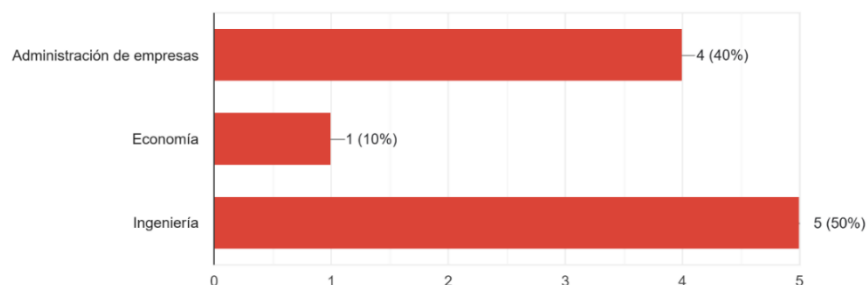


Ilustración 3. Profesión base

Fuente: Elaboración propia

2. ¿Realizó usted algún posgrado?

10 respuestas

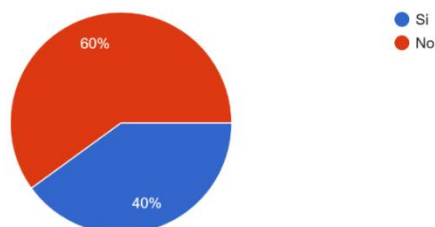


Ilustración 4. Nivel de escolaridad

Fuente: Elaboración propia

3. ¿Cuántos años lleva trabajando como coordinador comercial de venta de motocicletas en la compañía?

10 respuestas

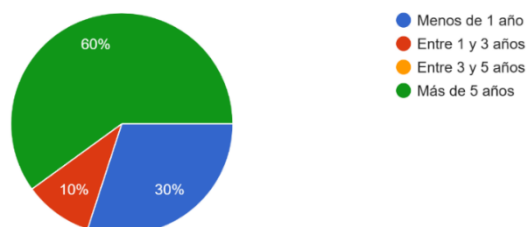


Ilustración 5. Años de experiencia en el cargo

Fuente: Elaboración propia

4. ¿Cuántas tiendas 4S ha abierto usted desde que cumple el rol de coordinador de ventas de motocicletas?

10 respuestas



Ilustración 6. Experiencia en aperturas de tiendas

Fuente: Elaboración propia

En cuanto a GC, para los encuestados los aspectos críticos del proceso de apertura de una tienda 4S tienen que ver con la integración con las áreas de soporte al interior de la compañía, al igual que aspectos logísticos relativos a la consecución del local (diseño, layout y proveedores) y el hecho de no conocer el proceso de apertura en detalle (**¡Error! No se encuentra el origen de la referencia.7**). En cuanto a las barreras de comunicación con las áreas de soporte, los encuestados indican que los aspectos más críticos tienen que ver con la disposición del funcionario, la falta de conocimiento sobre la importancia de su función en el proceso de aperturas y la falta de información oportuna (**¡Error! No se encuentra el origen de la referencia.8**).

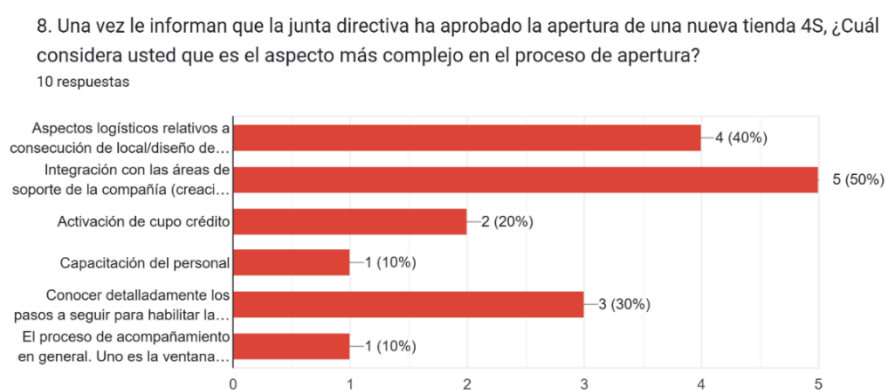


Ilustración 7. Aspecto más complejo en el proceso de apertura de tiendas 4S

Fuente: Elaboración propia

11. ¿Cuáles considera usted que son las barreras de comunicación o colaboración con las áreas de soporte durante la apertura de una tienda 4S?

10 respuestas

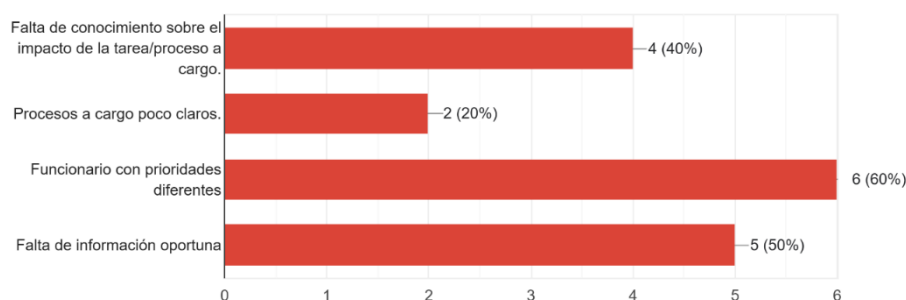


Ilustración 8. Barreras de comunicación áreas de soporte

Fuente: Elaboración propia

En la etapa de socialización, dentro de la dinámica del equipo no es usual que se realicen realimentaciones sobre los aprendizajes obtenidos en cada apertura de tiendas 4S (**¡Error! No se encuentra el origen de la referencia.9**), el 50% del grupo de coordinadores considera que la Compañía no fomenta espacios que le permitan al grupo compartir sus experiencias (**¡Error! No se encuentra el origen de la referencia.10**) y en las oportunidades que han logrado reunirse el 100% del equipo considera que el intercambio de información ha sido altamente y totalmente efectivo (**¡Error! No se encuentra el origen de la referencia.1**).

13. ¿Con qué frecuencia se realizan reuniones o realimentaciones para discutir/compartir los retos y aprendizajes que se vivieron en el proceso de aperturas de una nueva tienda 4S?

