

UNIVERSIDAD CATÓLICA SANTO TORIBIO DE MOGROVEJO
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



PROPUESTA DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO PARA LA
EMPRESA

“FÁBRICA DE DULCES KING KONG LAMBAYEQUE S.R.L.”

TESIS PARA OPTAR EL TÍTULO DE:

LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

AUTORAS:

Bach. Yessica Gastelo Sandoval

Bach. Alexandra Fiorella Del Carmen Porras Guerrero

Chiclayo, 30 de mayo de 2014

**PROPUESTA DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO PARA LA
EMPRESA
“FÁBRICA DE DULCES KING KONG LAMBAYEQUE S.R.L.”**

POR:

Bach. Yessica Gastelo Sandoval

Bach. Alexandra Fiorella Del Carmen Porras Guerrero

Presentada a la Facultad de Ciencias Empresariales de la
Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo, para optar el
Título de:

LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

APROBADO POR:

Mgtr. Rocío Saavedra Yorente

Presidente de Jurado

Mgtr. Martha Portaro Inchaustegui

Secretaria de Jurado

Mgtr. Diógenes Díaz Ríos

Vocal/Asesor de Jurado

CHICLAYO, 2014

DEDICATORIA

Con todo mi cariño y mi amor para las personas que hicieron todo en la vida para que yo pudiera lograr mis sueños, por motivarme y darme la mano cuando sentía que el camino se terminaba, a ustedes por siempre mi corazón y mi agradecimiento.

Papá y mamá.

Yessica Gastelo.

A Dios por permitirme llegar a este momento tan especial y a todas esas personas importantes en mi vida, que siempre estuvieron listas para brindarme toda su ayuda, ahora me toca regresar un poquito de todo lo inmenso que me han otorgado. Con todo mi cariño esta tesis se las dedico a ustedes:

Mami Tati, porque tu amor de madre no tiene límites y por ser mi motor de vida.

Mamá Celicia, por tu amor, enseñanzas, cuidados y sacrificios.

Mamá Panchita, por enviarme tu bendición desde el cielo.

Tío Henry, por tu cariño y apoyo incondicional.

Alexandra Porras.

AGRADECIMIENTO

Dedico este proyecto de tesis a Dios y a mis padres. A Dios porque ha estado conmigo a cada paso que doy, cuidándome y dándome fortaleza para continuar, a mis padres, quienes a lo largo de mi vida han velado por mi bienestar y educación siendo mi apoyo en todo momento. Depositando su entera confianza en cada reto que se me presentaba sin dudar ni un solo momento en mi inteligencia y capacidad. Agradezco a mi Asesor Ing. Diógenes Díaz Ríos, por la orientación, paciente seguimiento y apoyo en cada etapa de la Tesis.

Yessica Gastelo.

Agradezco a Dios por protegerme durante todo mi camino y darme fuerzas para superar obstáculos y dificultades a lo largo de toda mi vida.

A mami Tati, por todo tu sacrificio y esfuerzo por sacarme adelante; a toda mi familia por todo su apoyo, cariño y paciencia.

A mi Asesor de Tesis Ing. Diógenes Díaz Ríos, por su sabiduría, consejos, enseñanzas, tiempo y comprensión.

Alexandra Porras.

RESUMEN

La presente investigación, busca dar a conocer la importancia de la aplicación e implementación de la Gestión del Conocimiento en las empresas Pyme's, por lo cual se seleccionó la empresa Fábrica de Dulces King Kong Lambayeque S.R.L para su análisis.

A lo largo del proyecto de investigación se describe la importancia y relevancia que ha cobrado la Gestión del Conocimiento en el mundo empresarial actual, se analiza la integración de diversos enfoques y modelos propuestos anteriormente y se realiza un análisis interno y externo de la empresa en estudio.

La finalidad del proyecto es describir una nueva propuesta de un modelo de Gestión del Conocimiento para la empresa Fábrica de Dulces King Kong Lambayeque S.R.L y adaptable para todas las Pyme's en general, elaborado tomando en cuenta los factores internos y externos que influyen en el entorno competitivo y ambiente organizacional en el cual se desenvuelven este tipo de pequeñas y medianas empresas.

PALABRAS CLAVE: Gestión del conocimiento, Capital intelectual, Ventaja competitiva, Pyme, Estrategias.

ABSTRACT

Therefore, the present investigation seeks to publicize the importance of the application and implementation of knowledge management in SME's business, so the companies Candy Factory King Kong Lambayeque SRL for analysis were selected.

Throughout the research project the importance and relevance that has gained knowledge management in today's business world describes the integration of various approaches and models previously proposed is analyzed and an internal and external analysis of the company is made in studio.

The purpose of the project is to describe a new proposal of a knowledge management model for SMEs under study and customizable for all SME's generally prepared taking into account the internal and external factors that influence the competitive environment and organizational environment in which this type of small and medium enterprises operate.

KEYWORDS: Knowledge Management, Intellectual Capital, Competitive Advantage, SMEs, Strategies.

ÍNDICE

DEDICATORIA	3
AGRADECIMIENTO	4
RESUMEN.....	5
ABSTRACT.....	6
ÍNDICE.....	7
CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN.	14
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO.	18
2.1. Antecedentes de la gestión del conocimiento en las organizaciones inteligentes.....	18
2.2. Bases teóricas.....	25
2.2.1. Introducción al marco teórico.	25
2.2.2. Origen del conocimiento.....	28
2.2.3. Definiciones del conocimiento.....	28
2.2.4. Gestión del conocimiento.....	28
2.2.5. Elementos que interactúan con el conocimiento.	30
2.2.6. El Conocimiento en las organizaciones.	31
2.2.6.1. Aprendizaje organizacional.....	32
2.2.6.2. Herramientas de la gestión del conocimiento.	33
2.2.7. Tecnologías de información para la gestión del conocimiento.	34
2.2.8. El Proceso de Gestión del Conocimiento.....	35
2.2.9. Capital Intelectual.....	38
2.2.10. Gestión del Conocimiento vs. Gestión del Capital Intelectual.....	39
2.2.11. Modelos de Gestión del Conocimiento.	42
2.2.12. Pequeña y mediana empresa (PYME).	45
2.2.13. Fábrica de Dulces King Kong Lambayeque S.R.L.	53
2.2.13.1. Historia de la Fábrica de Dulces King Kong Lambayeque	53

2.2.13.2. Datos Generales de la Empresa.	
2.2.13.3 Organización.	
2.2.14 Análisis del Diamante de Porte.	60
2.2.14.1. Rivalidad entre competidores.	60
2.2.14.2. Nuevos competidores.	65
2.2.14.3. Productos sustitutos.	65
2.2.14.4. Negociación de los proveedores.	66
2.2.15 FODA.	68
2.3. Identificación y operacionalización de variables.	70
CAPÍTULO III: MATERIALES Y MÉTODOS.	72
3.1. Tipo y diseño de investigación.	72
3.2. Población, muestra y muestreo.	72
3.3. Métodos: Recolección de datos.	73
CAPÍTULO IV: DISCUSIÓN Y RESULTADOS.	74
4.1. Resultados.	74
4.1.1. Resultados de encuesta aplicada a los trabajadores de la fábrica de dulces “King Kong Lambayeque” S.R.L.	74
4.1.2. Resultados de la encuesta aplicada a los clientes de la empresa fábrica de dulces King Kong Lambayeque S.R.L.	98
4.2. DISCUSIÓN.	110
4.2.1. Resultados de la encuesta aplicada a los trabajadores.	110
4.2.2. Resultados de las encuesta aplicada a los clientes.	126
4.3. Propuesta.	134
4.3.1. Propuesta sobre gestión del conocimiento, para la Fábrica de dulces King Kong Lambaye S.R.L. elaborada para sus trabajadores	134
4.4. Plan de acción.	153
4.4.1. Organización.	153
4.4.2. Producción.	154
4.4.3. Marketing.	156
4.5. Propuesta sobre gestión del conocimiento, para la empresa fábrica de dulces King Kong Lambayeque S.R.L. elaborada para sus clientes.	158

CAPÍTULO V: CONCLUSIONES.....	163
CAPÍTULO VI: REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	166
CAPÍTULO VII: ANEXOS.....	173

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Gestión del Conocimiento vs. Gestión del Capital Intelectual	39
Tabla 2. Análisis Comparativo De Los Modelos De Gestión De Conocimiento	41
Tabla 3. Ubicación de Empresas Del Sector de King Kong Lambayeque	61
Tabla 4. Fortalezas y Debilidades de la Empresa San Roque.....	62
Tabla 5. Análisis del Diamante de Porte.....	67
Tabla 6. Análisis FODA de la Fábrica de Dulces King Kong Lambayeque.....	68
Tabla 7. Operacionalización de Variables	70

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Proceso de Gestión del Conocimiento	36
Figura 2. Características PYME y el Proceso de GC.....	50
Figura 3. Organigrama de la Empresa Fábrica de Dulces King Kong Lambayeque S.R.L.	58
Figura 4. Participación de Mercado por Marcas King Kong.	61
Figura 5. Edad.....	74
Figura 6. Sexo.	74
Figura 7. Estado Civil.	75
Figura 8. Tiempo de Trabajo.	75
Figura 9. Conozco cuáles son mis deberes y derechos en la empresa.	76
Figura 10. Sé cuáles son las funciones, metas de mis jefes y compañeros de trabajo.	77
Figura 11. Existe un agradable clima laboral en la empresa.	77
Figura 12. Mi opinión es importante al momento de tomar alguna decisión dentro de mi área o para la empresa en general.....	78
Figura 13. Puedo proponer estrategias de mejora.....	78
Figura 14. La organización de la empresa está claramente definida; conozco a todos mis superiores y cuáles son sus respectivos cargos.	79
Figura 15. Dentro de la empresa se fomenta el trabajo en equipo, entre compañeros, todos presentan disposición para ayudarse mutuamente.	79
Figura 16. Entre compañeros de trabajo son capaces de proporcionarse datos e información necesaria en un momento determinado.	80
Figura 17. Me siento completamente identificado con la empresa.....	81
Figura 18. Procuero realizar mi trabajo de la mejor manera posible.....	81
Figura 19. Se me informa oportunamente los posibles cambios a darse dentro de la organización.....	82
Figura 20. Sé dónde puedo encontrar la información necesaria para realizar mis actividades cuando es necesario.....	82

Figura 21. Estoy motivado para generar, desarrollar nuevas ideas y compartirlas con los demás.	83
Figura 22. Los jefes de área cumplen el rol de motivadores y líderes que estimulan actitudes de aprendizaje y el desarrollo de nuevas habilidades en todos los trabajadores.....	84
Figura 23. La empresa emplea las estrategias correctas para su funcionamiento y crecimiento.....	84
Figura 24. La empresa cuenta con planes anuales para mejorar la productividad.	85
Figura 25. Determina sus metas y objetivos a corto y largo plazo.	86
Figura 26. La empresa realiza evaluaciones previas a los ascensos.....	86
Figura 27. Es política de la empresa controlar continuamente las labores de sus trabajadores.....	87
Figura 28. Contamos con normas de convivencia para interactuar dentro de ella y con los clientes.....	87
Figura 29. Me comunican previamente el día y la hora en que se llevarán a cabo las reuniones de la empresa.	88
Figura 30. La empresa controla los resultados que obtiene.	89
Figura 31. Conozco los logros obtenidos por la empresa.	89
Figura 32. Manejo la información general de la empresa y datos relevantes. ...	90
Figura 33. La empresa utiliza tecnología de punta para mejorar las operaciones.	91
Figura 34. Se busca innovar procesos.....	91
Figura 35. La empresa busca crear nuevos productos.....	92
Figura 36. La empresa realiza seguimiento a las ventas.....	92
Figura 37. ¿Fueron explicadas claramente sus funciones y el funcionamiento de la empresa?.....	93
Figura 38. ¿Quién le dio los lineamientos de su labor?	93
Figura 39. ¿Cómo aprendió su labor dentro de la organización?.....	94
Figura 40. ¿Acude a sus superiores de suscitarse algún problema dentro de la empresa?.....	94
Figura 41. ¿De suscitarse algún problema en la empresa está Ud. autorizado para afrontarlo y resolverlo?	95

Figura 42. ¿Recibe Ud. capacitaciones?	95
Figura 43. ¿Quién lo capacita?	96
Figura 44. ¿Con qué frecuencia lo capacitan al año?	96
Figura 45. ¿Qué temas tratan en las capacitaciones?.....	97
Figura 46. ¿Se lleva a cabo un arduo control de los procesos dentro de la organización?	97
Figura 47. Edad (Persona Natural).....	98
Figura 48. Edad (Tiempo - Empresas).....	99
Figura 49. Tipos de Clientes.	99
Figura 50. Sexo	100
Figura 51. Estado Civil.	100
Figura 52. ¿Qué lo motiva a elegir los productos de esta empresa y no los de la competencia?	101
Figura 53. ¿Cómo calificaría el precio de los productos de la empresa en el mercado?	101
Figura 54. Los empaques de los productos	102
Figura 55. ¿Cuál considera Ud. es la más importante en el mercado Lambayecano?	103
Figura 56. ¿La empresa toma en cuenta sus opiniones para futuros productos o nuevas prácticas empresariales?	103
Figura 57. ¿Tiene opción a reclamos, cambios o devoluciones en caso de que los productos adquiridos no cumplan con sus expectativas o requisitos?	104
Figura 58. ¿Por qué medios de comunicación se informa de los diferentes productos de la fábrica “KING KONG LAMBAYEQUE”?	105
Figura 59. Los productos de la empresa King Kong Lambayeque son de buena calidad.....	105
Figura 60. El sabor de los productos de la empresa King Kong Lambayeque es agradable.	106
Figura 61. Los empaques de los productos son los adecuados para su conservación.	107
Figura 62. La presentación de los productos es original.....	107
FFigura 63. La publicidad empleada por la empresa para promocionar sus productos es llamativa y atractiva.	108

Figura 64. La empresa cumple a tiempo con sus pedidos.....	109
Figura 65. Siempre encuentra los productos que necesita en la empresa.....	109
Figura 66. La variedad de sabores en los productos de la empresa King Kong Lambayeque le permiten diferenciarse en el mercado.	110
Figura 67. Las instalaciones de la Fábrica de Dulces King Kong Lambayeque S.R.L.....	180
Figura 68. Representante de King Kong Lambayeque, Sr. Odar Bances Edgar.	180
Figura 69. Planta de Elaboración de la Planta King Kong Lambayeque.	181
Figura 70. Área de elaboración de productos de King Kong Lambayeque.....	181
Figura 71. Trabajadores de la fábrica King Kong Lambayeque, llenando las encuestas.....	182
Figura 72. Trabajadoras de la fábrica King Kong Lambayeque, llenando las encuestas.....	182
Figura 73. Tesistas encuestando a los trabajadores de la fábrica King Kong Lambayeque.	183
Figura 74. Tesistas encuestando a los trabajadores de la fábrica King Kong Lambayeque.	183

I. INTRODUCCIÓN

La gestión del conocimiento es una disciplina nacida a principios de los años 90 en grandes organizaciones, que fueron las primeras en darse cuenta de la necesidad de capturar y poner en valor el conocimiento que generaban, y también en disponer de los medios para hacer algo al respecto. Ese “algo” fue la implementación de sistemas repositorios de conocimiento y de estructuras organizativas como las comunidades de práctica que, desde entonces, han ido evolucionando de la mano de los cambios tecnológicos y sociales.

La siguiente investigación científica sobre Gestión del Conocimiento se realizó en la Fábrica De Dulces King Kong Lambayeque S.R.L., mediante ella buscamos dar a conocer la manera como esta organización gestiona su información interna y externa; así mismo, se identificó sus procesos en general, cómo obtienen datos relevantes para la empresa y cómo transmiten conocimiento a sus trabajadores.

Mediante la información recopilada en nuestra investigación generamos una propuesta de valor que permite adaptar o crear un modelo de Gestión del Conocimiento (GC) óptimo para la PYME Fábrica de Dulces King Kong Lambayeque S.R.L. Para ello, como primer paso realizamos un diagnóstico de la organización, de igual manera buscamos las fuentes generadoras de información y datos relevantes para la empresa, analizamos si está información es procesada y transmitida a todos sus miembros, para finalmente investigar sobre la motivación, creatividad e innovación con la que cuenta la empresa y sus trabajadores.

Actualmente, las PYME tienen un papel protagónico en el panorama económico mundial. Muchas de estas empresas compiten en base a su eficiencia y flexibilidad en la manufactura de productos acorde a las peticiones de sus principales clientes; sin embargo, la fuente de esta ventaja competitiva

se ve cada vez más amenazada por los cambios constantes que sufre el entorno. Para sobrevivir en esta economía global, las PYME deben ser lo suficientemente hábiles para innovar sus productos y procesos, de tal forma que presenten una oferta de valor a sus clientes. Esto implica el desarrollo y explotación de su capital intelectual en una red compleja de relaciones intensivas en conocimiento dentro y fuera de sus alcances.

Con la elaboración de esta tesis, buscamos que la Fábrica de Dulces King Kong Lambayeque S.R.L; gestione de manera óptima la información que posee sobre sus procesos y a su vez pueda transformar esta información en conocimiento que contribuya a mejorar sus prácticas empresariales y lograr el desarrollo de ventajas competitivas que le permitan crecer y desarrollarse.

La Fábrica de Dulces King Kong Lambayeque S.R.L., necesita cambiar su modelo de solo producción industrial a otro basado en el conocimiento y la adquisición de competencias, que motive a su capital humano e intelectual; así como, gestionar óptimamente sus recursos y asegurar su eficiencia. El mundo empresarial, exige que las organizaciones sean capaces de adaptarse con facilidad a los cambios y que posean una cultura organizacional flexible.

Cabe resaltar que Fábrica de Dulces King Kong Lambayeque S.R.L. se encuentra ubicada en un entorno favorable en el aspecto económico y cultural. Sin embargo, también se presentan amenazas serias; por un lado la economía nacional está en auge; por otro, la situación de la economía mundial es incierta.

Así mismo, la empresa carece de políticas de gestión del conocimiento, podemos decir que las personas trabajan de manera empírica y rutinaria, los canales de comunicación son deficientes y no existe una adecuada administración de los resultados que permitan realizar una buena retroalimentación; de la misma manera, la empresa se ve amenazada por un

fuerte entorno competitivo frente al cual debe ser lo suficientemente innovadora y creativa para lograr una ventaja diferencial que le permita consolidarse en la preferencia del público Lambayecano.

La Gestión del Conocimiento es el arte de transformar la información y el capital intelectual de la empresa en valor duradero para la organización (saber); para ello, es necesario que la Fábrica de Dulces King Kong Lambayeque S.R.L. desarrolle su capacidad para crear, almacenar y aplicar conocimiento que le permita asegurar la supervivencia a largo plazo.

El problema a investigar es, ¿Cómo implementar la Gestión del Conocimiento en la Fábrica de Dulces King Kong Lambayeque S.R.L.? Para ello, en la formulación de la hipótesis, se tomará en cuenta un diseño de contrastación. Se plantea de la siguiente manera; H1: A mayor nivel de entrenamiento de los empleados, mayor nivel de gestión del conocimiento, H2: A mayor nivel de aplicación de políticas y estrategias de GC, mayor nivel de gestión del conocimiento, H3: A mayor nivel de creación y adquisición de conocimiento, mayor nivel de gestión del conocimiento, H4: A mayor nivel de efecto de la cultura organizacional, mayor nivel de gestión del conocimiento, H5: A mayor nivel de gestión del conocimiento, mayor nivel de crecimiento.

El objetivo general de esta investigación fue elaborar una Propuesta de valor sobre gestión del conocimiento que se presenta en el VI CAPÍTULO. Por otro lado, se determinó el nivel de entrenamiento en los empleados y su influencia en la Gestión del Conocimiento; se identificó si la aplicación de políticas y estrategias contribuyen a generar un mayor nivel de Gestión del Conocimiento; se realizó un diagnóstico interno (empleados) y externo (consumidores) de la Fábrica de Dulces King Kong Lambayeque S.R.L., investigamos dónde y cómo se generan los datos dentro de la Fábrica de Dulces King Kong Lambayeque S.R.L., se verificó si la información se genera a través de los datos, analizamos si la información obtenida es procesada para

generar conocimiento dentro de la empresa Fábrica de Dulces King Kong Lambayeque S.R.L., determinamos si el conocimiento generado en la Fábrica de Dulces King Kong Lambayeque S.R.L. contribuye a fomentar la creatividad e innovación, diagnosticamos si el nivel de creación y adquisición de conocimiento, genera un mayor nivel de gestión del conocimiento, evaluamos el efecto de la cultura organizacional, y su influencia en la gestión del conocimiento, y finalmente buscamos conocer si la gestión del conocimiento, contribuye a generar un mayor crecimiento empresarial.

La gestión del conocimiento es fundamental en las empresas para convertirlas en organizaciones inteligentes, mediante esta investigación buscamos transferir y adaptar las teorías, modelos de gestión del conocimiento aplicados en organizaciones grandes a PYME's, en este caso la Fábrica de Dulces King Kong Lambayeque S.R.L., para que aprenda a desarrollar y aprovechar su inteligencia colectiva como motor de innovación; así mismo, utilizar su capital intelectual en la creación de redes de apoyo capaces de integrar a todos y cada uno de sus miembros, fortaleciendo sus sistemas a través de la apertura al conocimiento.

Las PYME'S deben ser lo suficiente inteligentes para gestionar sistemas abiertos, capaces de modificarse rápidamente, flexibles, entendibles y proactivos; con una óptima gestión del talento humano que abarque desde el gerente general hasta los operarios, de modo que cada uno de ellos sea capaz de desenvolverse con libertad y autonomía en sus funciones y al mismo tiempo sean capaces de prever, asumir y enfrentar los cambios del entorno, en pro de su propio bienestar y el de la organización.

El mundo cambia, las organizaciones evolucionan y el recurso más preciado con el que cuentan las empresas para su supervivencia es el "conocimiento"; por ello, que una adecuada gestión de este, se convierte en clave de éxito organizacional.

II. MARCO TEÓRICO.

2.1. ANTECEDENTES DE LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO EN LAS ORGANIZACIONES INTELIGENTES.

Los conceptos de Gestión del Conocimiento surgieron en la década de 1990, y fueron utilizados para describir las aplicaciones computacionales, las tecnologías de la información y comunicación. Con el transcurrir de los años, estudios como los de Sveiby (1997); Nonaka y Takeuchi (1995); von Krogh, Nonaka y Aben (2001) buscaron indagar más sobre este tema y desde su punto de vista consideran que la GC puede ser vista desde la perspectiva de la estrategia, de la gestión y de la innovación en las organizaciones.