10 respuestas

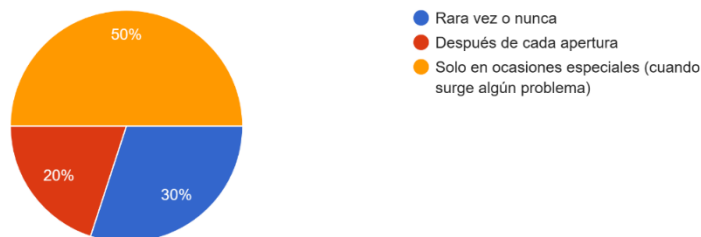


Ilustración 9. Frecuencia de realimentaciones sobre el proceso de aperturas de tiendas 4S

Fuente: Elaboración propia

17. ¿La compañía fomenta espacios o actividades para que usted comparta sus experiencias/conocimiento?
10 respuestas

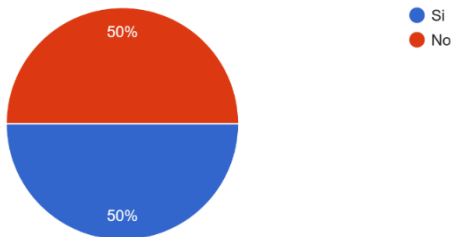


Ilustración 10. Fomento de espacios para compartir experiencias

Fuente: Elaboración propia

16. Cuando ha compartido su experiencia y conocimiento con sus compañeros de trabajo y ellos a su vez le comparten las suyas ¿Qué tan efectivo con...5, siendo 1 nada efectivo y 5 totalmente efectivo:
10 respuestas

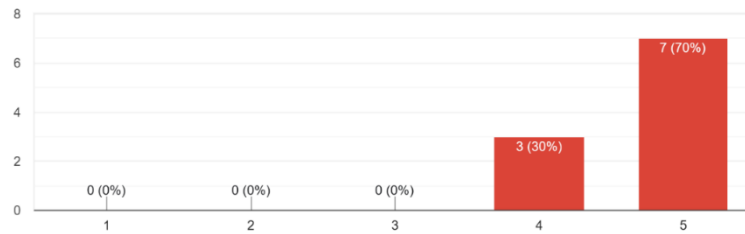


Ilustración 11. Efectividad al compartir experiencias

Fuente: Elaboración propia

En la etapa de la externalización, solo el 20% del equipo tiene como costumbre documentar lo aprendido en cada apertura (Ilustración 122) y el 70% indica que la Compañía no lo motiva a compartir la información y conocimientos sobre el proceso de apertura (**¡Error! No se encuentra el origen de la referencia.3**). Igualmente, los coordinadores indican que la información vital a la que necesitan tener acceso para poder realizar adecuadamente la apertura de una tienda 4S son: formatos, normatividad,

contactos de áreas soporte y un manual estructurado que contenga lo anterior (Ilustración 144).

19. ¿Documenta sus experiencias y conocimientos sobre la apertura de tiendas 4S que realiza?
10 respuestas

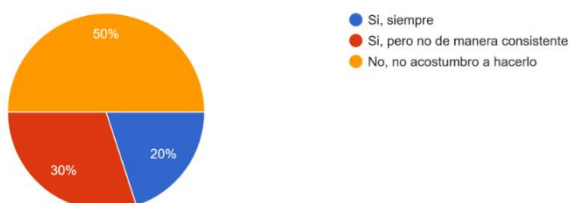


Ilustración 12. ¿Documenta sus experiencias?

Fuente: Elaboración propia

20. ¿Participa en actividades en donde se le pide que documente o explique sus conocimientos, aprendizajes y estrategias respecto al proceso de apertura de tiendas 4S?

10 respuestas

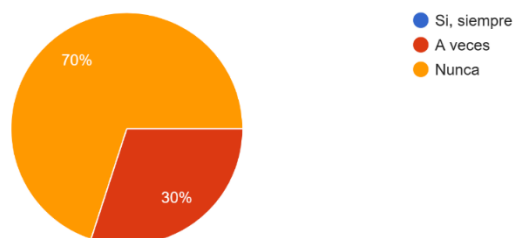


Ilustración 13. ¿Participa en actividades para externalizar información?

Fuente: Elaboración propia

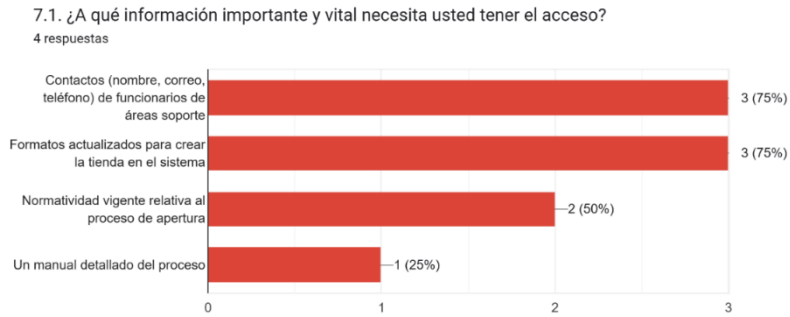


Ilustración 14. Información vital para realizar una apertura de tienda 4S

Fuente: Elaboración propia

En la etapa de la combinación, los encuestados tienen conocimiento sobre las fuentes de información que tiene la Compañía para mejorar el proceso de aperturas, como son: OneDrive, equipos de Teams, reuniones, informes escritos (**¡Error! No se encuentra el origen de la referencia.5**); sin embargo, el 80% de los coordinadores desconoce en cuál de ellas está alojada la información que la Compañía tiene a disposición de ellos para llevar a cabo el proceso de aperturas de tiendas 4S (Ilustración 126).

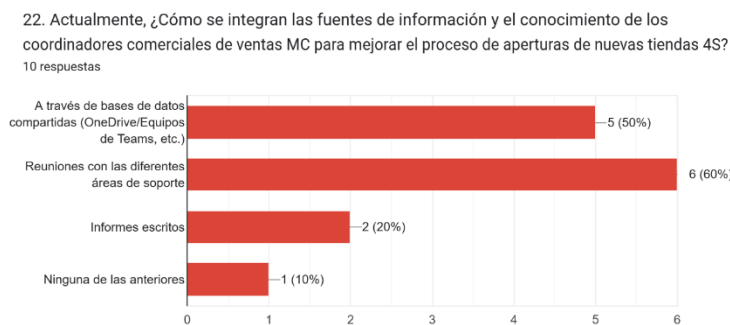


Ilustración 15. Fuentes de información disponibles

Fuente: Elaboración propia

22. ¿Conoce si la compañía ICM tiene mecanismos formales (plataformas web, repositorios, archivos compartidos en la nube, etc.) donde se encuentre publicada la información necesaria para realizar sus funciones en el proceso de apertura de tiendas 4S?

10 respuestas

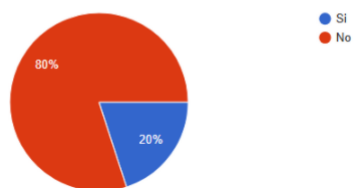


Ilustración 16. Conocimiento sobre dónde se encuentra alojada la información específica de aperturas 4S

Fuente: Elaboración propia

En cuanto a la etapa de internalización, el 70% de los encuestados indican no haber recibido capacitación formal sobre el proceso de apertura (Ilustración 177), en igual porcentaje consideran que un manual del proceso facilitaría el aprendizaje y una combinación de capacitación y práctica serían ideales para apropiarse del conocimiento (Ilustración 188) y el 100% del equipo está dispuesto a compartir sus conocimientos con la organización (Fuente: Elaboración propia

9).

24. ¿Recibe capacitación formal sobre el proceso de apertura de tiendas 4S por parte de la compañía?

10 respuestas



Ilustración 17. ¿Recibe capacitación formal?

Fuente: Elaboración propia

25. ¿Qué metodología considera que es más efectiva para aprender y aplicar (internalizar) el conocimiento relacionado con el proceso de apertura de tiendas 4S?

10 respuestas

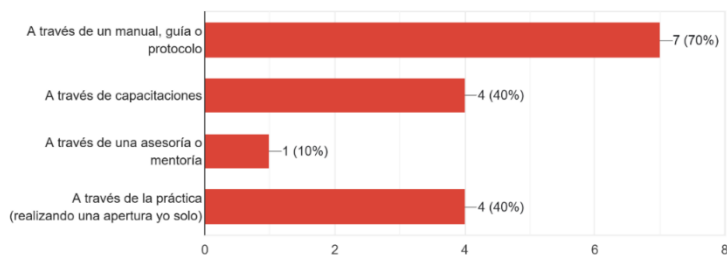


Ilustración 18. Metodología más efectiva

Fuente: Elaboración propia

26. ¿Está dispuesto a compartir su conocimiento/experiencia sobre el proceso de apertura de una tienda 4S con Incolmotos Yamaha y sus compañeros de trabajo?

10 respuestas

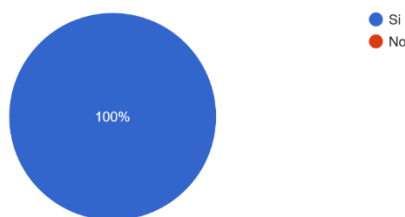


Ilustración 19. Disposición para compartir conocimiento

Fuente: Elaboración propia

6.2 METODOLOGÍA COLABORATIVA DEL PROCESO DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

De acuerdo con el análisis de la dinámica del equipo de coordinadores de ventas realizada en el punto anterior y teniendo como principal objetivo promover el intercambio de información entre los integrantes del área comercial de motocicletas de ICM, se propone la siguiente metodología colaborativa:

6.2.1 Objetivo e indicadores de éxito

Como objetivo se define el intercambio de información relativa al proceso de ampliación de red de distribución para mejorar la eficiencia del mismo y que las nuevas tiendas 4S se integren de manera adecuada a la organización disminuyendo los errores en la

implementación de cada una de ellas durante el proceso de apertura y puesta en marcha, esto favorecerá la reducción de redundancias en el trabajo que cada coordinador lleva a cabo en el proceso de aperturas y facilitará la puesta en marcha de cada nueva tienda que se active.

6.2.2 Creación de estructuras de comunicación

Se propone crear y habilitar un equipo de Microsoft Teams donde estén matriculados los coordinadores de ventas y el gerente de ventas para facilitar la comunicación tanto asincrónica como en tiempo real entre el equipo comercial de venta de motocicletas. En este equipo se sugiere crear un espacio para compartir mejores prácticas, ideas, dudas, preguntas y documentos importantes relativos al proceso de apertura de nuevas tiendas 4S (normas, formatos, etc.).

6.2.3 Establecer espacios colaborativos

Se sugiere programar reuniones con frecuencia mensual donde los integrantes del equipo comercial puedan compartir las experiencias vividas en la apertura de tienda más reciente, que puedan intercambiar ideas y que se facilite la identificación de sinergias. Posterior a esta, se debe programar una reunión con frecuencia mensual esta vez con representantes de las áreas de soporte que están relacionadas con el proceso de apertura para tratar problemáticas socializadas, intercambiar conocimientos, mejores prácticas y validar las soluciones/opciones tratadas en la reunión previa del equipo comercial.

6.2.4 Documentación del conocimiento

Se sugiere crear un repositorio o base de datos centralizada en OneDrive donde se puedan recolectar los documentos, manuales de procedimiento, políticas, normas y las mejores prácticas que se vayan desarrollando para que todo el equipo comercial pueda acceder fácilmente a su consulta, este repositorio debe tener una guía ordenada de su contenido. Igualmente, se deben desarrollar un formato/plantilla estándar para que los miembros del equipo registren y compartan la información de forma estructurada que permita clasificarla por tema, área o subproceso.

6.2.5 Capacitación y formación

En la etapa de capacitación y formación se sugiere realizar un taller dirigido a mejorar las habilidades de comunicación dentro del equipo comercial, donde se afiancen técnicas de comunicación efectiva y se incentive el trabajo colaborativo con el fin de mejorar la confianza entre los miembros y el adecuado intercambio de información. Por otra parte, es necesario implementar un programa de coaching y liderazgo para que los coordinadores con más años de experiencia ayuden a los demás integrantes del equipo a internalizar la información compartida.