Mostrando una posición contraria a la de Sveiby (1997); Wilson (2002) sostiene que la gestión del conocimiento tiene un significado diferente en cada organización, y las empresas tratan de implementarla de acuerdo con su manera particular de entenderla.

Profundizando en su estudio Nonaka y Takeuchi (1995) se dedicaron a analizar con mayor profundidad los tipos de conocimiento, concluyendo que tanto el conocimiento tácito como el conocimiento implícito son creados, capturados, organizados, renovados, buscados y transferidos para ser reusados; motivo por el cual se requiere de un espacio de trabajo adecuado dentro de la organización, que permita fomentar estas capacidades en los trabajadores. .

Posteriormente Hansen, Nohria y Tierney en (1999), propusieron que mientras el conocimiento explícito puede ser compartido tanto por los trabajadores como por los empleados (*codificación*), el conocimiento que tiene mayor valor para las empresas es aquel que se genera con el intercambio de conocimiento tácito (*personalización*).

Otros estudios como los realizados por Gustavson y Harung (1994) y Choueke y Armstrong (1998), encontraron que en un ambiente colectivo y una transferencia de experiencias entre los trabajadores de las Pymes, tienen un fuerte impacto tanto en el aprendizaje de la organización y en la habilidad para cambiar, como en las ventajas competitivas. Por lo tanto, las PYME's pueden estar en condiciones para incrementar significativamente su crecimiento y sus ventajas competitivas a través de una GC mejor gestionada y sistemática.

Por su parte, Penn, Ang'wa, Forster, Heydon y Richardson (1998) y Matlay (2000) analizaron las PYME's en Inglaterra, y concluyeron que la estrategia de aprendizaje y la orientación al conocimiento, son dos factores esenciales que pueden ayudar a las Pymes a sobrevivir y crecer a largo plazo. Asimismo, a pesar que el aprendizaje ocurre en la mayoría de las PYME's, consideraron que solo unas cuantas empresas tiene la capacidad de gestionar estratégicamente nuevo conocimiento para mantener e incrementar sus ventajas competitivas.

Del mismo modo, Lim y Klobas (2000) estudiaron a las PYME's de Australia y Singapur y encontraron que las necesidades y cambios en la gestión del conocimiento son demasiado similares a las que tienen las grandes empresas de esos dos países. Estos investigadores también identificaron que diversos procesos de gestión del conocimiento de las grandes empresas, pueden ser aplicados sin ningún problema en las PYME's, porque comúnmente es muy sencilla la adquisición de conocimiento tácito en pequeños ambientes formales.

Entre los estudios más destacados sobre la aplicación de la GC en las PYME's, se encuentra el de Beijerse (2000), quién a través de una investigación realizada a 12 PYME's de Holanda, encontró 79 diferentes

actividades o procesos de GC, pero lo más sorprendente del estudio es que todas las actividades de gestión del conocimiento estaban relacionadas con la gestión estratégica y con una cultura organizacional abierta y positiva.

Otros investigadores han encontrado nuevas formas de intercambio de conocimiento al interior de la organización; por ejemplo Choo y Brontis (2002), consideraron que existe un dilema en encontrar un balance entre la exploración del conocimiento, que es el descubrimiento y creación de conocimiento que impacta en las actividades esenciales de las empresas y en la competencia, y la explotación de conocimiento, que es la existencia de conocimiento que permite a los negocios adquirir o mejorar sus ventajas competitivas, porque este balance es esencial para asimilar todo el conocimiento intensivo que se genera en las organizaciones.

De Pablos, P, (2002), investiga las estrategias de conocimiento en la industria manufacturera española; el estudio fue realizado utilizando un cuestionario para determinar el conocimiento organizativo, el aprendizaje organizativo y el rendimiento. Además, aplicó ciertas estrategias de conocimientos para llevar a cabo un análisis, que dio como resultado empresas que poseen un grupo de recursos para constituir las capacidades organizativas, entre ellas la singularidad, que es el resultado de decisiones organizativas diferentes, mostrando que el rendimiento organizativo varía a lo largo de las empresas.

Por otro lado, los estudios de (Salojärvi, Furu y Sveiby, 2005) permiten llegar a la conclusión que la estrategia de adquisición de conocimiento es mucho más importante para el crecimiento de una PYME a largo plazo que los factores medioambientales que la rodean. Sin embargo, Sharma, Siddiqui, Sing, Kumar, Kaushal y Banerjee (2007), manifestaron que el éxito del aprendizaje en las organizaciones estriba en la transformación

del conocimiento del capital humano (conocimiento tácito que tienen las personas) en conocimiento del capital estructural (conocimiento explícito).

Dando un mayor énfasis a su estudio (Sharma et al., 2007), llega a la conclusión de que la motivación esencial para generar una plataforma de la GC en cualquier organización, debe ser la realización de que el conocimiento es un valor esencial que puede ser compartido y reusado cuando se presenten las oportunidades de negocio.

Por su parte en 2007; Moreno, López & Sabater se animan a proponer un “modelo para diagnosticar la estrategia en gestión del conocimiento aplicada en las pequeñas y medianas empresas”. El análisis se aplicó en diferentes tipos de empresas en Europa (diez en España y diez en Austria) catalogadas como innovadoras. Tomaron en cuenta evaluar los instrumentos: tecnológicos (tecnología de apoyo a las decisiones) y no tecnológicos (iniciativas de transferencia de conocimiento espontáneas, mentoring), lo que dio como resultado que estas empresas no aplicaban estrategias de GC debido a dos aspectos importantes, el primero, utilizaban pocos recursos para invertir en la GC y el segundo, estaban comenzando en las estrategias de GC con iniciativas personalizadas.

Los estudios más recientes hechos por Sánchez & Palacios (2008), buscan abordar temas sobre “cómo los gerentes de las empresas manufactureras enfocan el reto de la GC en sus organizaciones”. La metodología empleada en la investigación es un estudio de caso, donde los datos empíricos se obtuvieron de una empresa internacional de petróleo y generación de gas (Repsol) que opera en más de 30 países y es líder en España y Argentina. El estudio presenta el proceso para construir una visión de la gestión del conocimiento en la empresa, las primeras etapas llevadas a cabo fueron de nuevos proyectos y las lecciones aprendidas

como resultado en la creación de una unidad de GC, un equipo de trabajo, una estrategia y un conjunto de distintos proyectos que fueron la base de la ventaja competitiva de la organización.

Es por ello, que el análisis de iniciativas de GC en las empresas manufactureras generan un interés que sea pertinente para explorar más a fondo cómo esta iniciativa puede ayudar a optimizar los procesos de producción y de integrar las necesidades operacionales a nivel de la empresa con procesos de toma de decisiones, así como añadir valor en las diversas etapas de la cadena de valor, tales como la exploración, logística, tecnología y operaciones.

El Modelo de implantación de gestión del conocimiento y tecnologías de información para la generación de ventajas competitivas, documenta el estudio asociado al rol del conocimiento en las organizaciones, la gestión de este recurso entorno a aprovechar las oportunidades de desarrollo que ofrece, y los criterios asociados a las tecnologías de información como una herramienta de apoyo necesaria para la implementación exitosa de la gestión del conocimiento.

Se presentó un modelo orientado a apoyar la implementación de la gestión del conocimiento sobre la base de una arquitectura tecnológica y los aspectos culturales de la organización con una visión centrada en el desarrollo estratégico de ella en torno a las capacidades centrales establecidas por su línea de negocio. Ximena Wollvett, Knowledge Manager de Ernst & Young Chile, validó el modelo presentado. Bajo esta dinámica, las tecnologías de información pueden ayudar a establecer parte de las condiciones asociadas a la implementación de la gestión del conocimiento, apoyando a la generación de ventajas competitivas basadas en los procesos de innovación y la explotación de las capacidades de cada uno de los miembros de la organización.

El estudio sobre la educación, comunicación para el desarrollo y gestión del conocimiento: Estudios de caso de los modelos de sociedad de la información de Finlandia e Irlanda; posee dos partes. En la primera se realiza una aproximación teórica a la sociedad de la información, poniendo un especial énfasis en los desafíos para el tercer mundo y para la educación en general. En la segunda parte se analizan y describen los modelos de sociedad de la información de Finlandia e Irlanda, buscando aquellos elementos transversales que expliquen el acelerado crecimiento económico experimentado por estos países.

Los resultados de esta investigación demuestran que Finlandia e Irlanda crecieron aceleradamente, en gran medida, debido a la utilización intensiva de conocimiento en el ámbito productivo. Si bien estos países emplearon modelos diferentes, ambos dirigieron sus economías hacia el desarrollo de productos y servicios intensivos en conocimiento, enfocados principalmente a los mercados internacionales.

Diseño de un modelo de gestión de conocimiento para la UNELLEZ que promueva el desarrollo de ventajas competitivas en el área de investigación tiene como objetivo diseñar un modelo de gestión de conocimiento para la Universidad Nacional de los Llanos Occidentales Ezequiel Zamora (UNELLEZ) que promueva el desarrollo de ventajas competitivas en el proyecto factible y se apoya en un estudio de campo de carácter descriptivo y explicativo. Las etapas de la metodología aplicada en el desarrollo del modelo, parten del análisis de la situación de investigación en la UNELLEZ y culmina con el diseño del mismo.

El análisis determinó que los procesos de creación, transferencia y aplicación del conocimiento están fuertemente estructurados e impulsados por mecanismos motivadores, arraigados principalmente en

requerimientos personales de carrera académica; de otro lado, los procesos de difusión son altamente limitados tanto en metas como alcances y finalmente, la infraestructura de ciencia y tecnología aún es escasa, por tanto el esfuerzo de difusión es poco significativo. La aplicación de los resultados del estudio, permitirán el fortalecimiento de los servicios para el apoyo a la investigación, la promoción y consolidación de grupos de investigación interdisciplinarios, intra disciplinarios e inter institucionales en los contextos: regional, nacional e internacional, la formación y capacitación del personal para la investigación y el fortalecimiento de la interacción investigación, docencia y extensión para consolidar la pertinencia y compromiso social de la UNILLEZ, así como la generación de ventajas competitivas.

A nivel Nacional:

- A) Metodología de gestión de conocimiento para las micro, pequeñas y medianas empresas en Lima Metropolitana.

Este estudio tiene como finalidad proponer una metodología de gestión de conocimiento a nivel de las micro, pequeñas y medianas empresas conducentes a obtener. La investigación refleja los cambios a nivel social y tecnológico que ha afectado al proceso evolutivo de la sociedad.

De igual manera, la metodología de la gestión del conocimiento propuesta en la presente investigación comprende un análisis de enfoques como la planeación estratégica, el cuadro de mando integral y el sistema de información gerencial a través de la evaluación por áreas claves de resultados. A ello, se adiciona toda una información sobre indicadores de gestión a nivel de alta dirección, áreas funcionales y operativas, también comprende la aplicación práctica sobre los siete

pasos del control de calidad para la solución de problemas. Todo ellos en conjunto e interactuando sinérgicamente debe brindar a la empresa un alto grado de eficacia a nivel de gestión de conocimiento con suficiente capacidad de respuesta de tal manera que le permita afrontar y adaptarse a los cambios del mundo actual inmerso en el proceso de la globalización.

Es evidente que la Gestión del Conocimiento dentro de las organizaciones despierta el interés de muchos estudiosos, motivo por el cual seguirán apareciendo estudios con datos más acordes a nuestra realidad actual; sin embargo, no se debe echar por tierra las antiguas investigaciones que sirven como pilar para nuevos y más fundamentados aportes a este interesante tema, lo cierto es que la Gestión del Conocimiento es la base para el éxito empresarial y en nosotros está el descubrir la mejor manera de aplicarla en las grandes y pequeñas empresas.

2.2. BASES TEÓRICAS.

2.2.1. Introducción al marco teórico.

En un mundo que cambia y se transforma vertiginosamente, como consecuencia de la globalización de las economías y las revoluciones científicas técnicas, la competitividad e incertidumbre se han convertido en factores que observamos cotidianamente en todas las esferas sociales y políticas. Este escenario, llevado al ámbito de las organizaciones, ha provocado ciertos cambios y evoluciones en cuanto a las formas de gestión que se ponen en acción, con el fin de aprovechar cualquier conocimiento que una empresa pueda poseer

para incrementar su potencial y brindarle un valor agregado a la hora de competir en el mercado.

Al analizar a lo largo de las últimas décadas los distintos modelos de gestión que se han ido creando, evolucionando y en algunos casos disipando, surge en los 90 la llamada gestión del conocimiento (GC) que, lejos del pensar de muchos detractores que la tildaron de moda, se ha convertido en una disciplina que no puede estar al margen de las compañías que deseen competir en esta nueva era, donde el conocimiento es el principal actor y la fuente de mayor ventaja competitiva.

Este concepto se puede complementar y traer a los tiempos modernos al decir que, la GC se refiere al cambio en los principios de las personas, donde existe un tránsito de 'la información que poseo es poder' a 'compartir es poder que beneficia a todos'. Por tanto, la GC es el arte de transformar la información y el capital intelectual de la empresa en valor duradero para la organización (saber), respetando la diversidad de inquietudes de los empleados, logrando captar sus perspectivas y experiencias individuales para generar ideas e información que beneficie a todos.

Según Jáuregui, una organización inteligente es aquella que construye una filosofía de gestión compartida en todos sus niveles y que se mantiene en constante retroalimentación con su interior (empleados) y con su exterior (clientes), revela que el primer paso para crear una organización inteligente, es el análisis de su desempeño interno, para la construcción de estrategias de largo plazo y una filosofía de gestión.

Asimismo, Peter Senge en su obra la "Quinta disciplina", propone que estas denominadas organizaciones inteligentes se basan en el

pensamiento sistémico; es decir, que poseen una visión global de la interrelación de sus partes, creando escenarios de referencia, formulando visiones y movilizando compromisos. Este pensamiento sistémico va de la mano con las cinco disciplinas que debe poseer una organización basada en la capacidad de aprendizaje y creatividad.

Desde hace algún tiempo, se habla mucho de Gestión del Conocimiento (GC), presentándola como una tendencia de futuro necesaria para enfrentar los retos de la sociedad de la información.

Es por ello, que la GC ha adquirido relevancia en los últimos años, cuando se ha observado que muchas empresas, sin tener abundancia de recursos materiales, obtienen mayores ventajas competitivas que otras que los poseen. Sin embargo, existen innumerables estudios que muestran que el conocimiento y su adecuada gestión tienen mucho que ver con la obtención de estas ventajas, entre las que se resalta, la capacidad innovadora empresarial.

Por otro lado, son muchos los estudios que tratan de la búsqueda de causas reales de la presencia de la innovación en las empresas, aunque el número de investigaciones se ve disminuido cuando son enfocadas en el ámbito de las pequeñas y medianas empresas (PYME).

Actualmente, hay poca investigación disponible sobre la relación entre las características PYME y los procesos GC, debido a que son estudiados de manera independiente. La concepción PYME del concepto de GC y su adopción es diferente de las grandes organizaciones (Desouza y Awazu, 2006). Una dimensión importante que tiene un efecto en la práctica de la GC en las PYME son sus características especiales, estructura de gestión, los mercados, los sistemas, la cultura, etc., que las diferencian de las grandes organizaciones. Por lo tanto, las PYME's son una parte importante e indispensable del crecimiento de un país.

2.2.2. Origen del Conocimiento.

Según David Teece (1993), la palabra conocimiento se deriva del latín, colligere y gnosis, Colligere significa coger, asir, agarrar o tomar, recibir en si alguna cosa y Gnosis significa entonces apropiarnos de las propiedades y relaciones de las cosas, entender lo que son y lo que no son. Tener discernimiento, es decir juicio por cuyo medio se percibe y establece la diferencia que existe entre varias cosas.

2.2.3. Definiciones del conocimiento.

La empresa moderna opera en la actualidad en una economía basada en el conocimiento, dentro de la sociedad de la información, sin embargo la definición del término conocimiento aún no ha sido expresada claramente para entender estos conceptos.

Según Ponjúan (1998), el conocimiento es la combinación de información, contexto y experiencia. El conocimiento resumido, una vez validado y orientado hacia un objetivo genera inteligencia, la cual pretende ser una representación de la realidad.

2.2.4. Gestión del conocimiento.

Evadiendo las definiciones de los grandes "gurús" creemos que la gestión del conocimiento es todo el conjunto de actividades realizadas con el fin de utilizar, compartir y desarrollar los conocimientos de una organización y de los individuos que en ella trabajen, encaminándolos a la mejor consecución de sus objetivos.

Pero los cambios constantes y rápidos que se producen en los mercados obligan a las pequeñas y medianas empresas (PYME) buscar continuamente maneras de cómo sobrevivir, crecer y ser competitivos, y las actividades basadas en el conocimiento se argumentan para ser la base de ventaja competitiva sostenible en la economía actual. Por lo que, algunos teóricos de recursos basados en el conocimiento afirman que “el papel fundamental de las empresas es crear, almacenar y aplicar conocimiento para asegurar la supervivencia a largo plazo” (Grant, 1996). En consecuencia, hay dos puntos relevantes como la cooperación y las redes estratégicas que son vistos como un medio que permiten a las PYME poder competir e innovar.

En primer lugar, el término “Gestión” se define como “el proceso mediante el cual se obtiene, despliega o utiliza una variedad de recursos básicos para apoyar los objetivos de la organización”.

Dentro del objetivo de estudio de la gestión del conocimiento está lo que la empresa sabe sobre sus productos, procesos, mercados, clientes, empleados, proveedores y su entorno y sobre el cómo combinar estos elementos para hacer a una empresa competitiva.

Por eso, al considerar la implantación de Gestión del Conocimiento, se debe tener en cuenta que uno de los factores claves para el éxito de ella son las personas. Otro aspecto de considerar es el hecho que la gestión del conocimiento ésta basada en una buena gestión de la información.

En torno a la temática han surgido diversos arquetipos o modelos que han estado sujetos a variaciones, según las circunstancias del momento y la perspectiva considerada, algunos han tenido más trascendencia que otros. Los mismos, ofrecen una visión de los aspectos técnicos y operativos involucrados en cada uno de ellos, dando cuenta de la

variedad de racionalidades y complejidades existentes. Algunos de estos han sido considerados por la Fundación Iberoamericana del Conocimiento, entre los cuales destacan: Modelo de Creación del Conocimiento de Nonaka Takeuchi, 1995, Modelo de KPMG CONSULTING, Modelo de Andersen, 1999.

Puesto que cada uno de estos enfoques ofrece una visión propia de la gestión del conocimiento en las organizaciones, se tiene la intención de comprenderlos, a fin de extraer elementos favorables de cada uno de ellos para diseñar el modelo que se propone.

Las TIC representan el soporte fundamental de cualquier sistema de gestión del conocimiento, tal como lo analiza Castells, (2000). Sumado a esto, Harrys, citado por Larrea (2006), establece que el tipo de entorno de TIC, soporta la transferencia de información pero no así, de manera consciente, la transferencia de conocimiento. Mientras O'Dell y Grayson (1998), proponen una estructura comparativa entre una cultura que favorece la transferencia de conocimiento y otra que no. Es Evidente que existen muchas herramientas o técnicas formalizadas y sistematizadas; pero en definitiva es la organización y sus características particulares, así como la naturaleza de la gerencia, quienes determinarán cuáles utilizarán en cada fase del proceso de gestión del conocimiento.

2.2.5. Elementos que interactúan con el conocimiento.

Según Davenport y Prusak (1998), la definición de conocimiento también nos permite referirnos a diversos elementos con los que se halla relacionado e incluso confundido dentro de lo que puede considerarse un sistema continuo.

- **Los Datos:** Son la representación más o menos aislada de elementos abstraídos de la realidad a partir de los modelos mentales de un individuo o conjunto de ellos; que tienen que ser interpretados para poder generar utilidad.
- **La información:** Se genera a partir de los datos seleccionados, organizados y procesados de acuerdo a criterios pre establecidos. La existencia de criterios dota de significado y de intencionalidad a la información resultante, con el mismo objetivo de modificar alguna percepción de los receptores de la misma (Devenport y Prusak 1998).
- **La inteligencia:** Se puede definir como la capacidad de plantear y resolver problemas de forma no rutinaria. Cabe señalar que la aplicación de la inteligencia no resulta usual a causa de la energía que necesita y la incertidumbre que genera.
- **El aprendizaje:** Es el proceso mediante el cual se adquiere el conocimiento. Cuando el aprendizaje se realiza de forma intencionada mediante una metodología y con unos objetivos determinados nos encontramos en el caso de la formación independiente, si es presencial o autoformación, lo cual representa un caso específico en el aprendizaje.
- **Activos Intangibles:** La gestión que toma en cuenta los activos intangibles, de forma estructurada por las empresas, son aquellas como el capital humano, el capital estructural y el capital relacional.

2.2.6. El Conocimiento en las organizaciones.

Según Garrido (2002) el conocimiento se está convirtiendo en la principal fuente de ventaja competitiva para empresas y organizaciones,

las cuales se han dedicado a la estructuración, crecimiento y trasmisión del conocimiento; en ese sentido, el desarrollo de las redes de información fundamentadas sobre todo por la tecnología de internet crea un nuevo contexto a las organizaciones de hoy. En este entorno las posibilidades de publicar, almacenar y distribuir información se han expandido considerablemente, conduciendo a las organizaciones al planteamiento de objetivos más ambiciosos y, poco a poco, al traslado de la idea de gerencia de la información a la idea de gerencia del conocimiento. El conocimiento reside en el complejo sistema de procesos que da como resultado, la materialización de los bienes o servicios. Existen dos soportes básicos del conocimiento:

- Los recursos humanos que intervienen en los procesos de producción o de soporte organizacional (formación, capacidades, cualidades personales, entre otras).
- La información manejada en dichos procesos, que capacitan a estas personas a incrementar su formación o habilidades para el desarrollo de sus tareas.

2.2.6.1. Aprendizaje Organizacional.

Según Garrido (2002) el aprendizaje es el proceso mediante el cual se integran conocimientos, habilidades y actitudes para conseguir cambios o mejoras de conducta. Por lo tanto, el aprendizaje es una acción, que toma el conocimiento como input y genera nuevo conocimiento. El aprendizaje organizacional requiere herramientas o mecanismos que permitan convertir el conocimiento de las personas y equipos de la empresa en conocimiento colectivo.