6.2.6 Promoción de la cultura de compartición

Se sugiere implementar un sistema de incentivos que premie a aquellos que comparten su conocimiento con la organización y que le ayudan de manera efectiva a sus compañeros de trabajo, esto debe hacerse de manera pública en un espacio de celebración con frecuencia trimestral reforzando la actividad a través de boletines internos en la intranet de la compañía.

6.2.7 Evaluación y realimentación continua

Se deben realizar evaluaciones con frecuencia trimestral enfocadas al buen uso de las plataformas, lo oportuno de los formatos/plantillas desarrolladas para determinar si es necesario actualizarlas, así como medir el impacto del intercambio de la información en la productividad del equipo y en la calidad y puesta en marcha de las tiendas 4S que se habiliten. Igualmente, se deben realizar encuestas de satisfacción dentro del equipo comercial para conocer las opiniones de los miembros sobre la efectividad de esta metodología propuesta, evaluar las herramientas habilitadas y en general el proceso de intercambio de información, todo esto permitirá realizar ajustes a la metodología para alinearla con la estrategia de la compañía.

6.2.8 Sostenibilidad y mejora continua

Se sugiere elegir una persona del equipo para que mantenga actualizados los documentos, formatos, plantillas y demás contenido publicado y compartido en las plataformas de OneDrive y equipo de Teams, para que se asegure de la relevancia de la información publicada y de la precisión de la información compartida. Por otra parte, esta metodología debe ser revisada y modificada de acuerdo con las necesidades de la

organización y con la realimentación del grupo de coordinadores y de los funcionarios de áreas de soporte relacionados con el proceso de apertura para fomentar una cultura de mejora continua.

6.3 ESTRATEGIA PARA FORTALECER LAS HABILIDADES DE APRENDIZAJE Y COLABORACIÓN

De acuerdo con el análisis de la dinámica del equipo de coordinadores de ventas realizado y teniendo como principal objetivo fortalecer las habilidades de aprendizaje y colaboración entre los integrantes del área comercial de motocicletas de ICM, se propone la siguiente estrategia de GC en tres fases: análisis, diseño e implementación (Pérez-Montoro Gutierrez, 2008).

6.3.1 Fase de análisis

La fase de análisis se debe concentrar en dos premisas, la primera es determinar qué debería saber la organización sobre el proceso de apertura de tienda 4S y la segunda, qué sabe la organización sobre este proceso.

Para determinar que debería saber la organización:

- a) Se recomienda realizar entrevistas a los miembros del equipo comercial sobre las necesidades que se les han presentado en el proceso de apertura involucrando a un funcionario del área de ingeniería de procesos para ir recolectando la información de manera coherente.
- b) Realizar investigación sobre cómo realizan la apertura de tiendas en las otras filiales de la marca a nivel mundial para obtener las mejores prácticas de cada filial/país rescatando lo aplicable para Colombia.
- c) Se sugiere entrevistar a otras compañías comercializadoras de motocicletas a nivel nacional para aprender de su proceso de apertura y de esta manera identificar sus buenas prácticas.

Para determinar qué sabe la organización:

- a) Se debe recolectar toda la información interna que se tenga sobre el proceso de apertura, como lo son: normas vigentes, formatos relacionados con el proceso, el contrato de distribución y las pautas comerciales, y se debe identificar donde se encuentra ubicado ese conocimiento.
- b) A través de entrevistas a cada uno de los miembros del equipo comercial encargado de realizar las aperturas de tiendas, e iniciando con el más

experimentado de ellos, se debe identificar qué saben sobre el proceso, a qué información tienen acceso y qué a información deberían tener, entre otros.

Una vez se tiene identificado qué debería saber la organización sobre el proceso de apertura de tiendas 4S y qué sabe sobre el mismo, se debe realizar una comparación de estos conjuntos de conocimiento para identificar y valorar el conocimiento identificado, evaluar que tan útil es, qué vacíos existen en el proceso de apertura, qué debe ser desaprendido y qué conocimiento es el que debe circular por la organización, de qué forma debe hacerlo y cómo obtener la información que no se tiene para hacer el proceso de apertura más robusto, entre otros.

6.3.2 Fase de diseño

En esta fase se debe empezar a convertir el conocimiento tácito a explícito planificando la gestión de contenidos a través de la elaboración de un documento por parte de los funcionarios relacionados con la apertura de tiendas 4S sobre los pasos que llevan a cabo cuando realizan una apertura, entiéndase como manual de apertura y sus anexos. Esta información debe ser sometida a expertos en ingeniería de procesos de la organización para evaluar su pertinencia. Si el documento se considera válido se le debe realizar una validación semántica y luego se debe incorporar al sistema documental de ICM donde podrá ser consultado por los interesados en el proceso. Este documento debe ser sometido a revisión periódica para evaluar si necesita ser ajustado a nuevas realidades que se vayan presentando en la compañía, como lo son cambios de software, legislación, decretos gubernamentales que incidan en el proceso, etc.

6.3.3 Fase de implementación

Para llevar a cabo la fase de implementación, se hacen las siguientes recomendaciones:

- a) Se deben identificar los recursos tecnológicos con los que cuenta la organización actualmente para evaluar que tan viables son y de esta manera cuidar los recursos y no desviarlos en compras innecesarias.
- b) Se debe evaluar si la herramienta tecnológica seleccionada satisface las necesidades de las fases de análisis y diseño de la estrategia de GC, es importante advertir que por lo general la solución tecnológica no se encuentra en una sola

herramienta, sino que más bien es “una articulación de diferentes herramientas tecnológicas para cubrir ese fin” (Pérez-Montoro Gutierrez, 2008).

- c) Es necesario realizar acciones formativas adecuadas para los miembros del equipo comercial, ya sean presenciales o en línea, para que puedan tener acceso y conozcan como interactuar con las herramientas tecnológicas en las que estará depositado el conocimiento y cómo pueden estos ir nutriendo de nueva información los repositorios.

7. CONCLUSIONES

- Luego de analizar la dinámica del grupo de coordinadores de ventas que hacen parte del área comercial, la cuál es nuestro caso de estudio, podemos concluir que en el momento esta área no está llevando a cabo ninguna estrategia para gestionar el conocimiento de los integrantes del equipo, los coordinadores no tienen como costumbre compartir la información y los aprendizajes de cada apertura de una nueva tienda con la compañía, no se están llevando a cabo los procesos de socialización, externalización, combinación e internalización de la información; para el proceso de apertura específicamente no cuentan con un manual detallado del proceso que les sirva de guía para ejecutarlo, se puede estar presentando redundancia de conocimiento ya que cada uno de los colaboradores genera soluciones a inconvenientes que ya otros han enfrentado; por otra parte, y a pesar de que la compañía cuenta con herramientas tecnológicas disponibles, estas no están siendo utilizadas por el equipo comercial para compartir información, no cuentan con un repositorio de información debidamente organizado y actualizado a donde puedan recurrir para acceder a los formatos, normas y demás información que sea de vital importancia para realizar una apertura de tienda 4S. Por último, la compañía ICM en su área comercial está en riesgo de fuga de conocimiento cuando se genera rotación del personal.
- Con la propuesta de la metodología colaborativa desarrollada se busca ayudar a crear y mantener activa una cultura de intercambio de información dentro del equipo comercial mejorando el proceso de comunicación interna, creará un ambiente laboral más productivo y dinámico permitiendo que los colaboradores se sientan más seguros, empoderados y eficientes una vez deban realizar un proceso de apertura de una nueva tienda 4S.
- Una vez la organización implemente la estrategia para fortalecer las habilidades de aprendizaje y colaboración que se propone en esta investigación, ICM logrará empezar a convertir el conocimiento tácito que posee cada coordinador comercial de

ventas en conocimiento explícito que luego de ser validado por el área de Ingeniería de Procesos será parte del conocimiento organizacional de la empresa, de esta manera la organización podrá usar este conocimiento cuando lo necesite, se tendrá a la mano información estratégica para la puesta en marcha de las nuevas tiendas 4S, información que estará depurada y actualizada lo que favorecerá la eficiencia del proceso de apertura y se resguardará evitando fuga de conocimiento cuando se presenta rotación de personal clave en el equipo. La implementación de esta estrategia de GC en la compañía ICM y su sostenimiento disciplinado en el tiempo generará un proceso “que se replica y se realimenta de forma indefinida y en el que el conocimiento alimenta al propio conocimiento” (Pérez-Montoro Gutierrez, 2008). Esto traerá como beneficio adyacente un mejoramiento en el proceso de toma de decisiones por parte de los funcionarios que operan el proceso de apertura ya que estas decisiones se tomarán referenciadas, de forma ágil y flexible lo que genera empoderamiento y eficiencia en la ejecución de las funciones del cargo, mejorando el control de su trabajo y la propuesta de soluciones a los nuevos retos que se presenten generando un componente de innovación. De esta manera la compañía ICM a través de su área comercial iniciará el camino a convertirse en una organización que aprende.

8. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Argyris, C. (1976). Single- Loop And Double-Loop Learning In Research On Decision Making. *Administrative Science Quarterly*, 363-377.
- Briceño, C., & Bernal, A. (2010). Estudios De Caso sobre La Gestion Del Conocimiento En Cuatro Organizaciones Colombianas Líderes En Penetración de Mercado. *Estudios Gerenciales*, 26(117), 173-193. doi:[https://doi.org/10.1016/S0123-5923\(10\)70140-6](https://doi.org/10.1016/S0123-5923(10)70140-6)
- Consejo Privado de Competitividad de Colombia. (2024). *Informe de competitividad Nacional 2024-2025*. Bogotá. Obtenido de <https://compite.com.co/informe/informe-nacional-de-competitividad-2024-2025/ciencia-tecnologia-e-innovacion/>
- Eisenhardt, K. M., & Martin, J. A. (2020). Dynamic Capabilities: Linking Strategic Management And Organizational Theory. *Strategic Management Journal*, 1105-1120. doi:<https://doi.org/10.1002/smj.12510>
- Erden, Z., Von Krogh, G., & Nonaka, I. (2008). The Quality Of Group Tacit Knowledge. *The Journal Of strategy Information System*(17), 4-18. Obtenido de <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0963868708000048>
- Fuentes D., D. D., Toscano H., A. E., Malvaceda. E., E., Díaz. B., J. L., & Díaz P., L. (2020). *Metodología De La Investigación: Conceptos, Herramientas Y Ejercicios Prácticos En Las Ciencias Administrativas Y Contables*. Medellín: Universidad Pontificia Bolivariana.
- Grant, R. (1996). Toward A Knowledge-Based Theory Of The Firm. *Strategic Management Journal*, 17, 109-122.
- Liberona, D., & Ruiz, M. (2013). Análisis De La Implementación De Programas De Gestion Del Conocimiento En Las Empresas Chilenas. *Estudios Gerenciales*, 29(127), 151-160. doi:<https://doi.org/10.1016/j.estger.2013.05.003>
- López Ruiz, J. A. (2021). *Gestión Del Conocimiento Y Organizaciones Inteligentes*. Madrid, España: Empresa y Conocimiento.
- Mejía, M., & Salgado, M. (2013). Gestion Del Conocimiento Y Su Importancia En Las Organizaciones. *Revista Trilogía*, 25-35.
- Nelson, R., & Winter, S. (1982). *An Evolutionary Theory Of Economic Change*. Cambridge: Harvard University Press.
- Nonaka, I. (Julio-Agosto de 1991). The Knowledge-Creating Company. *Harvard Business Review*. Obtenido de <https://hbr.org/2007/07/the-knowledge-creating-company>