2.2.6.2. Herramientas de la gestión del conocimiento.

Según Garrido (2002) que para facilitar el flujo de conocimiento que facilita la creación de conocimiento, tanto explícito como implícito, se han desarrollado una serie de herramientas tecnológicas. Estas herramientas para la gestión del conocimiento deben entenderse dentro del entorno tecnológico donde operan.

Los grandes avances en las tecnologías deben acoplarse a los sistemas ya existentes; el entorno tecnológico, además de sistemas de software, también incluye sistemas de hardware desde mainframes hasta ordenadores personales y servidores, pasando por dispositivos portátiles.

- **Herramientas de trabajo en grupo:** Para hacer efectiva una gestión del conocimiento (GC) dentro de las complejas organizaciones de hoy en día, es necesario disponer de herramientas que permitan generar procesos colaborativos, distribuir y sincronizar tareas en la organización, de forma que se pueda reducir el tiempo y aumentar la eficacia.
- **Portales corporativos:** La creación de portales, y en concreto portales del conocimiento, permite aprovechar la utilización de los estándares de internet e integrar las distintas herramientas de gestión de datos e información. Mediante los portales, los individuos tienen acceso a contenido personalizado y además, son una herramienta que ayuda a crear ambientes corporativos.

2.2.7. Tecnologías de información para la gestión del conocimiento.

Según Cobos (2002) en la actualidad, entender cuál es el rol de las tecnologías de información en torno a la gestión del conocimiento, es la pieza clave para no cometer un error de concepto. Este error radica en entender la implantación de la gestión del conocimiento como una tarea de la TI.

Según Chase de Teleos (1993) "Las TI proveen el marco, pero no el contenido. El contenido es una cuestión exclusiva de los individuos. La tecnología de información facilita el proceso, pero por sí misma es incapaz de extraer algo de la cabeza de una persona". El apoyo que pueden entregar las TI radica en instancias tecnológicas y culturales para ayudar a la dinámica del proceso de gestión del conocimiento. Estas pueden ser:

- **Generación de conocimiento:** Son las herramientas y técnicas que se enfocan a la exploración y análisis de datos para descubrir patrones interesantes dentro de ellos. Algunas herramientas o técnicas son Data Mining (DM), KnowledgeDiscovery in Databases (KDD), Text Mining (TM), Web Mining (WM), Sistemas inteligentes de apoyo a las Decisiones (SAID), Sistemas expertos (SE), Agentes Inteligentes (AI), entre muchos otros. Este tipo de tecnología generalmente se cataloga dentro del área de inteligencia artificial.
- **Facilitador de la generación de conocimiento:** Son las herramientas y técnicas que facilitan el libre flujo de conocimiento dentro de la organización.

- **Algunas herramientas o técnicas:** Son Lotus Notes, NetMeeting, Email, Intranets/Extranets & Portales, IdeaFisher, IdeaProcesor, Grupos de discusión, servicio de mensajes, entre otras. Este tipo de tecnología se cataloga dentro del área de la administración de la información, comunicación y groupware.
- **Mediciones de conocimiento:** Son herramientas y técnicas que facilitan la visualización de los conocimientos. Se pueden catalogar en tres categorías: actividades de conocimiento, resultados basados en conocimientos, e inversiones en conocimiento.

Para evaluar si la tecnología disponible, tanto en la organización como en el mercado, apoya a la gestión de información, la gestión del conocimiento y el aprendizaje organizacional, se debe tener en cuenta:

- Si apoyan a la estructura de las fuentes de información en que se basan las decisiones.
- Si apoyan la generación de informes que resumen los datos útiles.
- Si los medios de comunicación entregan la información necesaria a las personas indicadas en el momento que se necesita.
- Si apoyan las redes formales e informales de la organización.
- Si se integran fácilmente con el entorno y los procesos de trabajo.
- Si posee interfaces factibles de usar y explotar.
- Si apoyan la creación y transferencia de conocimiento tácito dentro de la organización.

2.2.8. El Proceso de Gestión del Conocimiento.

Tal como lo indica la definición entregada anteriormente, la gestión del conocimiento está asociada al proceso sistemático de administración de la información. Este proceso se puede apreciar en el siguiente gráfico.

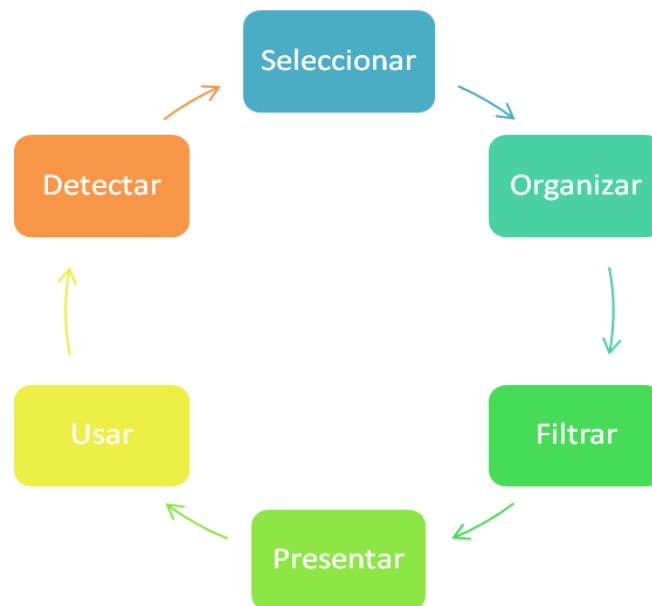


Figura 1. Proceso de Gestión del Conocimiento

Fuente: Pavez Salazar (2000).

Dónde:

- **Detectar:** El proceso de localizar modelos cognitivos y activos (pensamiento y acción) de valor para la organización, el cual radica en las personas. Son ellas, de acuerdo a sus capacidades cognitivas (modelos mentales, visión sistémica, etc.), quienes determinan las nuevas fuentes de conocimiento de acción.
- **Seleccionar:** Es el proceso de evaluación y elección del modelo en torno a un criterio de interés. Los criterios pueden estar basados en criterios organizacionales, comunales o individuales, los cuales estarán divididos en tres grandes grupos: Interés, Práctica y Acción.
- **Organizar:** Es el proceso de almacenar de forma estructural la representación explícita del modelo. Este proceso se divide en las siguientes etapas:

- **Generación:** Es la creación de nuevas ideas, el reconocimiento de nuevos patrones, la síntesis de disciplinas separadas, y el desarrollo de nuevos procesos.
 - **Codificación:** Es la representación del conocimiento para que pueda ser accedido y transferido por cualquier miembro de la organización; a través, de algún lenguaje de representación (palabras, diagramas, estructuras, etc.). Cabe destacar que la presentación de codificación puede diferir de la representación de almacenamiento, dado que enfrentan objetivos diferentes: personas y máquinas.
 - **Transferencia:** Es establecer el almacenamiento y la apertura que tendrá el conocimiento, ayudado por interfaces de acceso masivo (por ejemplo, la Internet o una Intranet), junto de establecer los criterios de seguridad y acceso. Además, debe considerar aspectos tales como barreras de tipo temporales (vencimiento), de distancias y sociales.
- **Filtrar:** Una vez organizada la fuente, puede ser accedida a través de consultas automatizadas en torno a motores de búsquedas. Las búsquedas se basarán en estructuras de acceso simples y complejas, tales como mapas de conocimientos, portales de conocimientos o agentes inteligentes.
- **Presentar:** Los resultados obtenidos del proceso de filtrado deben ser presentados a personas o máquinas. En caso que sean personas, las interfaces deben estar diseñadas para abarcar el amplio rango de comprensión humana. En el caso que la comunicación se desarrolle entre máquinas, las interfaces deben cumplir todas las condiciones propias de un protocolo o interfaz de comunicación.

- **Usar:** El uso del conocimiento reside en el acto de aplicarlo al problema objeto de resolver. De acuerdo con esta acción es que es posible evaluar la utilidad de la fuente de conocimiento a través de una actividad de retroalimentación.

Cabe destacar que el proceso de Gestión del conocimiento propuesto se centra en la generación del valor, por lo que el centro de dirección del proceso es el negocio.

2.2.9. Capital Intelectual.

Según Peter A. C. Smith (2000), son los recursos no financieros que permiten generar respuestas a las necesidades de mercados y ayudan a explotarlos. Estos recursos se dividen en tres categorías: el Capital Humano, el Capital Estructural y el Capital Relacional.

Dónde:

- ✓ **Capital Humano:** “Son las capacidades de los individuos en una organización que son requeridas para proporcionar soluciones a los clientes”. Dentro de esta categoría se encuentran las capacidades individuales y colectivas, el liderazgo, la experiencia, el conocimiento, las destrezas y las habilidades especiales de las personas participantes de la organización.
- ✓ **Capital Estructural:** “Son las capacidades organizacionales necesarias para responder a los requerimientos de mercado”. Dentro de esta categoría se encuentran las patentes, el know-how, los secretos de negocio en el diseño de productos y

servicios, el conocimiento acumulado y su disponibilidad, los sistemas, las metodologías y la cultura propia de la organización.

- ✓ **Capital Relacional:** “Es la profundidad (penetración), ancho (cobertura), y rentabilidad de los derechos organizacionales”. Dentro de esta categoría se encuentran las marcas, los consumidores, la lealtad, la reputación, los canales y los contratos especiales.

2.2.10. Gestión del Conocimiento vs. Gestión del Capital Intelectual.

A continuación le mostraremos las características de la gestión del conocimiento y la gestión de capital intelectual (Tabla).

Tabla 1. Gestión del Conocimiento vs. Gestión del Capital Intelectual.

Gestión del Conocimiento	Gestión del capital Intelectual
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Se relaciona con las personas, la inteligencia y los conocimientos. ✓ Intenta formalizar y sistematizar los procesos de identificación, administración y control del capital intelectual. ✓ Presenta una perspectiva táctica y operacional. ✓ Es más detallada. ✓ Se centra en facilitar y gestionar aquellas actividades relacionadas con el conocimiento, como su creación, captura, transformación y uso, ✓ Su función es planificar, poner en práctica, operar, dirigir y controlar todas las actividades relacionadas con el conocimiento y los programas que se requieren para la gestión efectiva del capital. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Se relaciona con las personas, la inteligencia y los conocimientos. ✓ Tiene una perspectiva empresarial estratégica y gerencial con algunas derivaciones tácticas. ✓ Se centra en la construcción y gestión de los activos intelectuales. ✓ Su función es considerar en su conjunto la totalidad del capital intelectual de la empresa. ✓ En este marco se ubica la gestión del conocimiento, pero la gestión del capital intelectual abarca mucho más espacio que la gestión del conocimiento. ✓ Trata de nivelar el capital humano y el estructural.

Tabla 1. Gestión del Conocimiento vs. Gestión del Capital Intelectual. Continuación.

Gestión del Conocimiento	Gestión del capital intelectual
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Se realiza con el objetivo de adquirir o aumentar el inventario de recursos intangibles que crean valor en una organización y por tanto, es una parte del concepto más global de gestión de los intangibles, los recursos intangibles de una organización crecen generalmente debido a los flujos de información o de conocimiento y los recursos tangibles crecen por flujos de dinero. ✓ Busca mejorar la potencialidad de la creación de valores en la organización, mediante el uso más eficiente del conocimiento intelectual. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Buscar mejorar el valor de la organización, a partir de la generación de potencialidades por medio de la identificación, captura, nivelación y reciclaje del capital intelectual. Esto incluye la creación de valor y la extracción de valor.

2.2.11. Modelos de Gestión del Conocimiento.

A continuación se presenta un cuadro comparativo de los modelos de Gestión del Conocimiento (GC).

Tabla 2. Análisis Comparativo De Los Modelos De Gestión De Conocimiento.

ANÁLISIS COMPARATIVO DE LOS MODELOS DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO				
	KNOWLEDGE PRACTICES MANAGEMENT CONSULTING	PROCESO DE CREACIÓN DEL CONOCIMIENTO	KNOWLEDGE MANAGEMENT ASSESSMENT TOOL	ANDERSEN
AUTOR	Tejedor y Aguirre.	Nonaka, Takeuchi.	Arthur Andersen y APQC.	Arthur Andersen.
AÑO	1998	1995	1999	1999
FINALIDAD	Exposición clara y práctica de los factores que condicionan la capacidad de aprendizaje de una organización; así como, sus resultados.	Modelo de generación de conocimiento mediante dos espirales de contenido epistemológico y ontológico.	Es un instrumento de evaluación y diagnóstico.	Acelerar el flujo de la información que tiene valor, desde los individuos a la organización y de vuelta a los individuos, de modo que ellos puedan usarla para crear valor para los clientes.

Fuente: Barreto (2008).

Tabla 2. Análisis Comparativo De Los Modelos De Gestión De Conocimiento. Continuación.

ANÁLISIS COMPARATIVO DE LOS MODELOS DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO				
	KNOWLEDGE PRACTICES MANAGEMENT CONSULTING	PROCESO DE CREACIÓN DEL CONOCIMIENTO	KNOWLEDGE MANAGEMENT ASSESSMENT TOOL	ANDERSEN
CARACTERÍSTICA ESENCIAL	<p>La interacción de todos sus elementos, que se presentan como un sistema complejo en el que las influencias se producen en todos los sentidos. Los factores condicionalmente del aprendizaje:</p>	<p>Es un proceso de interacción entre conocimiento tácito y explícito que tiene naturaleza dinámica y continua. La transformación ontológica interna de conocimiento, es desarrollada siguiendo cuatro fases:</p>	<p>Propone cuatro facilitadores que favorecen el proceso de administrar el conocimiento organizacional. Estos cinco facilitadores son:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Liderazgo, comprende la estrategia y cómo la organización define su negocio y el uso del conocimiento para reforzar sus competencias críticas. 	<p>Desde la perspectiva individual, la responsabilidad personal de compartir y hacer explícito el conocimiento para la organización. Se ha identificado dos tipos de sistemas necesarios para el propósito fijado:</p>

Fuente: Barreto (2008).

	<p>1. Compromiso firme y consciente de toda empresa, en especial de sus líderes, con el aprendizaje generativo, continuo, consciente y a todos los niveles.</p> <p>2. Comportamiento y mecanismos de aprendizaje de todos los niveles.</p> <p>3. Desarrollo de las infraestructuras que condicionan el funcionamiento de la empresa y el comportamiento de las personas y grupos que la integran, para favorecer el aprendizaje y el cambio permanente.</p>	<p>1. La socialización, es el proceso de adquirir conocimiento tácito a través de compartir experiencias, añadiendo el conocimiento novedoso a la base colectiva que posee la organización.</p> <p>2. La exteriorización, es un proceso de incorporación de conocimiento tácito en conocimiento explícito.</p> <p>3. La combinación, es el proceso de crear conocimiento explícito proveniente de cierto número de fuentes.</p> <p>4. La interiorización, es un proceso de incorporación de C.E en conocimiento tácito.</p>	<p>2. Cultura, refleja cómo la organización enfoca y favorece el aprendizaje y la innovación incluyendo todas aquellas acciones que refuerzan el comportamiento abierto al cambio y al nuevo conocimiento.</p> <p>3. Tecnología, se analiza cómo la organización equipa a sus miembros para que se puedan comunicar fácilmente y con mayor rapidez.</p> <p>4. Medición, incluye la medición del capital intelectual y la forma en que se distribuyen los recursos para potenciar el conocimiento que alimenta el crecimiento.</p> <p>5. Procesos, son los pasos mediante los cuales la empresa identifica las brechas de conocimiento y ayuda a capturar, adoptar y transferir el conocimiento necesario para agregar valor al cliente y potenciar los resultados.</p>	<p>1. Sharing Networks.</p> <p>2. Acceso a personas con un propósito común a una comunidad.</p> <p>3. Ambiente de aprendizajes compartidos (virtuales, reales).</p> <p>4. Conocimiento “empaquetado”, la espina dorsal de esa infraestructura se denomina “Arthur KnowlegdeSpace”, que contiene:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Global bestpractices. ▪ Metodologías y Herramientas. ▪ Biblioteca de propuestas, informes, etc.
--	---	---	--	--

Fuente: Barreto (2008).

Los modelos del Conocimiento presentan de forma breve y puntual algunos de los principales modelos de medición de la gestión del conocimiento, de la diversidad que al respecto existen. De acuerdo a este estudio se ha definido previamente la utilización del instrumento de medición de la GC por la disponibilidad del mismo, reconociendo las limitaciones que implica su uso. Es por ello, que estos modelos sobre la GC implican la determinación de lo que la organización sabe, cómo lo aplica para ser más efectiva y cuán rápido puede aprender y aprendiendo de sí mismo y del entorno, para lograr mantenerse competitiva en contextos cambiantes. También, tiene que ver con la implementación de tecnologías de información y sistemas de procesamiento de la misma, procesos de comunicación intra e inter organizacionales y mecanismos de selección, almacenamiento y utilización apropiada de la información, en combinación con otras piezas de información y en referencia a procesos específicos que incrementen la efectividad organizacional.

Desde otro punto de vista, la GC se puede plasmar a través de un proceso sistémico de la interrelación entre la comunicación organizacional, la gestión inteligente de la información y la infraestructura organizacional, todo ello correlacionado estratégicamente para la creación efectiva del conocimiento, el cual generará y exportará al entorno. De tal manera, aprovechar la aplicación efectiva del capital intelectual a fin de conseguir los objetivos organizacionales. En tanto, para algunas empresas los modelos de GC les va permitir aprovechar las tácticas y las muy subjetivas percepciones, intuiciones, etc., de las personas para poner estos recursos a disposición de la empresa para ser probadas y utilizadas como estrategia competitiva.

2.2.12. Pequeña y mediana empresa (PYME).

Gestionar el valor derivado del conocimiento es un desafío para todas las empresas, grandes y pequeñas, sin embargo, la mayoría de los estudios

relativos al conocimiento se han realizado en grandes empresas; por tanto, es necesario comprender que las PYME's necesitan abordar sus propios lineamientos de gestión, ya que, al igual que en muchos otros aspectos administrativos, las PYME no son una simple réplica a escala de las grandes compañías (Sparrow, 2001).

Wong y Aspinwall (2004) señalan también la escasez de estudios de GC en las PYME's. Algunos de los estudios han sido casos de pequeñas empresas para examinar su percepción hacia la GC y sus prácticas y desarrollos en el área. McAdam y Reid (2001) encontraron que el entendimiento y la implementación de la GC en las PYME's es nulo. Parece ser que las pequeñas empresas tienen un vocabulario limitado sobre el conocimiento, un enfoque menos sistemático para apropiarse y compartirlo, lo que da como resultado que los beneficios percibidos de la GC se orienten al mercado en vez de la mejora de la eficiencia interna de la empresa.

Matlay (2000), en su investigación, encontró que en la mayoría de las empresas ocurría el aprendizaje, pero sólo una pequeña minoría gestionaba el conocimiento de manera proactiva y estratégica.

En muchos países, especialmente los que están en vías de desarrollo, la PYME ha venido contribuyendo de manera significativa con su crecimiento económico, vinculándose su origen no sólo con las consecuencias del entorno postindustrial, según Vermont citado por Pérez (2007), sino también con el sector informal urbano que se ha venido desarrollando, postura asumida por Galín (1991), cuando analiza su surgimiento a través del desarrollo de la sociedad peruana.

Páez (2004), es enfático al afirmar que: “la PYME representa un nuevo, pero sobre todo eficaz modelo de organización que puede adaptarse con facilidad a las exigencias de flexibilidad que impone la sociedad del conocimiento”. Pero los acontecimientos económicos que han surgido en las últimas dos décadas, han tenido un profundo impacto en este sector, obligando a estas empresas a competir en un mundo globalizado y turbulento que exige la transformación de sus estructuras, sistemas, estrategias y prácticas gerenciales.

La habilidad para innovar se ve cada vez más como el factor más importante para desarrollar y sostener una ventaja competitiva (Tidd et al., 2001). En la actualidad, no sólo se trata de hacer mejor las cosas, sino de “hacer cosas nuevas y mejores (Slater y Narver, 1995).

Davenport y Bibby (1999) señalan que las PYME necesitan, cada vez más, desarrollar sus capacidades de innovación más allá de la simple innovación técnica, debido al efecto generado por las grandes empresas al incursionar en los tradicionales nichos de mercados de las PYME. De igual forma, la globalización ha impulsado a muchas pequeñas empresas a operar en mercados globales más competitivos donde la innovación continua es un prerequisite (Gunasekaran et al., 1996).

Las PYME's han demostrado una pobre habilidad para innovar productos y procesos, tendiendo a concentrar sus esfuerzos en la mejora de procesos solo a través de la adquisición de nueva maquinaria en vez de realizar actividades de investigación y desarrollo (Caputo et al., 2002).

Aunque existen estudios sobre la mejora continua en las PYME's, también es cierto que existe una escasez de estudios profundos en la

implementación de la innovación en las PYME's. No se puede asumir que la PYME sea tratada como versión a escala de las grandes empresas y por tanto, los principios de implementación de la innovación llevados a cabo en las grandes empresas sean directamente transferidos a las PYME's (Teece, 1996).

(Caputo, 2002) señala que, los elementos que inhiben la difusión de la innovación son los altos costos y riesgos que conlleva, el miedo a los cambios inherentes a la innovación así como la escasa información que se tiene sobre los incentivos públicos o privados que puedan existir para innovar. Estos factores inciden especialmente en las PYME debido al moderado conocimiento base que poseen, el poco tiempo que dedican a innovar, los modestos recursos financieros y la aversión a realizar alianzas con potenciales proveedores de innovación.

Evidentemente la forma de gestionar estas organizaciones es fundamental para encaminarlas hacia el éxito, por lo que se requiere considerar las prácticas y estrategias gerenciales que más se adecúen a sus características particulares en un contexto social, económico, político y filosófico determinado.