- Nonaka, I., & Konno, N. (1998). The Concept Of Ba: Building A Foundation For Knowledge Creation. *California Management Review*, 40(3), 40-54.
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create The Dynamics Of Innovation. *Long Range Planning*, 29(4), 592. doi:[https://doi.org/10.1016/0024-6301\(96\)81509-3](https://doi.org/10.1016/0024-6301(96)81509-3).
- Nonaka, I., & Von Krogh, G. (2009). Tacit Knowledge An Knowledge Conversions: Controversy And Advancement In Organizational Knowledge Creation Theory. *Organization Science*, 20(3), 635-654.
- Nonaka, I., Toyama, R., & Konno, N. (2000). SECI, BA and leadership: a unified model of dinamic knowledge creation. *Long Range Planning*.
- Pérez-Montoro Gutierrez, M. (2008). *Gestión del Conocimiento en las Organizaciones. Fundamentos, Metodología y Praxis*. Gijón (Asturias): Ediciones Trea, S. L.
- Polanyi, M. (1962). *Personal Knowledge: Towards a Post-Critical Philosophy*. Chicago: Chicago Univestity Press.
- Rivas, L., & Flores, B. (2007). La Gestión Del Conocimiento En La Industria Automovilistica. *Estudios Gerenciales*, 23(102), 83-100. doi:[https://doi.org/10.1016/S0123-5923\(07\)70003-7](https://doi.org/10.1016/S0123-5923(07)70003-7)
- Rumelt, R. P. (2017). *Good Strategy Bad Strategy: The Difference And Why It Matters*. Nueva York: Crown Business.
- Senge, P. (1990). *La Quinta Disciplina*. Buenos Aires: Granica.
- Shaik, A., Jain, M., Menditarra, A., & Alarifi, G. &. (2024). Role of Strategic Knowledge Management Practices in Enhancing Strategic Prespectives of an Organisation to Improve Entrepreneurial. *Journal of Knowledge Management*, 28(6), 1648-1675. doi:<https://doi.org/10.1108/JKM-04-2023-0300>
- Silva, A., Santa, R., Fajardo, M., Cruz, M., Estrada, M., Ferreira, D., & Gómez. (2024). Knowledge Management And Its Impact On Social Performance In Solidarity Organizations: The Role Of Absorptive Capacity And Organizational Learning. *Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 291-319.
- Simon, H. (1976). *El comportamiento Administrativo*. Buenos Aires: Aguilar.
- Simon, H. (1991). Bounded Rationality And Organizational Learning. *Organizational Science Special Issue: Organizational Learning*(2(1)), 125-134.
- Spencer, P. (1996). Making Knowledge The Basis Of A Dynamic theory Of The Firm. *Strategic Magnagement Journal*(17), 45-62.
- Wernerfelt, B. (1984). A Resource-Based View Of The Firm. *Strategic Magnagement Journal*(5(2)), 171-180.

9. ANEXOS

Anexo 1 Validación Encuesta Experto 1

**CONSTANCIA DE VALIDACIÓN**

Título del proyecto de investigación: **GESTION DE CONOCIMIENTO EN LA INDUSTRIA COLOMBIANA DE MOTOCICLETAS AL INTERIOR DEL ÁREA DE VENTAS DE MOTOCICLETAS DE LA DIVISIÓN COMERCIAL. CASO DE ESTUDIO: AMPLIACIÓN DE LA RED DE DISTRIBUCIÓN.**

Yo, Diana Carolina Martínez Torres titular de la Cédula de Ciudadanía N° 1047399503 de profesión Administración industrial ejerciendo actualmente como docente investigadora en la institución Fundación Universitaria Colombo Internacional.


Por medio de la presente hago constar que he revisado con fines de **Validación de Contenido** el presente instrumento a los efectos de su aplicación en la muestra especificada al inicio.

Luego de hacer las observaciones pertinentes, puedo formular las siguientes apreciaciones.

	Valoración Cuantitativa (0-5)	Valoración cualitativa
Redacción	5	El instrumento está debidamente redactado y cuenta con cohesión y coherencia.
Calidad	5	El instrumento diseñado permite conocer el estado de la gestión del conocimiento al interior del área comercial de venta de motocicletas de la empresa ICM, en las 7 dimensiones que lo componen.
Congruencia	5	Las secciones que componen el instrumento, así como las preguntas dentro de cada una de estas, son congruentes con el objetivo declarado al inicio del documento. Así mismo, las secciones están debidamente organizadas y siguiendo una secuencia lógica.
Pertinencia	5	El instrumento permite medir la gestión de conocimiento en un área específica de la organización, y se toma como insumo para la apertura de tiendas 4S, lo cual otorga pertinencia y rigor científico.
Promedio	5	

Dado en Cartagena de Indias, a los 29 días del mes de octubre de 2024.

Firma del experto: Diana Carolina Martínez Torres 

Firma y nombre del investigador: Yamile Villamil C.  _____

Anexo 2 Validación Encuesta Experto 2

**CONSTANCIA DE VALIDACIÓN**

Título del proyecto de investigación: **GESTION DE CONOCIMIENTO EN LA INDUSTRIA COLOMBIANA DE MOTOCICLETAS. AL INTERIOR DEL ÁREA DE VENTAS DE MOTOCICLETAS DE LA DIVISIÓN COMERCIAL. CASO DE ESTUDIO: AMPLIACIÓN DE LA RED DE DISTRIBUCIÓN.**

Yo, Carolina Moscoso V. titular de la Cédula de Ciudadanía N° 52.837.602 de profesión Administradora de empresas, ejerciendo actualmente como Account Manager en la empresa AUCTOR S.A.S Investigación De Mercados.

Por medio de la presente hago constar que he revisado con fines de **Validación de Contenido** el presente instrumento a los efectos de su aplicación en la muestra especificada al inicio.

Luego de hacer las observaciones pertinentes, puedo formular las siguientes apreciaciones.

Dado en Bogotá, a los 28 días del mes de octubre de 2024.

	Valoración Cuantitativa (0-5)	Valoración cualitativa
Redacción	5	Clara y concreta
Calidad	5	Buen manejo de la herramienta, uso de filtros adecuados
Congruencia	5	Enfoque específico en el objetivo del proyecto
Pertinencia	5	Adecuado
Promedio	5	

Firma del experto Carolina Moscoso Villamil

Firma y nombre del investigador: Yamile Villamil C. Yamile Villamil C.