- ✓ Propiedad y estructura de gestión, trata de la jerarquización organizacional en las PYME que conduce a una mayor flexibilidad en el trabajo, en el cual las líneas de comunicación son más cortas, lo que permite que el flujo de información sea más fácil y directo.
- ✓ Clientes y mercados, las PYME's dependen de una pequeña base de clientes y centrarse en los mercados locales o regionales, con unos mercados

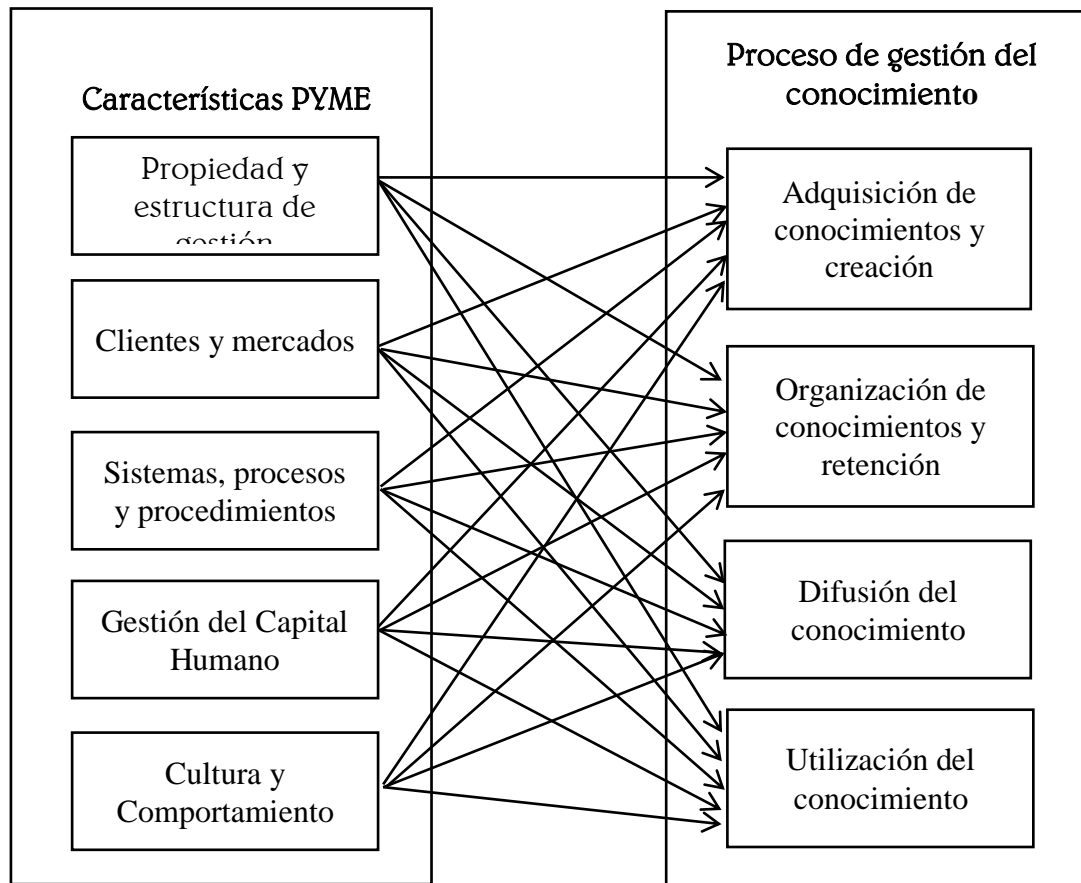
internacionales. Deben tener en cuenta la satisfacción del cliente quienes son uno de sus principales criterios de medición de rendimiento, ya que las PYME utilizan el boca a boca como su principal mecanismo para el crecimiento.

- ✓ Sistemas, procesos y procedimientos, en este punto las PYME's tienen planificación y control simple, sistemas, reglas y procedimientos informales; en donde las operaciones son menos complejas y hay menos estandarización de trabajo en los procesos, que los hacen más fluidos y adaptables a diversas situaciones.

- ✓ Gestión del capital humano, es un recurso importante en las PYME's. No es recomendable hacer muchas rotaciones porque pueden afectar gravemente a las operaciones de las organizaciones, lo que se debe hacer es realizar una evaluación de desempeño de los empleados.

- ✓ Cultura y comportamiento, las PYME's suelen tener una reunión informal, orgánica y unificada cultura. El tamaño (pequeño) de la organización fomenta el reconocimiento de la sociedad en su conjunto en lugar de buscar en los departamentos individuales o funciones. Sin embargo, el comportamiento de los empleados es fácilmente influenciado por la filosofía y las creencias de los propietarios o gerentes. Es por eso, que una cultura abierta permite a los empleados trabajar de forma independiente y no sólo permite el conocimiento de proceso de creación, sino que también permite que el conocimiento fluya fácilmente entre los participantes.

Figura 2. Características PYME y el Proceso de GC.



Fuente: Bozburaa (2007).

Bozbura (2007) en su investigación "Knowledge management practices in Turkish SMEs. Journal of Enterprise Information Management"; consideró que, el capital humano es el activo de mayor importancia para cualquier organización, porque es precisamente este el generador de nuevo conocimiento, y es tan importante que cada vez son más las PYME's que invierten más recursos económicos en un entrenamiento para incrementar sus capacidades, experiencia y conocimiento (Ulrich, 1997). Por lo tanto, el

entrenamiento de los empleados tiene una relación directa con la GC de la organización (Becker, Huseid y Ulrich, 2001).

La misión, visión, estrategias y los procesos de gestión de las PYME's pueden ser factores esenciales que mejoren las habilidades y fortalezcan la creatividad de los empleados, por lo cual estos elementos pueden ser definidos como políticas y estrategias que afectan directamente a la GC de las organizaciones (Bozbura, 2007).

La creación y adquisición de conocimiento es otro de los elementos esenciales para la GC, porque también el conocimiento se puede obtener por medio de las relaciones de las PYME's con sus clientes, proveedores, competencia, sociedad e instituciones oficiales (Bozbura, 2007).

Para que los empleados puedan compartir el conocimiento o la información que poseen al interior de las PYME's, se requiere del diseño y uso de canales de comunicación eficientes lo que permitirá que la organización cuente con una eficiente GC. En este sentido, las condiciones de trabajo, el trabajo en equipo, los canales para compartir el conocimiento, la creación de un ambiente favorable para la libre expresión de las opiniones pueden ser definidas como los efectos directos de la cultura organizacional en la GC (Zack, 1999; Bontis, 2000; Buckley y Carter, 2000; OECD, 2003; Bozbura, 2004; 2007).

Respecto del crecimiento en las PYME's, por lo general se considera como una de las mediciones del desempeño de los negocios más importantes (Storey, 1994; Goold, 1996). A pesar que el crecimiento es una medida esencial de la evaluación de la reserva del mercado, comúnmente no se reconoce como una medida de las expectativas de crecimiento para la capitalización del mercado. Sin embargo, al crecimiento se le considera

como uno de los criterios elementales cuando se evalúa el éxito de las PYME's, en especial el crecimiento de las ventas (Watson, Hogart-Scoot y Wilson, 1998; Laurence, 2001; O'Gorman, 2001), y es el factor esencial para medir la prosperidad en las sociedades modernas (Chara y Tichy, 2000).

Mouritsen (1998, p. 461) consideró que el crecimiento y la creación del valor financiero no puede considerarse solamente como un posible objetivo para la gestión a futuro de la organización, en la actualidad esto sucede con regularidad. Por lo tanto, mantener una estabilidad del crecimiento en la PYME puede resultar muy difícil en el largo plazo (Gool, 1996). Sin embargo, el crecimiento sostenido; por ejemplo, el crecimiento en el largo plazo se considera como negocios maduros, se estima con regularidad en la literatura como uno de los indicadores esenciales del éxito de las organizaciones (O'Gorman, 2001).

Salajarviet *al.* (2005) propusieron tres razones fundamentales para considerar al crecimiento como una de las variables más importantes para medir el desempeño de las Pymes. Primero, el crecimiento de las ventas en varios estudios, muestran que la mayoría de los gerentes de las PYME's creen que el crecimiento es muy importante (Pennet *al.*, 1998), y que el crecimiento como medida está más estrechamente relacionado con las metas estratégicas de las organizaciones que el beneficio como medida (Hudson, Smart y Bourne, 2001).

Asimismo, Smallborne, Leigh y North (1995) piensan que una de las características más importantes que distinguen al desempeño de las PYME's de otras organizaciones, es precisamente su compromiso con el crecimiento. Segundo, el crecimiento en las PYME's ha sido identificado en la mayoría de las sociedades, como una de las variables de mayor importancia de las estrategias económicas, para lograr aumentar el número de trabajadores y mejorar la estabilidad de la organización

(Carson, Cromir, Mc Gowan y Hill, 1995; Hodgetts y Kuratko, 1995; Holmlund y Kock, 1998). Tercero, el crecimiento es probablemente el indicador de mayor fiabilidad para los gerentes o dueños de las PYME's, que los indicadores relacionados con la ganancia.

Por otro lado, no existe en la literatura una teoría en particular que explique el crecimiento en las PYME's, por lo cual se debe trabajar en el futuro en el desarrollo de una teoría que explique esta importante variable (Gibb y Davies, 1990).

En estudios recientes se ha hecho énfasis en que las PYME's deben aprender habilidades, tener una cultura abierta y desarrollar un liderazgo para mejorar su nivel de crecimiento (Smallborne *et al.*, 1995; Smith, 1998; Watson *et al.*, 1998; Choueke y Armstrong, 2000; Zhang, 2000; Weinzimmer, 2000; Morrison y BerginSeers, 2002).

Finalmente, un cambio esencial en el crecimiento de las PYME's es sin lugar a dudas la flexibilidad y el nivel de innovación, mientras que al mismo tiempo tiene que introducir procesos sistemáticos, porque estos cambios son fundamentales para lograr el éxito de las organizaciones (Hambrick y Crozier, 1985), y la aplicación de una estrategia de gestión del conocimiento (Salojarvi, *et al.*, 2005; Kruger y Johnson, 2009).

2.2.13. Fábrica de Dulces King Kong Lambayeque S.R.L.

2.2.13.1. Historia de la Fábrica de Dulces King Kong Lambayeque S.R.L.

La empresa se inició en 1970 como una pequeña empresa familiar dedicada únicamente a la elaboración de manjar blanco a menor escala y ofrecido directamente a los consumidores en vasos descartables y por el precio de S/.1.00. Al principio sólo era

atendido por su fundadora, señora Matilde Bances Nizama, y contaba con un ayudante allegado a la familia, que tenía una remuneración no económica.

Unos meses después, se convirtieron en proveedores de fabricantes artesanales de King Kong, en ese entonces eran bastante frecuentes y tenían como punto de venta el grifo “Juanito” (hoy grifo “Petroperú”), lo cual generó el incremento del volumen de venta se incrementó rápidamente. A mediados de los años '70 y por sugerencia de familiares y clientes, dejaron la elaboración de sólo manjar blanco y se inició con la producción de King Kong de manera artesanal.

Para esa época, el padre del actual administrador de la empresa, tenía como cargo supervisar la producción de la empresa “San Roque”, esto le permitió adquirir el conocimiento necesario acerca de la elaboración de King Kong; además esta actividad también la realizaba en su vivienda (que ahora era una pequeña fábrica), ésta generaba alrededor de S/. 5,000.00 mensuales. Adquirieron su primera máquina “sobadora”, la cual utilizaron para darle un mejor acabado a la masa de la hojarasca (galleta).

En el año 1983, el Sr. Odar es invitado a retirarse de “San Roque”, puesto que su empresa familiar representaba un riesgo. Con el dinero de su liquidación adquiere maquinarias nuevas (hornos a gas y peroles de cobre) que disminuían significativamente el tiempo de preparación y mejoraron la calidad del producto.

En el año 1985, la empresa se consolida al formalizar el nombre actual de la empresa: “LAMBAYEQUE FÁBRICA DE DULCES” S.R.L, la fundadora, pasó a ser la gerente general de la empresa.

Hacia el año 2000, la tecnología de la empresa es renovada en beneficio de una producción masiva y una mayor rigurosidad en el control de calidad.

En la actualidad, la empresa está muy bien posicionada en su mercado, pues es la segunda con respecto al consumo de su producto. A nivel nacional tiene puntos de venta en Lambayeque, Piura, Tumbes, Chimbote, Arequipa, Trujillo, Moyobamba, Tarapoto e Ica. Fuera del país realiza envíos regulares a varios países: México, EE.UU., España y Japón.

2.2.13.2. Datos Generales de la Empresa.

- **Nombre de Empresa:** LAMBAYEQUE FÁBRICA DE DULCES S.R.L.
- **Nombre Comercial:** FÁBRICA DE DULCES KING KONG LAMBAYEQUE.
- **RUC:** 20479885860 .
- **Fecha de Fundación:** 01/06/1970.
- **Tipo de Sociedad:** Sociedad con Responsabilidad Limitada.
- **Estado de la Empresa:** Activa.

- **Sector económico de desempeño:** ELABORACIÓN DE PRODUCTOS DE PANADERÍA.
- **CIIU:** 15417.
- **Marca De Actividad Comercio Exterior:** MBN Exportaciones Lambayeque & CIA.
- **Población:** LAMBAYEQUE / LAMBAYEQUE / LAMBAYEQUE.
- **Dirección Principal:** Carretera Panamericana Norte Km. 795.
- **Teléfono:** 074 – 281885.
- **Celular:** 978427919 - **RPM:** *403476 - **Reparto:** 979912920
- **Gerencia General-Fundadora:** Matilde Bances Lizama.
- **Representante Legal:** Edgar Enrique Odar Bances.
- **Antigüedad:**

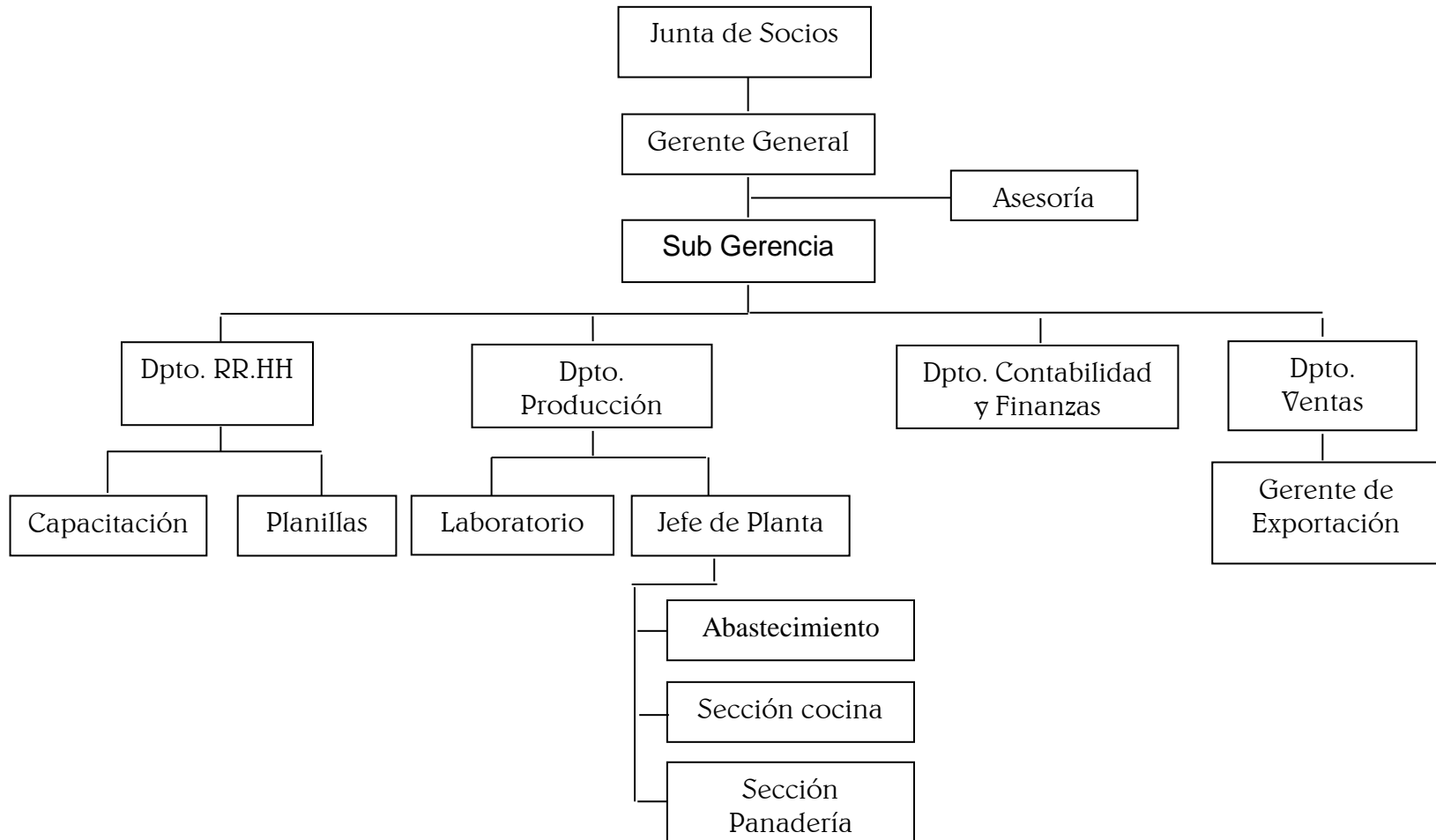
La empresa M.B.N Exportaciones Lambayeque & CIA, SRL. Tiene una antigüedad de 43 años desde su creación en 1970.

- **Productos:**
 - King Kong 3 sabores 1 kg.
 - King Kong 3 sabores 600 gr.
 - Barras Naylamp 250 gr.
 - Barras Dobles 400 gr.

- King Kong 3 sabores 400 gr.
- King Kong 2 sabores 1 kg.
- King Kong 2 sabores 600 gr.
- King Kong 2 sabores 400 gr.
- King Kong especial 1 kg.
- King Kong especial 400 kg.
- King Kong con fruta 600 gr.
- King Kong con fruta 400 gr.
- King Kong redondo 1 Kg.
- King Kong redondo 600 kg.
- Barras de Manjar Blanco 280 gr
- Barras Lúcumá 280 gr.
- Mini King Kong especial 100 gr.
- Mini King Kong 2 sabores 100 gr.
- Mini King Kong 3 sabores 100 gr.
- Vasos de 1 kg.
- Vaso de 500 gr. (1/2 Kg.)
- Vasos de 350 gr.
- Táper de alfajor (10 Unid.)
- Alfajor (Unid.)
- Bolicoco (Unid.)
- Toffe (Unid.)
- Galletas Paciencias (Unid.)

2.2.13.3 Organización.

Figura 3. Organigrama de la Empresa Fábrica de Dulces King Kong Lambayeque S.R.L.



Fuente: Empresa Fábrica de Dulces King Kong Lambayeque S.R.L.

Conformada por 50 empleados, los más relevantes:

- Jefes de área, con nivel educativo técnicos – superiores.
- Operarios, nivel secundario.
- Jefe de planta, estudios universitarios.
- Administrador de planta, universitario.
- Departamentos de ventas, técnicos.
- Departamentos de compras, superiores con maestría.

La empresa realiza capacitaciones a sus empleados 3 veces al año, sobre temas de interés como, manipulación de alimentos, envase y embalaje, inocuidad y almacenaje químico y no químico. Además, los ingenieros como la jefa de planta hacen cursos extras para obtener mayores conocimientos sobre su línea de trabajo.

Es una empresa familiar que lleva 43 años en el mercado ofreciendo sus diversidad de dulces a nivel nacional y actualmente internacional, teniendo como principales gerentes a dos hermanos que se dividen las responsabilidades y funciones, presentan una personalidad de liderazgo con ansias a emprender, al momento de seleccionar su personal toman en cuenta la capacidad de desarrollo de sus habilidades y la responsabilidad que pueden tener en un puesto de trabajo. La rotación de personal nuevo es cada mes, esta es una manera para que el empleado recién contratado se familiarice con la organización y conozca más sobre ella, sus áreas, encargados, etc.

Emplean tecnología en sus maquinarias y en los procesos de elaboración de sus productos, cuenta además con su página web en donde presenta historia de la empresa, como surgieron, los productos, entre otras cosas. Además, tienen una base de datos de sus clientes, a quienes les ofrecen la variedad de sus productos, tomando en cuenta la satisfacción de ellos, también hace presente un formulario de quejas y si hubiera alguna darle solución.

La forma que tiene la empresa de captar clientes es a través de la publicidad, afiches, además de la red de contactos que han hecho por medio de su página: los pedidos que pueden ser al contado o previo depósito de acuerdo a la distancia (cerca o lejos).

Está enfocada a los segmentos A y B, en el caso de la situación económica de nuestros consumidores, en este caso ofrecen productos con precios accesibles para que puedan satisfacer a más personas y ser del agrado de todos.

2.2.14 Análisis del Diamante de Porter.

El objetivo de este análisis, es describir el sector de los dulces tradicionales King Kong Lambayeque. Desde la perspectiva de la influencia de 5 fuerzas, que tienen como fin dar forma a las estrategias que estableceremos para entrar al mercado y enfrentar a nuestros competidores.

2.2.14.1. Rivalidad entre competidores.

En el sector industrial (rivalidad entre los competidores existentes), actualmente existen 60 empresas entre medianas y microempresas dedicadas a la fabricación del King Kong, esto ha contribuido para que se reduzca la tasa de rendimiento sobre la inversión. Esto es señalado por el gobierno regional de Lambayeque, y aquí no se ha identificado a muchas más que operan bajo la ilegalidad y que son competencia directa, pues fabrican el mismo producto. Respecto a su competencia más fuerte, se destaca “San Roque”, empresa que ocupa el primer lugar en participación en este mercado (49% del total).

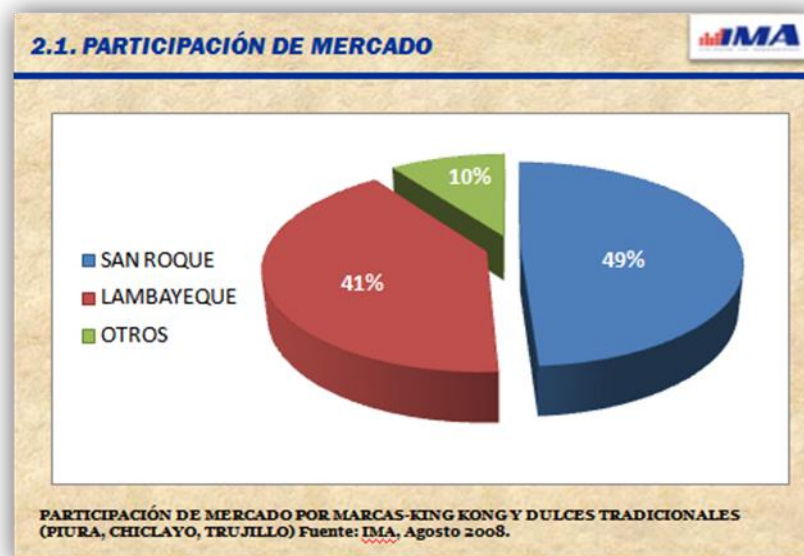


Figura 4. Participación de Mercado por Marcas King Kong.
Fuente: IMA (2008).

El mercado Lambayecano de King Kong, ha venido desarrollando progresivamente, debido a que es un producto tradicional, de derivados nutritivos, de alta calidad, de una eficiente red de distribución y una cultura de servicio que genera nuevos estándares de excelencia. Ha

crecido a diferencia de las demás empresas encargadas de fabricar productos tradicionales. Se describen las cinco empresas dedicadas a la fabricación de King Kong de la región Lambayeque.

Tabla 3. Ubicación de Empresas Del Sector de King Kong Lambayeque.

SECTOR DE KING KONG LAMBAYEQUE	UBICACIÓN
King Kong San Roque	(Entrada de Lambayeque)
King Kong Sipan	(Entrada de Lambayeque)
King Kong Llampayec	Ramón Catilla Lambayeque
King Kong Regional	Ramón Catilla Lambayeque
King Kong Vaquita Bruning	Ramón Catilla Lambayeque

- COMPETIDORES GRANDES.

Efectivamente, King Kong San Roque es una empresa líder en el mercado de dulces tradicionales con una marca muy reconocida, que brinda un buen servicio y calidad del producto. La empresa “San Roque” se posiciona en el primer lugar en la fabricación de dulces tradicionales (King Kong), ganando así una participación en este mercado, 49% del total con respecto a las demás empresas, utiliza el 85% de materia prima propia de la región; los productos que principalmente fabrica son: King Kong (de tres dulces, de dos dulces y de un dulce), barras (de dos dulces, de un dulce), galletas, dulces pequeños, chocotejas, manjares y natillas.

La empresa está conformada por personal altamente calificado que es constantemente capacitado, tiene la ventaja de que sus canales de distribución son propios de la empresa y guardan una política de precios que es la de mantener un margen de utilidad bruta no menos al 40%. San Roque sigue ciertas estrategias que le generan ventaja competitiva, entre las estrategias que utiliza

tenemos: horarios de atención al público, ciclo de vida del producto, comercializa su producto exclusivamente en los canales de venta directos de fábrica, además se han implantado estrategias futuras como es: envasar en empaques de alta tecnología que impidan la falsificación, en el área de ventas, aplicar estrategias de integración hacia delante (Implementación y establecimiento de sitios web para vender de forma directa los productos a los consumidores y mantener los canales de distribución directa), implementación de un manual de organización y funciones para las diferentes áreas funcionales de la entidad, comunicación directa con las diversas áreas de la empresa, asimismo, no mostrar una actitud de poder rígida sino ejercer autoridad y evitar las presiones. La empresa San Roque presenta puntos fuertes y débiles de los cuales nombraremos a continuación:

Tabla 4. Fortalezas y Debilidades de la Empresa San Roque.

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> - Es el principal productor de King Kong del departamento. - Abastecimiento de insumo principal: leche de vaca - Sólida presencia en el mercado lambayecano. - Sistema computarizado y de información en todas las áreas. - Parte principal del proceso realizada en forma artesanal. - Marca de reconocido prestigio. - Distribución directa de fábrica a los 	<ul style="list-style-type: none"> - Poca personal en el proceso productivo según exigencias del mercado. - No cuenta con un manual de funciones. - No se desarrollan estrategias de promoción de los productos. - Escasa promoción y publicidad.

<p>puntos de ventas de la empresa.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Insumo de alta calidad. - Personal capacitado. - La producción se realiza por proyección de demanda: se produce mediante economías de escala. 	
--	--

A. Competidores medianos.

Se ha considerado a este tipo de competidores como el King Kong Sipán, Llampayec, Delicias del Inca, Estrella del Norte, y Bruning, son marcas conocidas pero no son líderes en el mercado, pero tienen sus propios productos y brindan un buen servicio y productos de calidad.

B. Negociación de los clientes.

La empresa de dulces tradicionales King Kong Lambayeque se dirige especialmente a un mercado muy exigente (regional, nacional y extranjero), que busca adquirir un producto de calidad, seguro y de buen sabor.

- **Poder de negociación con los clientes.**

El poder de los consumidores de la empresa de King Kong Lambayeque es bajo porque es diferenciado y reconocido por su sabor y calidad que permiten que los clientes paguen sin protesta por sus productos, porque consideran que están adquiriendo un producto netamente tradicional y por un valor cultural de la misma región. En la actualidad, la empresa está muy bien posicionada en su mercado, pues es la segunda con respecto al consumo de su producto, a nivel nacional.

2.2.14.2. Nuevos competidores.

La empresa de King Kong Lambayeque se ha establecido en el mercado de dulces tradicionales, donde es un mercado muy exigente y demanda de muchos productos para la fabricación, existe la posibilidad de que nuevos competidores ingresen al mercado. Los nuevos participantes necesitarían llegar con nuevos recursos y capacidades para apoderarse de una parte del mercado.

Por otro lado, la demanda de dulces tradicionales como el King Kong Lambayeque, en el mercado es alta, debido a que no es un producto que lo puedas encontrar en otro departamento, pero es asequible a los hogares lambayecanos, y extranjeros. Existen barreras en el caso del mercado de dulces tradicionales:

- Barrera de aceptación del producto a corto/largo plazo: la aceptación del producto de un competidor nuevo en el mercado puede variar según se aprecie.
 - En el caso de un competidor totalmente nuevo, carece de nombre y prestigio, la aceptación del producto en el público del consumidor podría ser a largo plazo, dependiendo de la calidad del servicio.

2.2.14.3. Productos sustitutos.

Como productos sustitutos encontramos toda la variedad de dulces, como alfajores, paciencias, barras de manjar blanco, y piña, galletas y chocotejas, que se venden en los distintos puntos de venta, en promedio en la región de Lambayeque representan

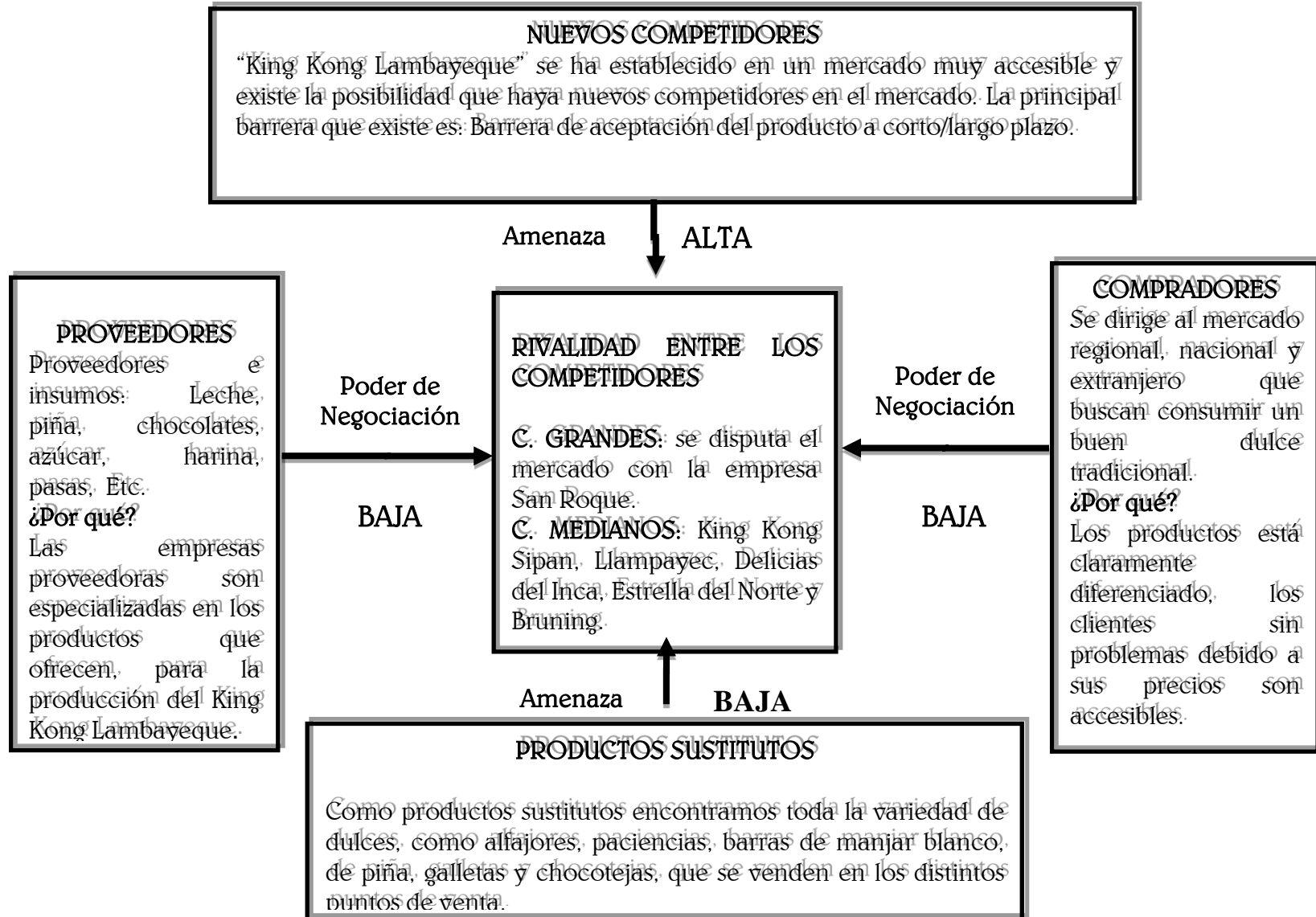
estos locales 80% del total de sus locales, lo cual, puede suponer una influencia determinante para reemplazar el consumo de King Kong.

2.2.14.4. Negociación de los proveedores.

Consideramos a los proveedores, un factor importante en el negocio, ya que ellos son los principales agentes para la empresa, y son los que abastecen de materia prima (leche, galleta, etc.), 100% natural. Contamos con muchos proveedores, claro está en diferentes localidades. El posible problema que se puede presentar es la lejanía de los proveedores con las zonas de comercialización, y el grado de fragmentación de estos, es bastante difícil de concretar. Es importante que nuestros proveedores nos brinden productos frescos, de buena calidad, para que no haya ninguna dificultad con los clientes.

- **Proveedores e insumos:** Trabaja con proveedores de insumos de alta calidad, ya que los ingredientes juegan un papel importante en el sabor del King Kong, sin embargo, el poder de proveedores es bajo debido a que estas empresas son especializadas en los productos que ofrecen la empresa de King Kong les compra insumos en grandes cantidades, y además, han entablado relaciones duraderas de negociación, tiene los siguientes:
 - Proveedor de leche, piña, chocolates, azúcar, harina, pasas, Etc.

Tabla 5. Análisis del Diamante de Porter.



2.2.15 FODA.

Tabla 6. Análisis FODA de la Fábrica de Dulces King Kong Lambayeque.

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Reconocimiento en el mercado. • Integrante de la APROKLAM. • Buenas relaciones con los empleados. • Motivación y desarrollo de capacidades individuales. • Eficiencia en la distribución. • Realizan Investigación de Mercados para exportar. • Trato personalizado a clientes y proveedores. • Patrocinador de eventos culturales. • Introducción de productos nuevos al mercado. • Creación de su propio distribuidor del producto (MBN exportaciones & CIA). • Estándares de calidad. • Promueve la formalización de sus proveedores. • Diversificación de productos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Toma de decisiones centralizadas (Org. Matriarcal) • Empresa familiar, confusión en los puestos y funciones de sus integrantes. • Falta de planeación estratégica. • Fallas en el control de calidad de los productos. • Pequeñas demoras en la entrega de los insumos. • Aplicación empírica de estrategias de marketing. • Poca publicidad radial y televisiva. • Mano de obra ociosa (ocasional) • Cuellos de botella. • Falta de una estructura formal.

Tabla 6. Análisis FODA de la Fábrica de Dulces King Kong Lambayeque. Continuación.

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Existencia de la Norma Técnica para la elaboración del King Kong. • Las exportaciones son el 40% de la producción lambayecana de King Kong. • Proveedores cumplen con las especificaciones de los insumos solicitados (alta calidad y precio justo). • Clientes prefieren el producto por la calidad sin importar el precio. • Promoción de MYPES y PYMES mediante asistencia técnica, servicios financieros y trámites simplificados. • APROKLAM busca la denominación de origen del King Kong a nivel internacional. • El King Kong tiene el título del mejor postre tradicional de Lambayeque. • Celebración anual de la "Feria del King Kong". 	<ul style="list-style-type: none"> • Alta amenaza de competidores directos: San Roque. • Mercado informal del King Kong. • Obras de saneamiento vulnera el turismo lambayecano.

2.3. Identificación y operacionalización de variables.

Tabla 7. Operacionalización de Variables.

Variable	Subvariables	Dimensiones	Indicadores
G E S T I Ó N D E L C O N O C I M I E N T O	Nivel de Gestión del Conocimiento	Procesos Generales	Funciones definidas
			Ambiente laboral
			Toma de Decisiones
			Estructura corporativa
		Procesos Internos	Trabajo en Equipo
			Estilos de Aprendizaje
			Resolución de conflictos
		Estilo de Liderazgo	Compromiso
			Comunicación
			Desarrollo de Ideas
			Motivación
		Visión Estratégica	Estrategias
			Planes
		Recursos Humanos	Capacitaciones
	Evaluación del trabajo		
	Conocimiento del Empleado	Identificar	Comportamientos
			Experimentación
		Comunicar	Cambios
			Reuniones
			Acceso de Información
		Controlar	Resultados
			Procesos operativos y administrativos.
			Post Venta
	Nivel Tecnológico	Innovación	Uso de tecnologías
			Nuevas y mejores prácticas
Nuevos productos			
Software			
Características del Consumidor	Culturales	Lugar donde compra	
		Temporalidad	
		Frecuencia de compra	
		Costumbres	

		Sociales	Grupos de Influencia
			Grupos de Referencia
			Segmentación
		Psicológicas	Aprendizaje
			Motivación
			Expectativas
			Marcas
			Percepción
		Sociodemográficas	Edad
			Sexo
			Estado Civil
			Nivel de Estudios
			Ocupación
		Económicas	Situación Económica
			Ingreso Mensual
Disposición de Pago			

III. MATERIALES Y MÉTODOS.

3.1. Tipo y diseño de investigación.

- **Transversal:** La investigación está centrada en analizar cuál es el nivel de influencia y relación entre diversas variables en la empresa de estudio.
- **Relacional:** Existe correlación en las variables de estudio.

3.2. Población, muestra y muestreo.

- **Análisis Interno.**

Para la realización del análisis interno tomaremos como población a todos los trabajadores de la empresa Fábrica de Dulces “King Kong Lambayeque”, siendo estos un total de 50 personas; por lo tanto, determinamos que el estudio de campo se realizará a través de un censo.

- **Análisis Externo.**

Para el análisis externo se tomará como población a los clientes permanentes, así como clientes cotidianos de la empresa Fábrica de Dulces “King Kong Lambayeque”, siendo estas personas naturales y empresas que consumen y distribuyen los productos. Según información entregada por personal autorizado de la fábrica, el total de clientes constantes hacen un total de 60; por lo tanto, se determina que el análisis de campo se realizará a través de un censo.

3.3. Métodos: Recolección de datos.

La recolección de datos se realizará a través de la aplicación de encuestas a los trabajadores (análisis interno) y a los clientes (análisis externo).

IV. DISCUSIÓN Y RESULTADOS.

4.1. RESULTADOS.

4.1.1. RESULTADOS DE ENCUESTA APLICADA A LOS TRABAJADORES DE LA FÁBRICA DE DULCES “KING KONG LAMBAYEQUE” S.R.L.

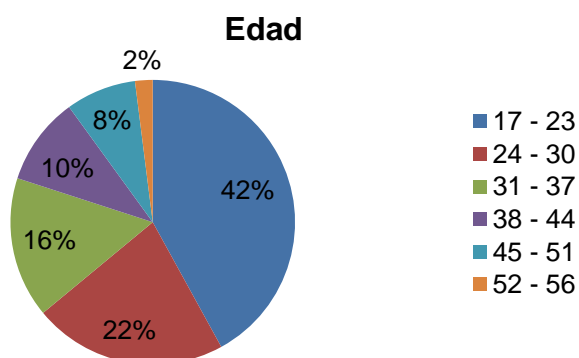


Figura 5. Edad.

Según la encuesta aplicada a los trabajadores de la Fábrica de Dulces “King Kong Lambayeque”, obtenemos que el 42% de los encuestados tiene edades entre 17 y 23 años, el 22% tiene edades entre 24 y 30 años, el 16% tiene edades entre 31 y 37 años, el 10% tiene edades entre 38 y 44 años, el 8% tiene edades entre 45 y 51 años y finalmente el 2% tiene edades entre 52 y 56 años.

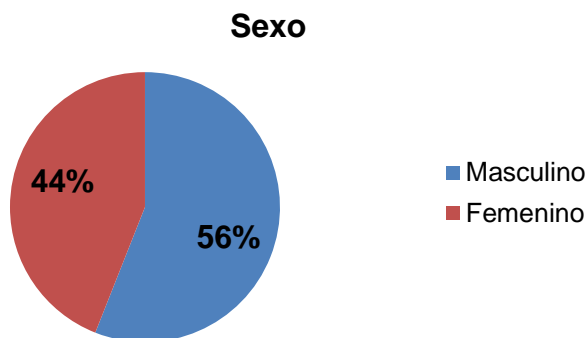


Figura 6. Sexo.

Según la encuesta aplicada a los trabajadores de la Empresa Fábrica de Dulces “King Kong Lambayeque”, observamos que la mayoría son

de sexo masculino, 56% y el 44% restante pertenecen al sexo femenino.

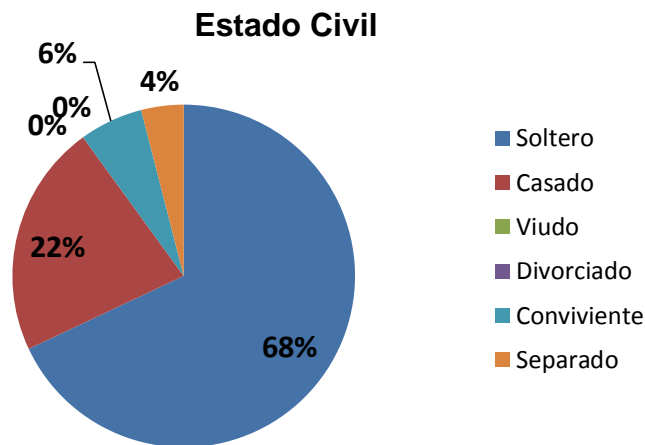


Figura 7. Estado Civil.

Según la encuesta aplicada a los trabajadores de la Fábrica de Dulces “King Kong Lambayeque”, podemos decir que el 68% manifiesta ser soltero, un 22% de están casados, 6% son convivientes y el 4% restante son separados.

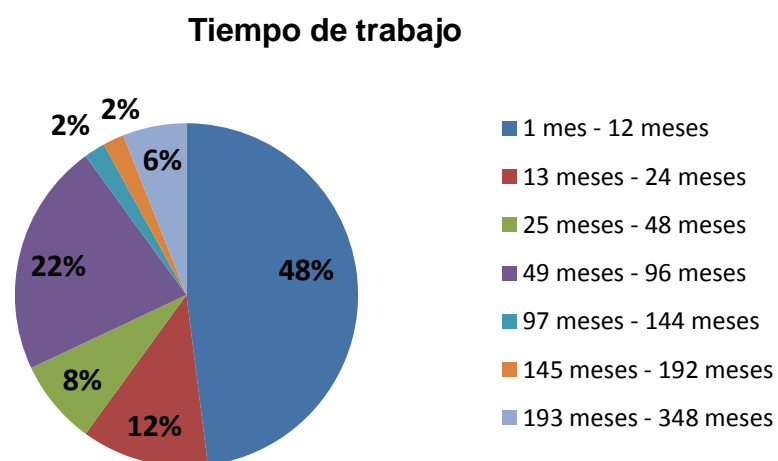


Figura 8. Tiempo de Trabajo.

Según la encuesta aplicada a los trabajadores de la Fábrica de Dulces “King Kong Lambayeque”, hemos podido observar que el 48% de los trabajadores lleva laborando de 1 mes a 12 meses, así mismo el 22% manifiesta laborar en las empresa de 49 a 96 meses, el 12 % manifiesta que lleva trabajando entre 13 y 24 meses, un 8% entre 25 y 48 meses, un 6% entre 193 y 348 meses, un 2% entre 97 y 144 meses y el último 2% restante entre 145 y 192 meses.

Afirmaciones:

Conozco cuáles son mis deberes y derechos en la empresa.

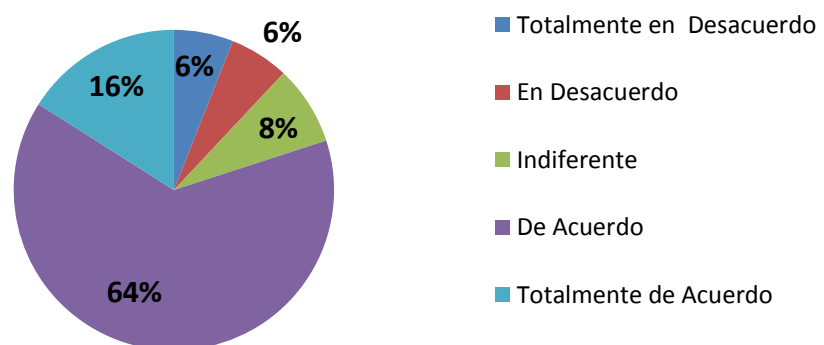


Figura 9. Conozco cuáles son mis deberes y derechos en la empresa.

Ante las afirmaciones mostradas en la encuesta aplicada a los trabajadores de la Fábrica de Dulces “King Kong Lambayeque”, estos manifestaron en un 64% estar de acuerdo con conocer sus deberes y derechos dentro de la empresa, un 16% se manifestó totalmente de acuerdo, un 8% permanece indiferente, un 6% se muestra en desacuerdo y el último 6% se muestra totalmente en desacuerdo.