Anexo 3 Instrumento/Encuesta

INSTRUMENTO – ENCUESTA DIAGNÓSTICO PARA COORDINADORES DE VENTAS

En la siguiente encuesta usted aportará información para conocer el estado de la gestión del conocimiento* al interior del área comercial de venta de motocicletas de la compañía ICM enfocado al proceso de apertura de tiendas 4S** una vez esta es aprobada por la junta directiva. La información será utilizada con fines académicos, sus respuestas serán unidas a otras opiniones de manera anónima. Al contestar las preguntas se asume que usted tiene conocimiento informado sobre el objetivo de esta investigación. ¡Desde ya muchas gracias por su aporte!

*Gestión del conocimiento: es el arte de administrar lo que los empleados de una empresa saben para que esta funcione mejor.

** 4S: concepto de tienda que ofrece repuestos, motocicletas, servicio técnico y servicio financiera.

Aspectos generales:

1. ¿Cuál es su profesión de base?
 - a) Administración de empresas
 - b) Economía
 - c) Ingeniería, ¿cuál? _____
 - d) Otra, ¿cuál? _____

2. ¿Realizó algún postgrado?
 - a) No
 - b) Si, ¿Cuál? _____

3. ¿Cuántos años lleva trabajando como coordinador comercial de venta de motocicletas en la compañía ICM?
 - a) Menos de 1 año
 - b) Entre 1 y 3 años
 - c) Entre 3 y 5 años
 - d) Mas de 5 años

4. ¿Cuántas tiendas 4S ha abierto usted desde que cumple el rol de coordinador de ventas de motocicletas para ICM?
 - a) Ninguna
 - b) Entre 1 y 2 aperturas
 - c) De 3 a 5 aperturas

d) Más de 6 aperturas

5. ¿Hace cuanto realizó usted la apertura de tienda 4S más reciente?

- a) Menos de 1 año
- b) Entre 1 y 3 años
- c) Entre 3 y 5 años
- d) Mas de 5 años

Conocimiento sobre el proceso de apertura de tiendas 4S

6. En una escala de 1 a 5, donde 1 es muy bajo y 5 es muy alto, califique su conocimiento sobre el proceso de apertura de tiendas 4S una vez se da la aprobación de la junta directiva:

- 1. Muy bajo
- 2. Bajo
- 3. Moderado
- 4. Alto
- 5. Muy alto

7. ¿Considera usted que tiene acceso a toda la información importante y vital para realizar una apertura de tienda 4S de manera exitosa?

- a) Si
- b) No

8. En caso de que su respuesta a la pregunta anterior haya sido negativa, mencione ¿a qué información importante y vital necesita usted tener el acceso? Pregunta de selección múltiple

- a) Contactos (nombre, correo) de funcionarios de áreas soporte.
- b) Formatos actualizados para crear la tienda en el sistema
- c) Normatividad vigente relativa al proceso de apertura
- d) Otra, ¿Cuál? _____

9. Una vez le informan que la junta directiva ha aprobado la apertura de una nueva tienda 4S, ¿cuál considera usted que es el aspecto más complejo en el proceso de apertura?

- a) Aspectos logísticos relativos a consecución de local/diseño de layout/proveedores de muebles, etc.
- b) Integración con las áreas de soporte de la compañía (creación de cliente, usuarios, generación de contratos, pautas comerciales, etc.)
- c) Activación de cupo crédito
- d) Capacitación del personal
- e) Conocer detalladamente los pasos a seguir para habilitar la tienda 4S.

f) Otro, ¿Cuál?

Comunicación y colaboración con las áreas de soporte

10. Basado en su experiencia, en una escala de 1 a 5, donde 1 es muy deficiente y 5 es excelente ¿cómo califica la comunicación entre las diferentes áreas de soporte (capacitación, diseño, impuestos, garantías, mercadeo, repuestos, servicio, etc.) durante la apertura de una tienda 4S?

- 1) Muy deficiente
- 2) Deficiente
- 3) Adecuada
- 4) Buena
- 5) Excelente

11. Basado en su experiencia, ¿considera que las áreas de soporte (capacitación, diseño, impuestos, garantías, mercadeo, repuestos, servicio, etc.) tienen clara su responsabilidad y rol en el proceso de apertura de tiendas 4S?

- a) Sí
- b) No

12. En caso de que su respuesta a la pregunta anterior haya sido negativa, mencione ¿por qué considera que las áreas de soporte no tienen claro su responsabilidad y rol en el proceso de apertura de tiendas 4S?

13. ¿Cuáles considera usted que son las barreras de comunicación o colaboración con las áreas de soporte durante la apertura de una tienda 4S? Pregunta de selección múltiple

- a) Falta de conocimiento sobre el impacto de la tarea/proceso a cargo.
- b) Procesos a cargo poco claros.
- c) Funcionario con prioridades diferentes
- d) Falta de información oportuna
- e) Otra, especifique: _____

Gestión del conocimiento

14. ¿Conoce si ICM tiene mecanismos formales (plataformas web, repositorios, archivos compartidos en la nube, etc.) donde se encuentre publicada la información necesaria para realizar sus funciones en el proceso de apertura de tiendas 4S?

- a) No
- b) Si

15. Si su respuesta a la anterior pregunta fue afirmativa, seleccione las que conoce:

- a) Equipo de Microsoft Teams
- b) OneDrive
- c) Intranet
- d) Aplicación web
- e) Otra, ¿cuál? _____

16. ¿Con qué frecuencia se realizan reuniones o realimentaciones para discutir/compartir los retos y aprendizajes que se vivieron en el proceso de aperturas de una nueva tienda 4S?

- a) Rara vez o nunca
- b) Después de cada apertura
- c) Solo en ocasiones especiales (cuando surge algún problema)

17. ¿Cómo considera que se podría gestionar/mejorar el acceso a la información/gestión del conocimiento en el proceso de apertura de nuevas tiendas 4S? Pregunta de selección múltiple

- a) Mejorando la comunicación entre las áreas que intervienen en el proceso
- b) Realizando capacitaciones con más frecuencia
- c) Teniendo documentación clara y accesible
- d) Otra, ¿cuál? _____

Socialización (Compartiendo conocimiento tácito basado en la experiencia)

18. ¿Con qué frecuencia tiene la oportunidad de compartir aprendizajes, experiencias y desafíos (relacionados con tus funciones) con sus compañeros de trabajo?