Sé cuáles son las funciones, metas de mis jefes y compañeros de trabajo.

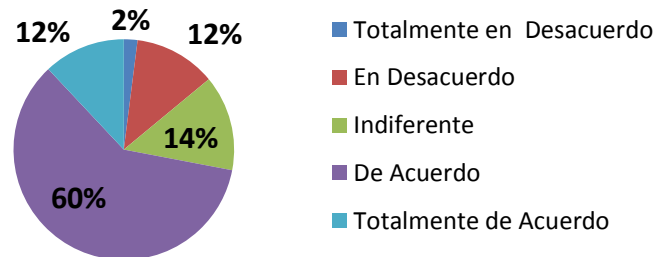


Figura 10. Sé cuáles son las funciones, metas de mis jefes y compañeros de trabajo.

Ante las afirmaciones mostradas en la encuesta aplicada a los trabajadores de la Fábrica de Dulces “King Kong Lambayeque”, manifestaron en un 60% conocer las funciones y metas de sus compañeros y jefes, un 14% se mostró indiferente, un 12% se mostró totalmente de acuerdo, otro 12% se mostró en desacuerdo y un 2% se mostró en total desacuerdo.

Existe un agradable clima laboral en la empresa.

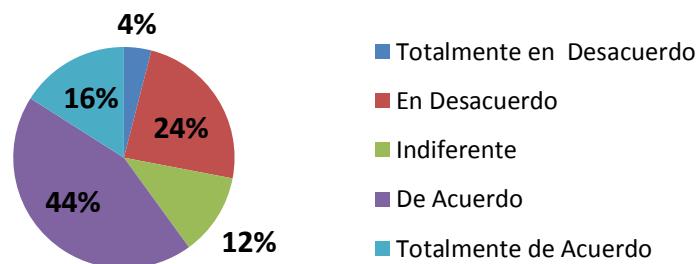


Figura 11. Existe un agradable clima laboral en la empresa.

Ante las afirmaciones mostradas en la encuesta aplicada a los trabajadores de la Fábrica de Dulces “King Kong Lambayeque”, manifestaron en un 44% estar de acuerdo con que existe un agradable clima laboral en la empresa, un 24% se mostró en desacuerdo, un 16% totalmente de acuerdo, un 12% permanece

indiferente y el 4% restante manifiesta estar en total desacuerdo con esta afirmación.

Mi opinión es importante al momento de tomar alguna decisión dentro de mi área o para la empresa.

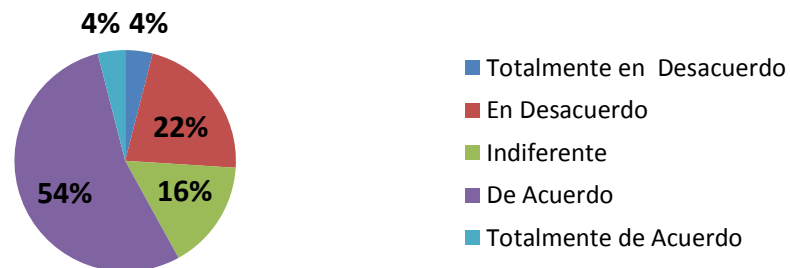


Figura 12. Mi opinión es importante al momento de tomar alguna decisión dentro de mi área o para la empresa en general.

Ante las afirmaciones mostradas en la encuesta aplicada a los trabajadores de la Fábrica de Dulces “King Kong Lambayeque”, estos manifiestan en un 54% estar de acuerdo con que su opinión es importante dentro de su área y para la empresa, un 22% se muestra en desacuerdo, un 16% permanece indiferente, un 4% se manifiesta estar en desacuerdo y el 4% restante se muestra en total desacuerdo.

Puedo proponer estrategias de mejora.

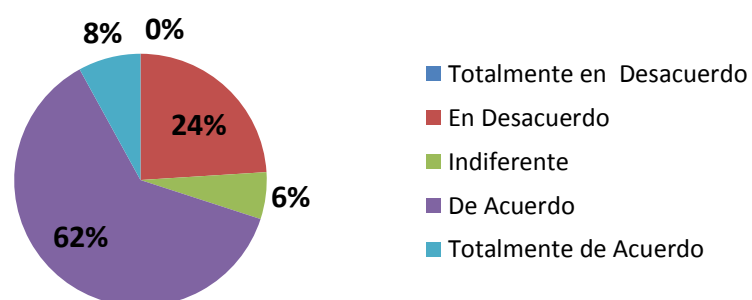


Figura 13. Puedo proponer estrategias de mejora.

Ante las afirmaciones mostradas en la encuesta aplicada a los trabajadores de la Fábrica de Dulces “King Kong Lambayeque”, estos manifestaron en un 62% que pueden proponer estrategias de mejora,

en un 24% manifestaron estar en desacuerdo con esta información, y el último 8% manifestó estar en total acuerdo.

La organización de la empresa está claramente definida; conozco a todos mis superiores y cuáles son sus respectivos cargos.

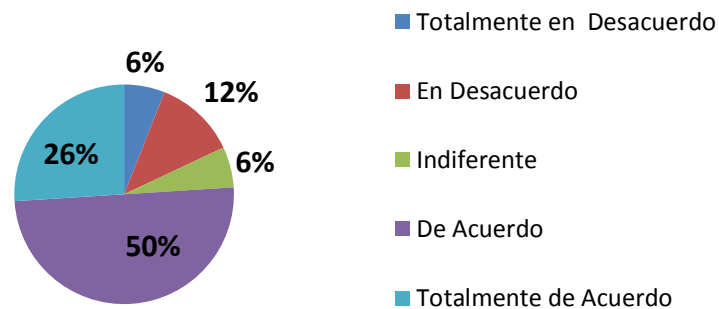


Figura 14. La organización de la empresa está claramente definida; conozco a todos mis superiores y cuáles son sus respectivos cargos.

Ante las afirmaciones mostradas en la encuesta piloto aplicada a los trabajadores de la Fábrica de Dulces “King Kong Lambayeque”, estos manifestaron en un 50% estar de acuerdo y conocer la estructura organizacional de la empresa, un 26% totalmente de acuerdo, un 12% en desacuerdo, un 6% se muestra indiferente y el otro 6% restante está en total desacuerdo.

Dentro de la empresa se fomenta el trabajo en equipo, entre compañeros, todos presentan disposición para ayudarse mutuamente.

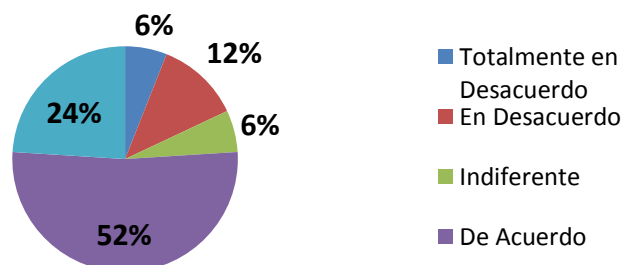


Figura 15. Dentro de la empresa se fomenta el trabajo en equipo, entre compañeros, todos presentan disposición para ayudarse mutuamente.

Ante las afirmaciones mostradas en la encuesta aplicada a los trabajadores de la Fábrica de Dulces “King Kong Lambayeque”, manifestaron en un 52% estar de acuerdo con el trabajo en equipo y apoyo mutuo, un 24% está totalmente de acuerdo, un 12% en desacuerdo, 6% indiferente y el otro 6% está en total desacuerdo.

Entre compañeros de trabajo son capaces de proporcionarse datos e información necesaria en un momento determinado.



Figura 16. Entre compañeros de trabajo son capaces de proporcionarse datos e información necesaria en un momento determinado.

Ante las afirmaciones mostradas en la encuesta aplicada a los trabajadores de la Fábrica de Dulces “King Kong Lambayeque”, observamos que un 66% se muestra de acuerdo con que entre compañeros se pueden proporcionar información necesaria para ejecutar su labor, un 10% se muestra en desacuerdo, otro 10% permanece indiferente, un 8% en total desacuerdo y el 6% restante en total acuerdo.

Me siento completamente identificado con la empresa.

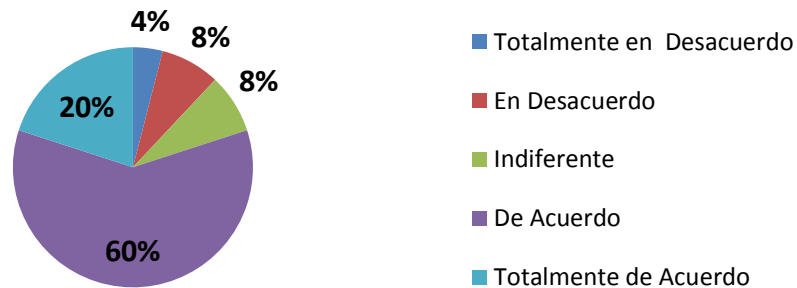


Figura 17. Me siento completamente identificado con la empresa.

Ante las afirmaciones mostradas en la encuesta aplicada a los trabajadores de la Fábrica de Dulces “King Kong Lambayeque”, podemos decir que el 60% está de acuerdo con sentirse completamente identificado con la empresa, así mismo un 20% manifiesta total acuerdo, un 8% es indiferente, otro 8% está en desacuerdo y el 4% restante manifiesta estar en total desacuerdo.

Procuro realizar mi trabajo de la mejor manera posible.



Figura 18. Procuro realizar mi trabajo de la mejor manera posible.

Ante las afirmaciones mostradas en la encuesta aplicada a los trabajadores de la Fábrica de Dulces “King Kong Lambayeque”, manifestaron en un 58% estar de acuerdo con procurar realizar su trabajo de la mejor manera, un 38% estuvo totalmente de acuerdo y el 4% restante manifestó estar en total desacuerdo.

Se me informa oportunamente los posibles cambios a darse dentro de la organización.

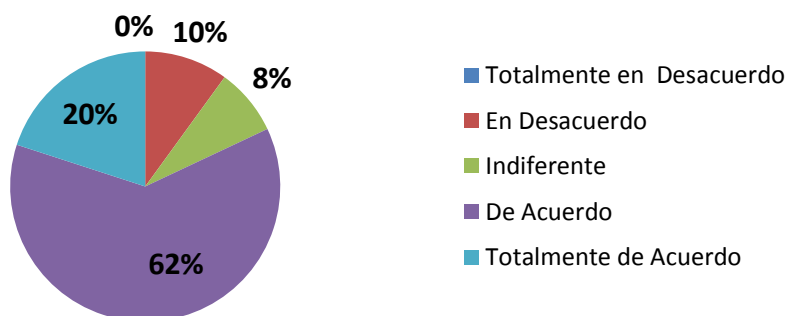


Figura 19. Se me informa oportunamente los posibles cambios a darse dentro de la organización.

Ante las afirmaciones mostradas en la encuesta aplicada a los trabajadores de la Fábrica de Dulces “King Kong Lambayeque”, un 62% está de acuerdo con que se les informa oportunamente sobre posibles cambios a darse dentro de la organización, un 20% está en total acuerdo, un 10% en desacuerdo y un 8% permanece indiferente.

Sé dónde puedo encontrar la información necesaria para realizar mis actividades cuando es necesario.

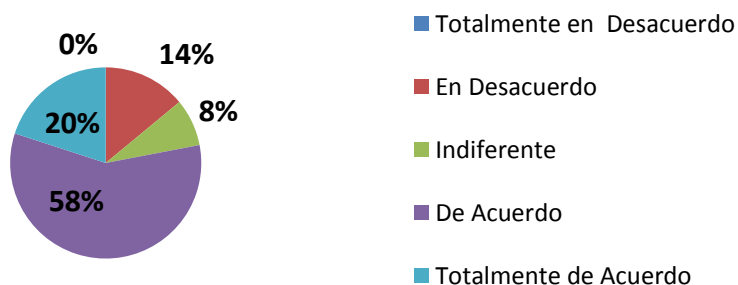


Figura 20. Sé dónde puedo encontrar la información necesaria para realizar mis actividades cuando es necesario.

Ante las afirmaciones mostradas en la encuesta aplicada a los trabajadores de la Fábrica de Dulces “King Kong Lambayeque”, un 58% manifiesta acuerdo con conocer los lugares dentro de la organización dónde obtener información para realizar sus labores, un 20% está en total acuerdo, un 14% en desacuerdo y un 8% es indiferente.

Estoy motivado para generar, desarrollar nuevas ideas y compartirlas con los demás.

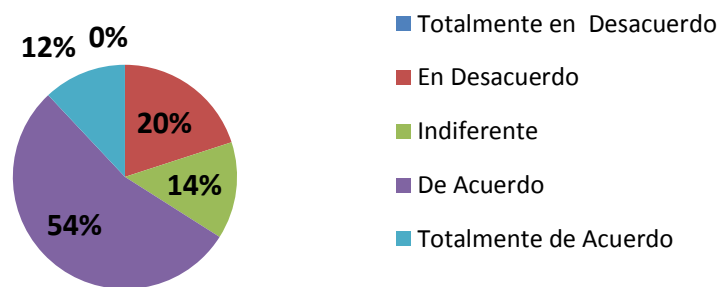


Figura 21. Estoy motivado para generar, desarrollar nuevas ideas y compartirlas con los demás.

Ante las afirmaciones mostradas en la encuesta aplicada a los trabajadores de la Fábrica de Dulces “King Kong Lambayeque”, manifestaron en un 54% estar de acuerdo con que se encuentran motivados para dar nuevas ideas y compartirlas, un 20% se mostró en desacuerdo, un 14% indiferente y un 12% en total acuerdo.

Los jefes de área cumplen el rol de motivadores y líderes que estimulan actitudes de aprendizaje y el desarrollo de nuevas habilidades en todos los trabajadores.

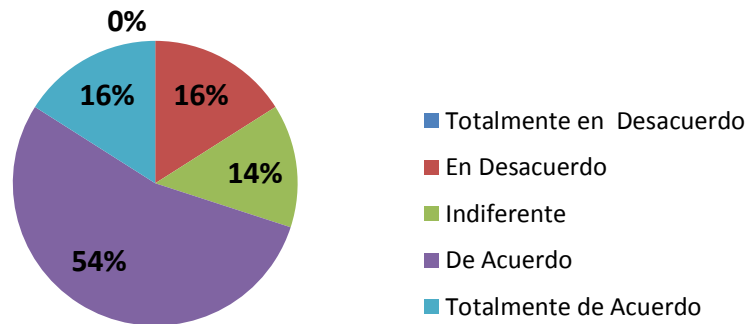


Figura 22. Los jefes de área cumplen el rol de motivadores y líderes que estimulan actitudes de aprendizaje y el desarrollo de nuevas habilidades en todos los trabajadores.

Ante las afirmaciones mostradas en la encuesta aplicada a los trabajadores de la Fábrica de Dulces “King Kong Lambayeque”, podemos deducir que en un 54% están de acuerdo con que son motivados por sus jefes, sin embargo un número menor se muestra indiferente a recibir algún tipo de motivación por sus superiores, un 16% está en total acuerdo, otro 16% en desacuerdo y el 14% restante es indiferente.

La empresa emplea las estrategias correctas para su funcionamiento y crecimiento.

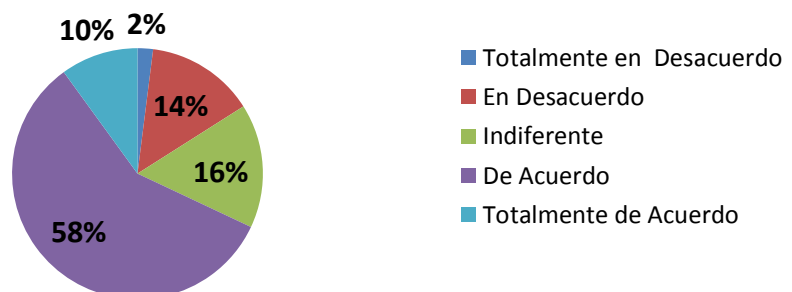


Figura 23. La empresa emplea las estrategias correctas para su funcionamiento y crecimiento.

Ante las afirmaciones mostradas en la encuesta aplicada a los trabajadores de la Fábrica de Dulces “King Kong Lambayeque”, un 58% está de acuerdo con que conoce y aprueba las estrategias empleadas para el funcionamiento y crecimiento de la empresa, un 16% se muestra indiferente, un 14% en desacuerdo, un 10% en total acuerdo y el 2% restante manifiesta estar en total desacuerdo.

La empresa cuenta con planes anuales para mejorar la productividad.

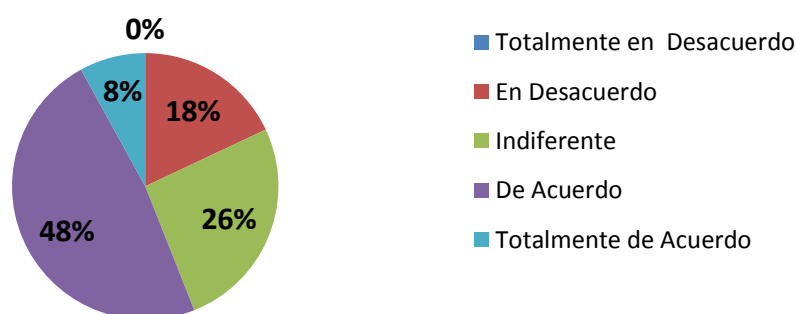


Figura 24. La empresa cuenta con planes anuales para mejorar la productividad.

Ante las afirmaciones mostradas en la encuesta aplicada a los trabajadores de la Fábrica de Dulces “King Kong Lambayeque”, en un 48% están de acuerdo con conocer los planes anuales de la empresa, un 26% se muestra indiferente, un 18% en desacuerdo y el 8% restante en total acuerdo.

La empresa determina sus metas y objetivos a corto y largo plazo.

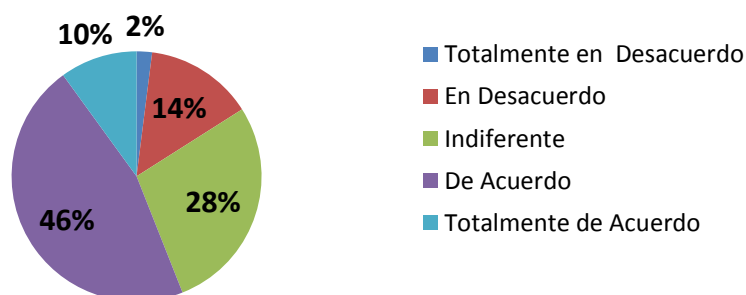


Figura 25. Determina sus metas y objetivos a corto y largo plazo.

Ante las afirmaciones mostradas en la encuesta aplicada a los trabajadores de la Fábrica de Dulces “King Kong Lambayeque”, un 46% manifiesta estar de acuerdo con que la organización cuenta metas y objetivos a corto y largo plazo, un 28% se muestra indiferente, un 14% se muestra en desacuerdo, un 10% en total acuerdo y el 2% restante está en total desacuerdo.

La empresa realiza evaluaciones previas a los ascensos.

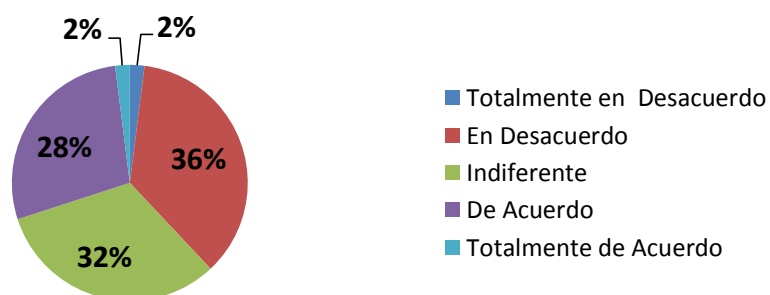


Figura 26. La empresa realiza evaluaciones previas a los ascensos.

Ante las afirmaciones mostradas en la encuesta piloto aplicada a los trabajadores de la Fábrica de Dulces “King Kong Lambayeque”, el 36% manifiestan estar en desacuerdo con que se realizan evaluaciones para los ascensos, un 32% es indiferente, un 28% está de acuerdo, un 2% en total acuerdo y el 2% restante está en total desacuerdo.

2% se muestra en total acuerdo y el 2% restante manifiesta estar en total desacuerdo.

Es política de la empresa controlar continuamente las labores de sus trabajadores.

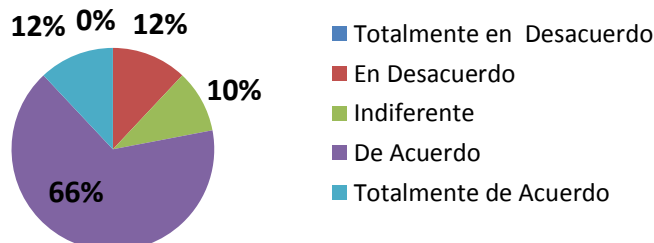


Figura 27. Es política de la empresa controlar continuamente las labores de sus trabajadores.

Ante las afirmaciones mostradas en la encuesta aplicada a los trabajadores de la Fábrica de Dulces "King Kong Lambayeque", un 66% se muestran de acuerdo con que la empresa controle continuamente las labores de sus trabajadores, un 12% está en total acuerdo, otro 12% en desacuerdo y un 10% es indiferente.

Contamos con normas de convivencia para interactuar dentro de ella y con los clientes.

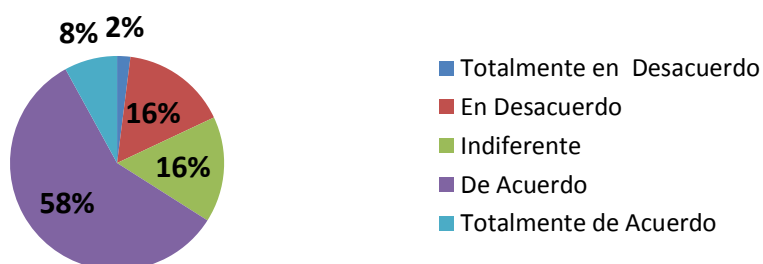


Figura 28. Contamos con normas de convivencia para interactuar dentro de ella y con los clientes.

Ante las afirmaciones mostradas en la encuesta aplicada a los trabajadores de la Fábrica de Dulces "King Kong Lambayeque", un 58% está de acuerdo con que cuentan con normas de convivencia

para interactuar dentro de la empresa y con los clientes, un 16% está en desacuerdo, otro 16% permanece indiferente, un 8% está en total acuerdo y el 2% restante en total desacuerdo.

Me comunican previamente el día y la hora en que se llevarán a cabo las reuniones de la empresa.

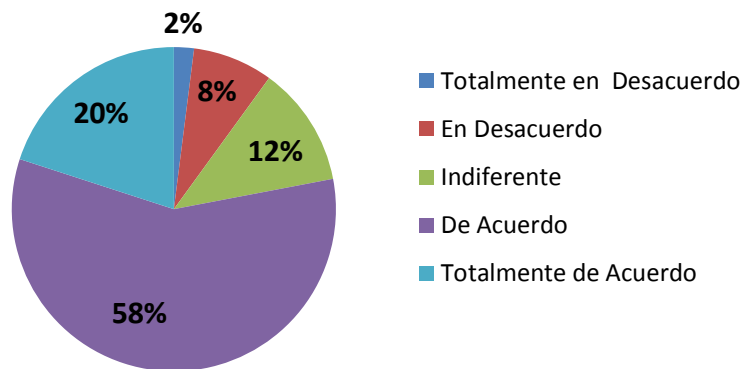


Figura 29. Me comunican previamente el día y la hora en que se llevarán a cabo las reuniones de la empresa.

Ante las afirmaciones mostradas en la encuesta aplicada a los trabajadores de la Fábrica de Dulces “King Kong Lambayeque”, manifiesta en un 58% estar de acuerdo con que se les comunica con anticipación sobre las reuniones que se llevarán a cabo en la organización, un 20% está en total acuerdo, 12% permanece indiferente, un 8% está en desacuerdo y el 2% de muestra en total desacuerdo.

La empresa controla los resultados que obtiene.

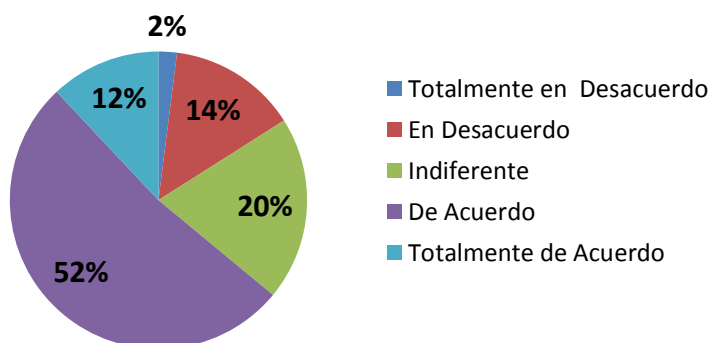


Figura 30. La empresa controla los resultados que obtiene.

Ante las afirmaciones mostradas en la encuesta aplicada a los trabajadores de la Fábrica de Dulces “King Kong Lambayeque”, observamos que un 52% está de acuerdo con saber que la empresa controla los resultados que obtiene, un 20% se muestra indiferente, un 14% está en desacuerdo, 12% en total acuerdo y el 2% restante se muestra en total desacuerdo.

Conozco los logros obtenidos por la empresa.

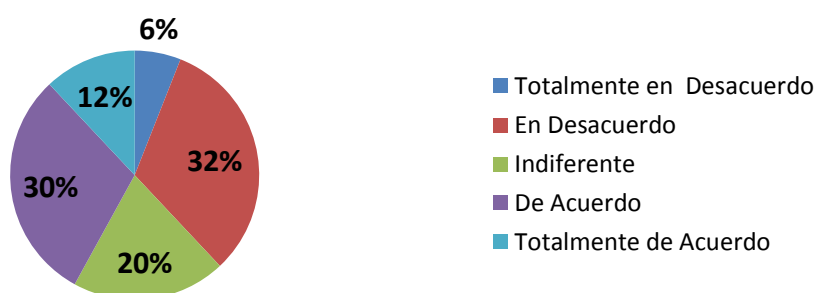


Figura 31. Conozco los logros obtenidos por la empresa.

Ante las afirmaciones mostradas en la encuesta aplicada a los trabajadores de la Fábrica de Dulces “King Kong Lambayeque”, observamos que un 32% está en desacuerdo, ya que no conoce los

logros obtenidos por la empresa, un 30% manifiesta estar de acuerdo con esta afirmación, un 20% es indiferente, un 12% está en total acuerdo y el 6% restante manifiesta estar en total desacuerdo.

Manejo la información general de la empresa y datos relevantes.

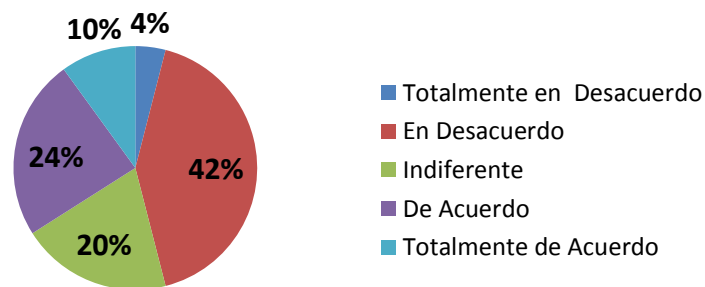


Figura 32. Manejo la información general de la empresa y datos relevantes.

Ante las afirmaciones mostradas en la encuesta aplicada a los trabajadores de la Fábrica de Dulces "King Kong Lambayeque", observamos que un 42% está en desacuerdo con que maneja información relevante y datos de la empresa, un 24% está de acuerdo, un 20% es indiferente, un 10% está en total acuerdo y el 4% restante manifiesta estar en total desacuerdo.

La empresa utiliza tecnología de punta para mejorar las operaciones.

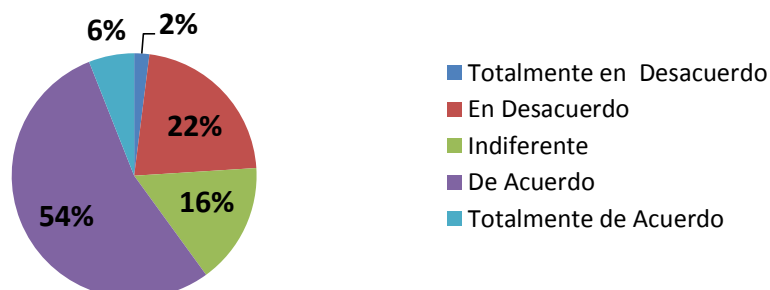


Figura 33. La empresa utiliza tecnología de punta para mejorar las operaciones.

Ante las afirmaciones mostradas en la encuesta aplicada a los trabajadores de la Fábrica de Dulces “King Kong Lambayeque”, en un 54% manifiesta estar de acuerdo con que la empresa emplea tecnología de punta para sus operaciones, un 22% está en desacuerdo, un 16% es indiferente, un 6% está en total acuerdo y un 2% se muestra en total desacuerdo.

Se busca innovar procesos.

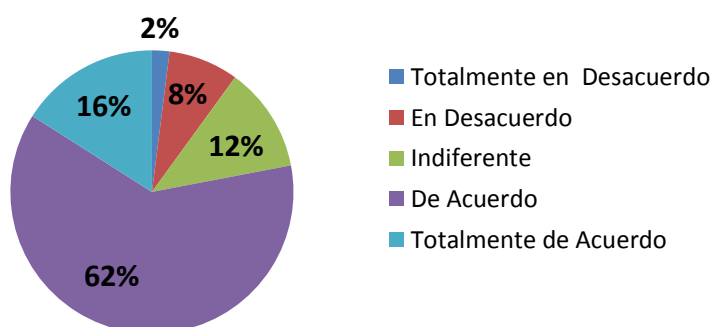


Figura 34. Se busca innovar procesos.

Ante las afirmaciones mostradas en la encuesta aplicada a los trabajadores de la Fábrica de Dulces “King Kong Lambayeque”, un 62% se muestra de acuerdo con que la empresa busca innovar sus

procesos, un 16% en total acuerdo, un 12% es indiferente, un 8% en desacuerdo y el 2% restante en total desacuerdo.

La empresa busca crear nuevos productos.

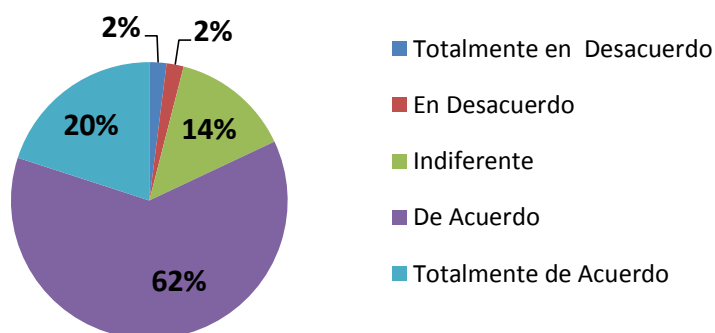


Figura 35. La empresa busca crear nuevos productos.

Ante las afirmaciones mostradas en la encuesta aplicada a los trabajadores de la Fábrica de Dulces “King Kong Lambayeque”, un 62% se muestra de acuerdo con que la empresa busca crear nuevos productos, un 20% está en total acuerdo, un 14% es indiferente, un 2% está en total desacuerdo y el otro 2% en total desacuerdo.

La empresa realiza seguimiento a las ventas.

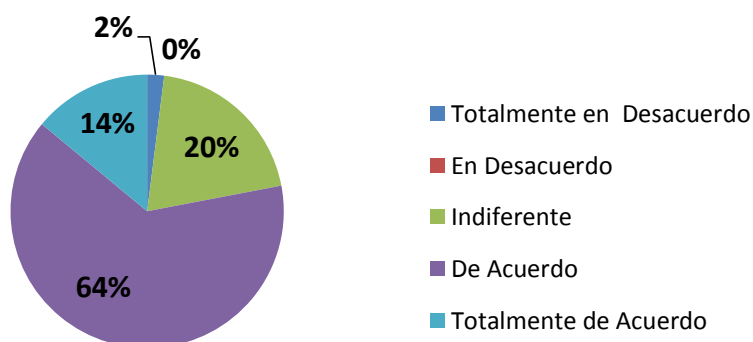


Figura 36. La empresa realiza seguimiento a las ventas.

Ante las afirmaciones mostradas en la encuesta aplicada a los trabajadores de la Fábrica de Dulces “King Kong Lambayeque”, un

64% manifiesta que la empresa realiza seguimiento a las ventas, un 20% permanece indiferente, un 14% está totalmente de acuerdo y el 2% restante en total desacuerdo.

¿Fueron explicadas claramente sus funciones y el funcionamiento de la empresa?



Figura 37. ¿Fueron explicadas claramente sus funciones y el funcionamiento de la empresa?

Según la encuesta aplicada a los trabajadores de la Fábrica de Dulces King Kong Lambayeque, en su totalidad (100%) manifiestan que sí les fueron explicadas claramente sus funciones y el funcionamiento de la organización.

¿Quién le dio los lineamientos de su labor?

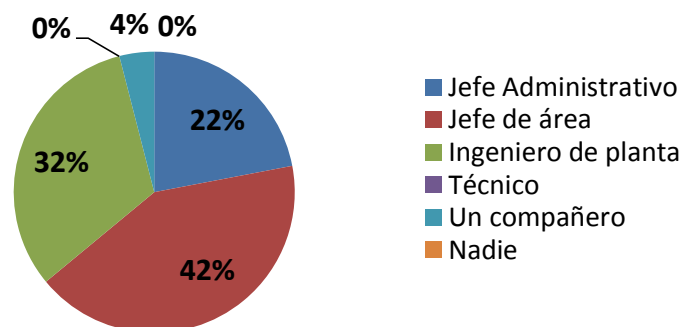


Figura 38. ¿Quién le dio los lineamientos de su labor?

Según la encuesta aplicada a los trabajadores de la Fábrica de Dulces King Kong Lambayeque, observamos que los encargados de instruir a los empleados son los jefes de área en un 42%, ingeniero de planta en

un 32%, jefe administrativo en un 22% y con un 4% puede llegar a cumplir esta labor un compañero de trabajo.

¿Cómo aprendió su labor dentro de la organización?

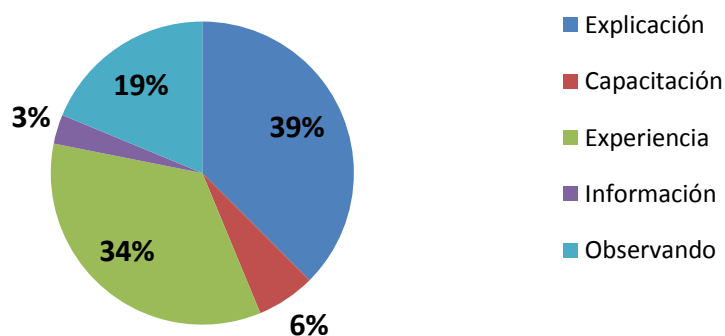


Figura 39. ¿Cómo aprendió su labor dentro de la organización?

Según la encuesta aplicada a los trabajadores de la Fábrica de Dulces King Kong Lambayeque, un 38% manifestaron que aprendieron su labor a través de la explicación, un 34% lo hizo a través de la experiencia, un 19% observando, un 6% a través de capacitaciones y finalmente un 3% lo hizo ayudado por algunas fuentes de información.

¿Acude a sus superiores de suscitarse algún problema dentro de la empresa?

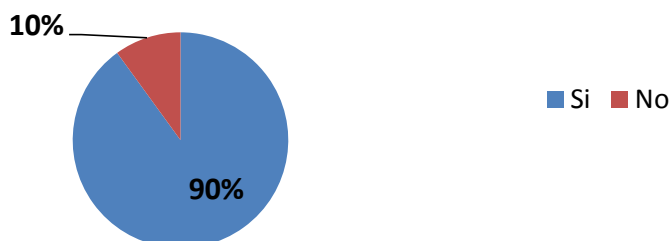


Figura 40. ¿Acude a sus superiores de suscitarse algún problema dentro de la empresa?

Según la encuesta aplicada a los trabajadores de la Fábrica de Dulces King Kong Lambayeque, un 90% manifiesta que de suscitarse algún problema dentro de la empresa acude de inmediato a sus superiores para solucionarlo, mientras que un 10% prefiere no hacerlo.

De suscitarse algún problema en la empresa está Ud. autorizado para afrontarlo y resolverlo?

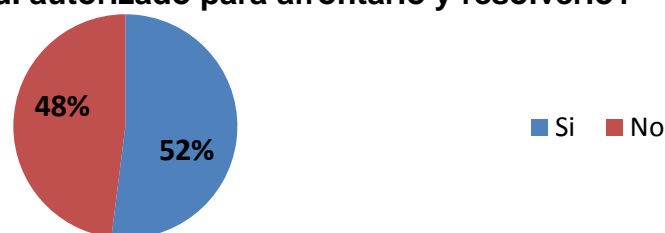


Figura 41. ¿De suscitarse algún problema en la empresa está Ud. autorizado para afrontarlo y resolverlo?

Según la encuesta aplicada a los trabajadores de la Fábrica de Dulces King Kong Lambayeque, un 52% manifiesta no estar autorizado para afrontar o resolver algún problema que se pueda suscitar en la organización, sin embargo un 48% sí cree tener la capacidad de hacerlo.

¿Recibe Ud. capacitaciones?

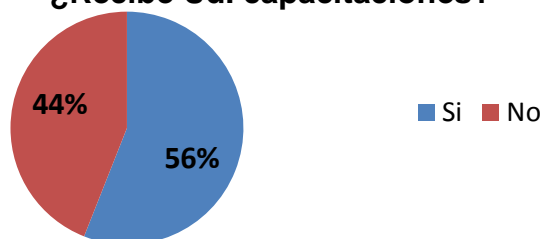


Figura 42. ¿Recibe Ud. capacitaciones?

Según la encuesta aplicada a los trabajadores de la Fábrica de Dulces King Kong Lambayeque, un 56% manifiesta recibir capacitaciones, sin embargo; un 44% afirma no recibir capacitación alguna.

¿Quién lo capacita?

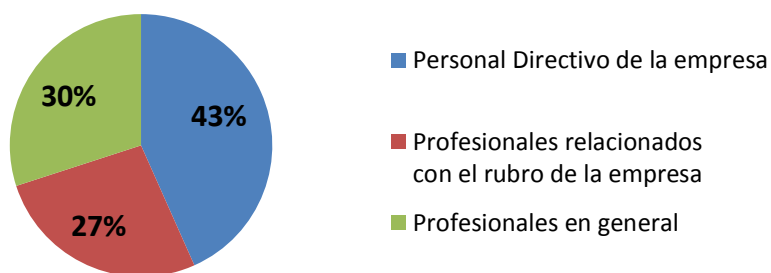


Figura 43. ¿Quién lo capacita?

Según la encuesta aplicada a los trabajadores de la Fábrica de Dulces King Kong Lambayeque, un 43% manifiesta ser capacitado por personal directivo de la empresa, un 30% por profesionales en general y un 27% por profesionales relacionados con el rubro de la empresa.

¿Con qué frecuencia lo capacitan al año?

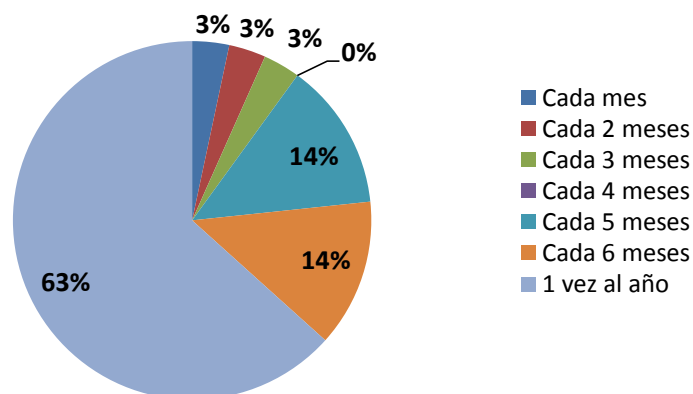


Figura 44. ¿Con qué frecuencia lo capacitan al año?

Según la encuesta aplicada a los trabajadores de la Fábrica de Dulces King Kong Lambayeque, un 63% manifiesta que los capacitan una vez al año, un 14% cada 6 meses, otro 14% cada 5 meses, un 3% cada 3 meses, otro 3% cada 2 meses y finalmente otro 3% restante cada mes.

¿Qué temas tratan en las capacitaciones?

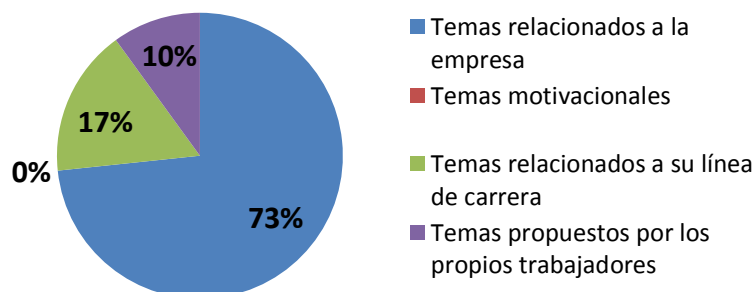


Figura 45. ¿Qué temas tratan en las capacitaciones?

Según la encuesta aplicada a los trabajadores de la Fábrica de Dulces King Kong Lambayeque, un 73% manifiestan que las capacitaciones tratan sobre temas relacionados a la empresa, un 17% sobre temas relacionados con su línea de carrera y un 10% temas propuestos.

¿Se lleva a cabo un arduo control de los procesos dentro de la organización?

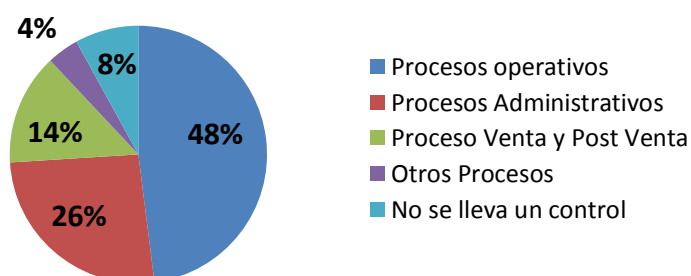


Figura 46. ¿Se lleva a cabo un arduo control de los procesos dentro de la organización?

Según la encuesta aplicada a los trabajadores de la Fábrica de Dulces King Kong Lambayeque, un 48% manifiestan que se lleva a cabo un arduo control de los procesos operativos de la organización, un 26% hace mención a los procesos administrativos, un 14% a los procesos de venta y post venta, un 8% manifiesta que la empresa no lleva control de sus actividades y un 4% hace mención a otros procesos supervisados.

4.1.2. RESULTADOS DE LA ENCUESTA APLICADA A LOS CLIENTES DE LA EMPRESA FÁBRICA DE DULCES “KING KONG LAMBAYEQUE” S.R.L.

Según la encuesta aplicada a los clientes de la Fábrica de Dulces “King Kong Lambayeque”, presenta una variedad de clientes a quienes les ofrece sus diferentes productos, tanto personas naturales como personas jurídicas (quienes son dueñas de algunas empresas) que optan por adquirir los productos de King Kong Lambayeque. Podemos decir que el 32% de clientes tienen entre 24 a 32 años de edad, un 28% manifiesta tener de 51 a 59 años, un 20% tienen entre 33 a 41 años, un 8% en edades de 60 a 66, otro 8% de 42 a 50 años y por último un 4% de clientes entre 69 a 78 años.

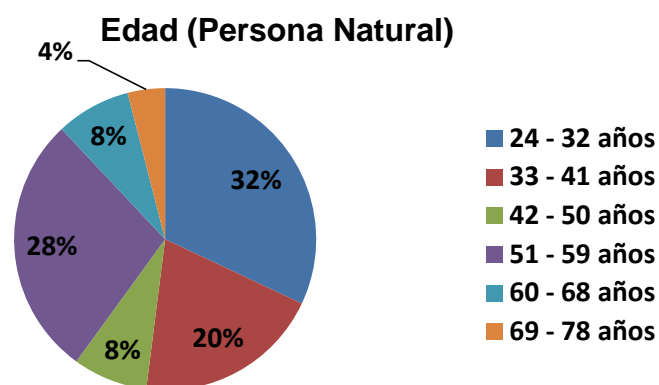


Figura 47. Edad (Persona Natural).

Con respecto a las empresas (personas jurídicas), su tiempo de constitución es similar al tiempo que llevan siendo clientes fijos de Fábrica de Dulces King Kong Lambayeque, encontramos que el 46% de empresas adquieren sus productos de 5 a 10 años, en comparación al 20% de empresas que tiene aún más tiempo entre 11 a 13 años y el 6% restante que cuenta con una mayor fidelidad debido a sus 17 a 19 años, un 23% de empresas manifiestan que

llevan de 5 a 7 años , de modo que un 23% de 8 a 10 años y con el 14% para empresas con 2 a 4 años y 14 a 15 años.