- a) Nunca lo hacemos
- b) Rara vez lo hacemos
- c) A veces
- d) Frecuentemente lo hacemos
- e) Siempre lo hacemos

19. Cuando ha compartido su experiencia y conocimiento con sus compañeros de trabajo y ellos a su vez le comparten las suyas ¿qué tan efectivo considera este intercambio de información? Califique de 1 a 5, siendo 1 nada efectivo y 5 totalmente efectivo:

- 1) Nada efectivo
- 2) Poco efectivo
- 3) Medianamente efectivo
- 4) Muy afectivo

5) Totalmente efectivo

20. La compañía fomenta espacios o actividades para que usted comparta sus experiencias/conocimiento con la organización?

- a) Si
- b) No

Externalización (Conversión del conocimiento tácito a explícito)

21. ¿La compañía ICM cuenta con mecanismos formales (plataformas web, repositorios, archivos compartidos en la nube, etc.) para compartir el conocimiento/experiencia adquirida por cada uno de los coordinadores que intervienen en la apertura de una tienda 4S?

- a) Si
- b) No

22. Si su respuesta a la anterior pregunta fue afirmativa diga, ¿Usted las ha utilizado para compartir su experiencia/conocimiento sobre el proceso de aperturas de tiendas 4S?

- a) Si
- b) No

23. ¿Documenta con sus experiencias y conocimientos sobre la apertura de tiendas 4S que realiza?

- a) Sí, siempre
- b) Sí, pero no de manera consistente
- c) No, no acostumbro a hacerlo

24. Si su respuesta anterior fue afirmativa, mencione de qué forma lo documenta:

- a. En un archivo de Word o Excel
- b. En un cuaderno
- c. En la nube
- d. Otro, ¿cuál? _____

25. ¿Participa en actividades en donde se le pide que documente o explique sus conocimientos, aprendizajes y estrategias respecto al proceso de apertura de tiendas 4S?

- a) Siempre
- b) A veces
- c) Nunca

26. Si su jefe le pidiera que documente y comparta su conocimiento sobre el proceso de aperturas de tiendas 4S ¿qué medio/herramienta considera más eficiente para hacerlo?

- a) Redactando un manual o guía en Word.
- b) Realizando una presentación en PowerPoint para exponerla en una reunión
- c) A través de un video tutorial
- d) A través de un informe escrito
- e) En un repositorio en la nube, aportando la respuesta a una consulta/pregunta frecuente
- f) Otro, ¿cuál? _____

Combinación (integración del conocimiento explícito)

27. Actualmente, ¿cómo se integran las fuentes de información y el conocimiento de los coordinadores comerciales de ventas MC para mejorar el proceso de aperturas de nuevas tiendas 4S?

- a) A través de bases de datos compartidas (OneDrive/Equipos de Teams, etc.)
- b) Reuniones con las diferentes áreas de soporte
- c) Informes escritos
- d) Ninguna de las anteriores
- e) Otra, ¿cuál? _____

28. En una escala de 1 a 5, donde 1 es totalmente insuficiente y 5 es totalmente suficiente ¿Considera que los manuales/guías/normas/protocolos/procedimientos que le proporciona la empresa son suficientes y están bien estructurados para guiarle en el proceso de apertura de una nueva tienda 4S? califique de 1 a 5, donde 1:

- 1. Es totalmente insuficiente, no están para nada estructurados
- 2. Es insuficiente y no están estructurados
- 3. Es parcialmente suficiente y tienen algo de estructura
- 4. Es suficiente y están estructurados
- 5. Es totalmente suficiente y están muy bien estructurados

Internalización (aprender del conocimiento explícito)

29. ¿Recibe capacitación formal sobre el proceso de apertura de tiendas 4S por parte de la compañía?

- a) Si, y ocurre regularmente cada que modifican algún aspecto del proceso (nueva legislación, cambios de software, nuevos aplicativos, nuevas políticas, etc.)
- b) Si, pero no de manera regular.
- c) No, formalmente no he recibido la capacitación.

30. Referente al proceso de apertura de tiendas 4S, ¿qué tan fácil es para usted aplicar el conocimiento que recibe, como son las guías, manuales y capacitaciones cuando va a realizar una de estas aperturas? Siendo 1 muy difícil y 5 muy fácil
1. Muy difícil
 2. Difícil
 3. Moderadamente fácil
 4. Fácil
 5. Muy fácil
31. ¿Qué metodología considera que es más efectiva para aprender y aplicar (internalizar) el conocimiento relacionado con el proceso de apertura de tiendas 4S?
- a) A través de un manual, guía o protocolo
 - b) A través de capacitaciones
 - c) A través de una asesoría o mentoría
 - d) A través de la práctica (realizando una apertura yo solo)
 - e) Otra, ¿cuál? _____
32. ¿Está dispuesto a compartir su conocimiento sobre el proceso de apertura de una tienda 4S con ICM y sus compañeros de trabajo?
- a. Si
 - b. No
33. Si su respuesta a la pregunta anterior fue negativa, seleccione una o varias de las siguientes razones por la que no estaría dispuesto a compartir sus conocimientos con la compañía: (pregunta de selección múltiple)
- a. El conocimiento me da una ventaja competitiva respecto a mis compañeros
 - b. Siento que el conocimiento que tengo me da estabilidad laboral
 - c. No considero que sea importante compartirlo
 - d. Me quita tiempo productivo si lo hago
 - e. La compañía no me ofrece una herramienta para hacerlo fácilmente
 - f. Otra, ¿cuál? _____

PROCESO DE RECOLECCIÓN: se realizará a través de formulario de GoogleForms: (https://docs.google.com/forms/d/19zyWSMf6V60fg37ansTcmf3V8rH_ho8QofQOdyMfTpE/edit#responses)

UNIVERSO: El instrumento se aplicará al grupo de coordinadores comerciales de ventas de motocicleta de ICM, conformado por diez integrantes ubicados en seis ciudades a nivel nacional.