- Edad (Tiempo - Empresas) Referencial

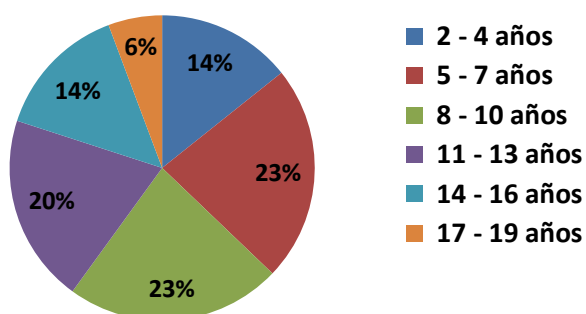


Figura 48. Edad (Tiempo - Empresas).

Ante las afirmaciones mostradas en la encuesta aplicada a los clientes de la Fábrica de Dulces “King Kong Lambayeque”, un 58% manifiesta en su mayoría que son personas jurídicas (empresas), ante el 42% conformada por personas naturales.

- Tipos de Clientes (Referencial)

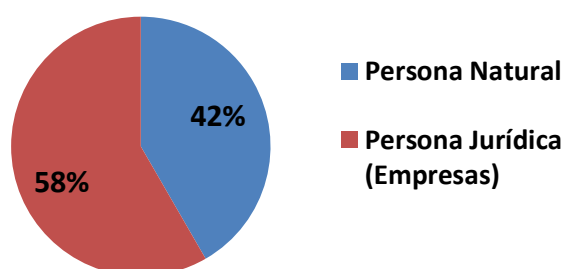


Figura 49. Tipos de Clientes.

Se observa, que el 64% de personas de sexo masculino son los que mayormente acuden a la empresa para adquirir los diferentes productos que se ofrecen, en comparación con un 36% de personas de sexo femenino que acuden en menos proporción.

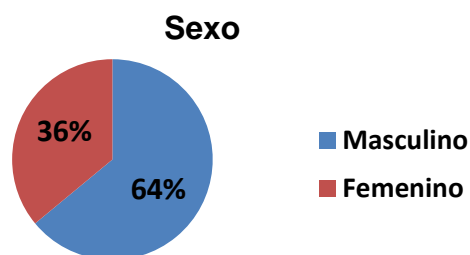


Figura 50. Sexo

Los clientes que posee la empresa en su mayoría son de estado civil soltero en un 40%, en comparación al 32% de personas casadas, se observa además, un 24% de clientes con estado civil viudo y un 4% de clientes restantes que son convivientes.

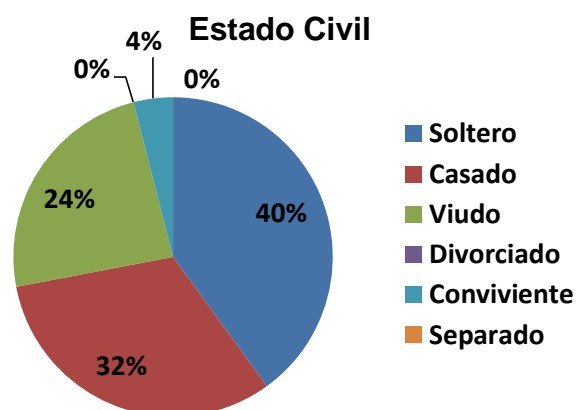


Figura 51. Estado Civil.

Según la encuesta aplicada a los clientes de la Fábrica de Dulces “King Kong Lambayeque”, que el precio y la calidad de los productos les motivan en un 34% y 33% respectivamente al momento de elegir los productos, aunque otra razón primordial es la variedad de productos con un 33% que logran hacer que los clientes obtengan mejores expectativas de los productos.

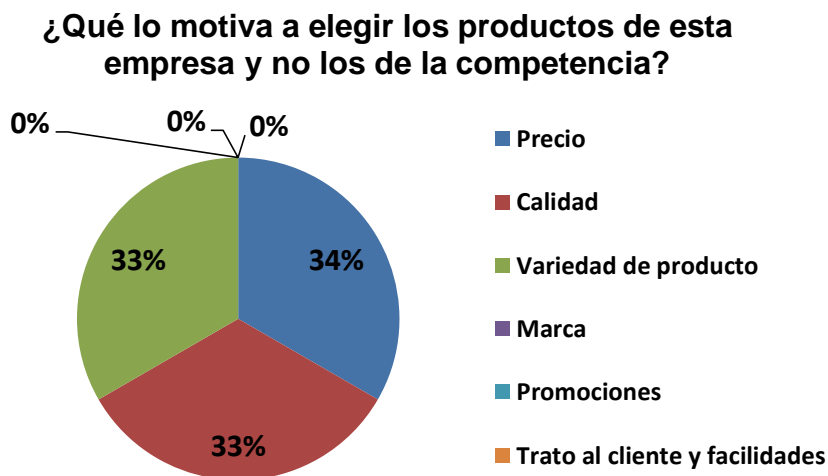


Figura 52. ¿Qué lo motiva a elegir los productos de esta empresa y no los de la competencia?

Según la encuesta aplicada a los clientes de la Fábrica de Dulces “King Kong Lambayeque”, el 57% de personas llegó a la conclusión que la organización cuenta con precios accesibles a cada nicho de mercado en este caso para el segmento A y B, y también con un 25% se refirieron a que posee precios justos, un 15% de clientes se refirieron a que presentan precios justos, peor por el contrario un 3% dijeron que tienen precios caros.

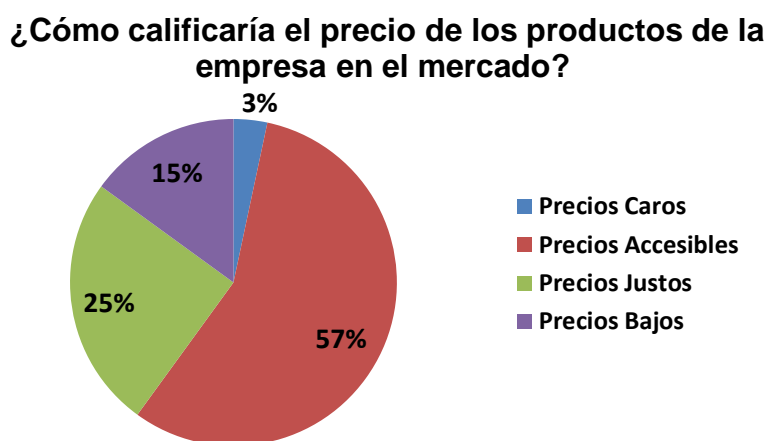


Figura 53. ¿Cómo calificaría el precio de los productos de la empresa en el mercado?

Según la encuesta aplicada a los clientes de la Fábrica de Dulces “King Kong Lambayeque”, mencionan que los empaques deben tener referencias de la manera cómo han sido elaborados. Es por ello, que al momento de consumir un producto el 80% de los clientes observan si el empaque muestra la fecha de vencimiento y pueden darse cuenta en qué estado se encuentra antes de consumirlo, el 20% se fija solamente en datos de la empresa, que vienen hacer información relevante.

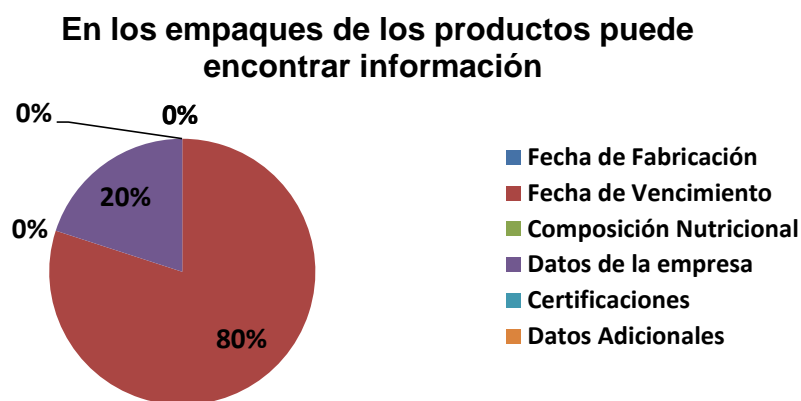


Figura 54. Los empaques de los productos

Según la encuesta aplicada a los clientes de la Fábrica de Dulces “King Kong Lambayeque”, se puede decir que recomendable identificar los nichos de mercado que cubren y saber cuál es su principal ventaja competitiva, con esta información podrán determinarse con mayor facilidad, las estrategias que deberán seguir para entrar y desarrollarse en dicho mercado, la diferencia en porcentajes es mínima porque King Kong Lambayeque refleja un 40% y su competencia directa San Roque con un 45%, con 7% a Dulces Sipán, y con 3% respectivamente a King Kong Llampayec y Estrella del Norte.

De estas empresas, ¿Cuál considera Ud. es la más importante en el mercado Lambayecano?

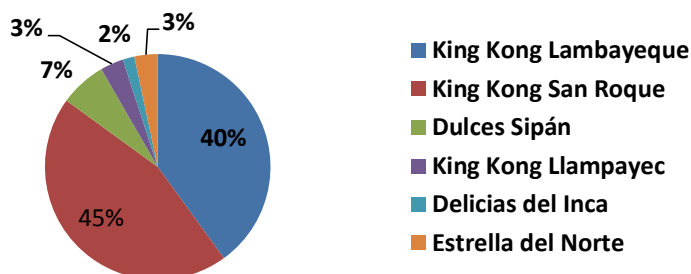


Figura 55. ¿Cuál considera Ud. es la más importante en el mercado Lambayecano?

Según la encuesta aplicada a los clientes de la Fábrica de Dulces “King Kong Lambayeque”, se puede analizar que se toma en cuenta las opiniones de los clientes para una mejora en la organización; a través, de propuestas que ellos decidan hacer, para en un futuro desarrollar nuevos productos que satisfagan nuevas necesidades en ellos, tenemos que el 80% de los clientes siente que la empresa le presta atención a sus recomendaciones y el 20% restante manifiesta que no toman en cuenta una crítica constructiva para el desarrollo de la organización.

¿La empresa toma en cuenta sus opiniones para futuros productos o nuevas prácticas empresariales?

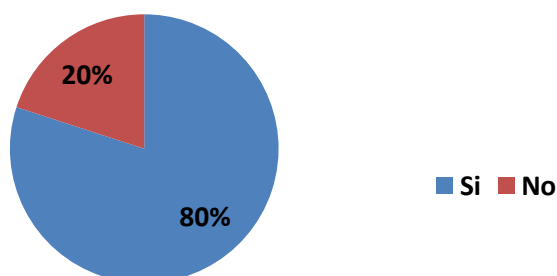


Figura 56. ¿La empresa toma en cuenta sus opiniones para futuros productos o nuevas prácticas empresariales?

Muchas de las personas que acuden a la Fábrica de Dulces no tienen conocimiento básico de las opciones a reclamos que puedan hacer referente a la atención al cliente o lo más importante sobre los productos. Un 10% no le indican cómo pueden hacer un reclamo. Sin embargo, el 90% no tienen la necesidad de realizar un reclamo porque los productos que han ido adquiriendo satisficieron sus necesidades.

¿Tiene opción a reclamos, cambios o devoluciones en caso de que los productos adquiridos no cumplan con sus expectativas o requisitos?

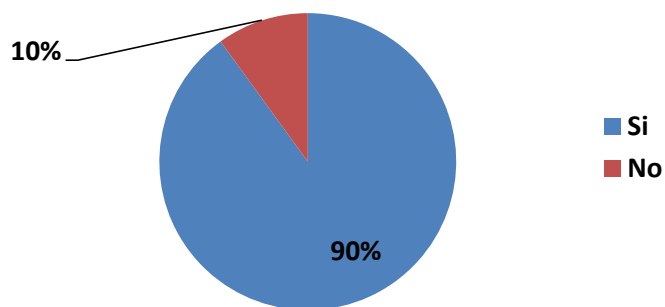


Figura 57. ¿Tiene opción a reclamos, cambios o devoluciones en caso de que los productos adquiridos no cumplan con sus expectativas o requisitos?

Según la encuesta aplicada a los clientes de la Fábrica de Dulces “King Kong Lambayeque”, es aquí cuando entra a tallar la gestión del conocimiento como la principal ventaja competitiva, que contribuya a determinar si se está dando una orientación y si se brinda el conocimiento adecuado para que los clientes puedan enterarse de la empresa, pero al parecer eso no funciona en esta organización; debido a que el 42% de los clientes se enteran de la existencia de la empresa por sus amigos, es decir las personas recomiendan a través del boca a boca a la empresa, en un 38% son por medio de los anuncios en paneles que en zonas muy escasas.

¿Por qué medios de comunicación se informa de los diferentes productos de la empresa “KING KONG LAMBAYEQUE”?

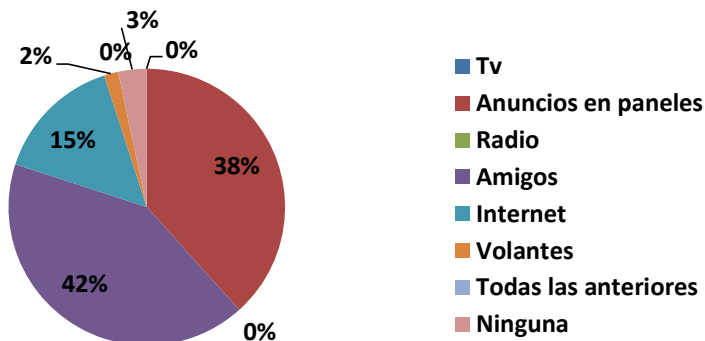


Figura 58. ¿Por qué medios de comunicación se informa de los diferentes productos de la fábrica “KING KONG LAMBAYEQUE”?

Los productos que ofrecen la Fábrica de Dulces King Kong Lambayeque son de gran variedad y los clientes los califican de buena calidad en un 82%, por lo que afirman encontrarse de acuerdo con sus productos, una de sus ventajas competitivas es la empresa no ha registrado queja alguna con respecto al deterioro de sus productos.

Los productos de la empresa King Kong Lambayeque son de buena calidad

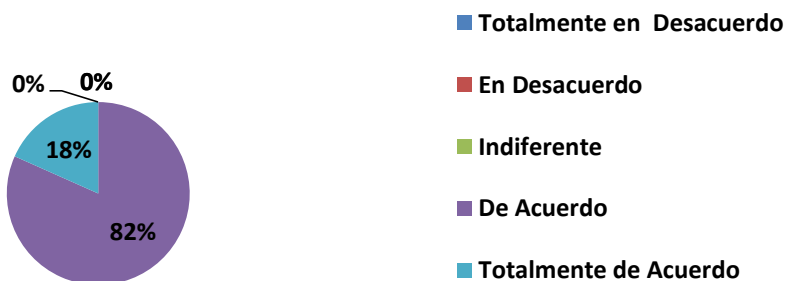


Figura 59. Los productos de la empresa King Kong Lambayeque son de buena calidad.

Según la encuesta aplicada a los clientes de la Fábrica de Dulces “King Kong Lambayeque”, un consumidor es la persona que tiene una necesidad, y busca resolverla efectivamente con el mejor producto que exista en el mercado. Es por ello, que los clientes aseguran en un 100% que están de acuerdo en que King Kong Lambayeque les ofrece buenos productos con características particulares para cada uno, por lo tanto están satisfechos y optan por elegir nuevamente el producto.

El sabor de los productos de la empresa King Kong Lambayeque es agradable

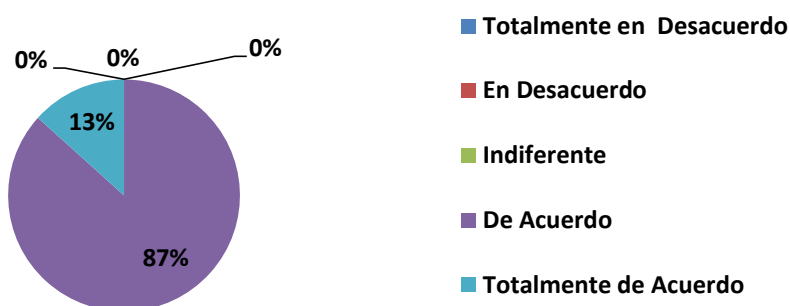


Figura 60. El sabor de los productos de la empresa King Kong Lambayeque es agradable.

Según la encuesta aplicada a los clientes de la Fábrica de Dulces “King Kong Lambayeque”, un dato importante es que la empresa se empeña por mejorar los productos que brindan y se informan de nuevas formas de embalaje y empaquetado para que el producto se mantenga fresco hasta una fecha determinada y no sufra daños antes de su consumo. El 93% está de acuerdo en la forma que se presenta los productos y la impecable elaboración que estos tienen, sólo con la desventaja de un mínimo 7% que se les hace indiferente, no le prestan atención a la forma en cómo reciben el producto.

Los empaques de los productos son los adecuados para su conservación

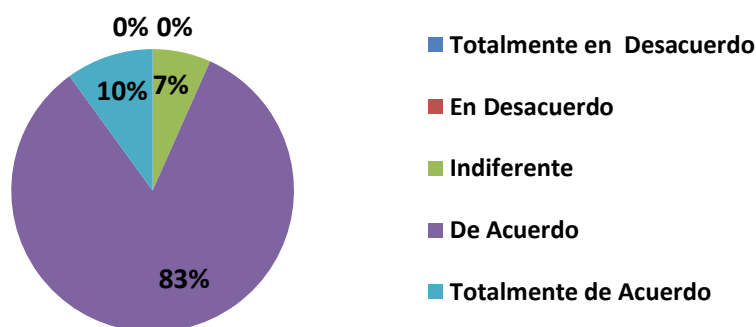


Figura 61. Los empaques de los productos son los adecuados para su conservación.

Según la encuesta aplicada a los clientes de la Fábrica “King Kong Lambayeque”, respecto a la presentación de los productos que la empresa ofrece, un 67% están de acuerdo con la forma en cómo son embalados los productos para evitar que se dañen y estén mejor conservados, consideran que cada producto tiene un empaquetado particular según lo que contiene, ya sea por sabores y el color de la caja, el peso, con caja o sin caja, entre otros. Por ello, consideran que la presentación va de acuerdo a los productos.

La presentación de los productos es original

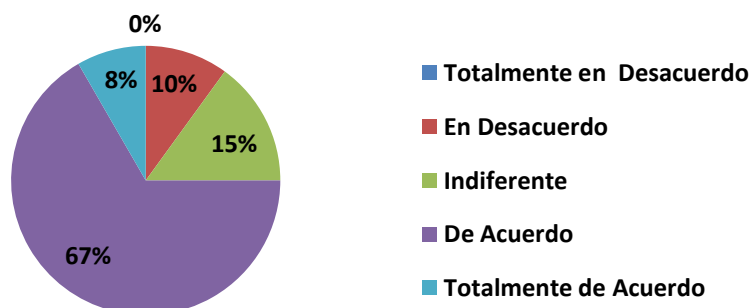


Figura 62. La presentación de los productos es original.

Según la encuesta aplicada a los clientes de la Fábrica de Dulces “King Kong Lambayeque”, referente a la publicidad menciona que no presenta ninguna propaganda por televisión, ni mucho menos publicidad radial, a pesar de ello, poco más de la mitad (55%) están de acuerdo que la empresa tiene una publicidad atractiva pero ese porcentaje son las personas que conocen la empresa desde hace algunos años atrás y que no necesitan publicidad, además un 10% indiferente.

La publicidad empleada por la empresa para promocionar sus productos es llamativa y atractiva

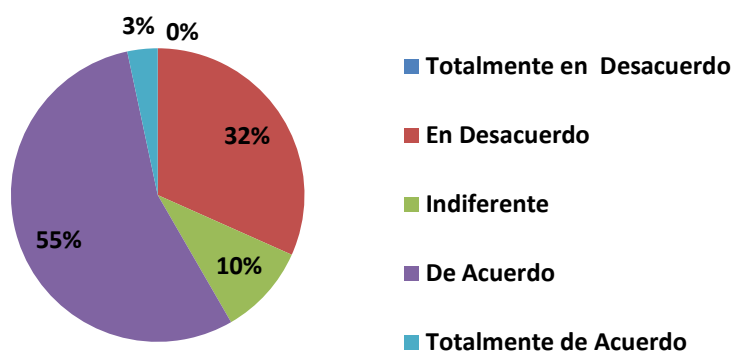


Figura 63. La publicidad empleada por la empresa para promocionar sus productos es llamativa y atractiva.

Según los resultados, la comunicación que existe en la empresa es buena. En un 100% los clientes manifiestan que al momento de realizar algún pedido, este se cumplió con cabalidad, en la fecha pactada de entrega y la cantidad que requerían.

La empresa cumple a tiempo con sus pedidos

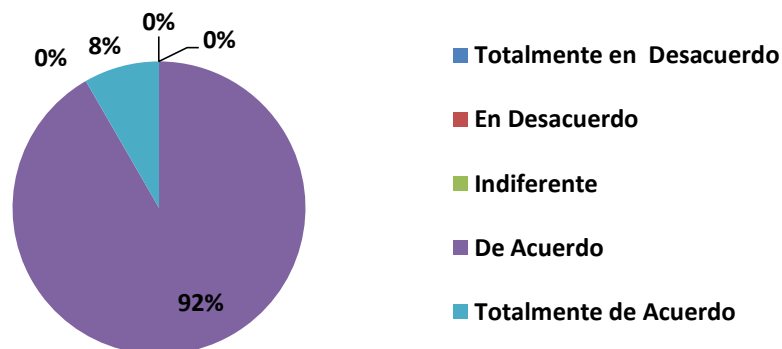


Figura 64. La empresa cumple a tiempo con sus pedidos.

Según la encuesta aplicada a los clientes de la Fábrica de Dulces “King Kong Lambayeque”, manifiestan que el 2% de clientes encuestados se quejó, debido a que no podían adquirir los productos ya que estos se encontraban en proceso de elaboración, esto ocasionaba que no realicen la compra en King Kong Lambayeque y tengan que acudir a otra empresa para adquirir los productos (este es el caso de clientes que compraban productos para venderlos en otros lugares del país), el 98% restante manifestó siempre encontrar lo que deseaba comprar al instante.

Siempre encuentra los productos que necesita en la empresa

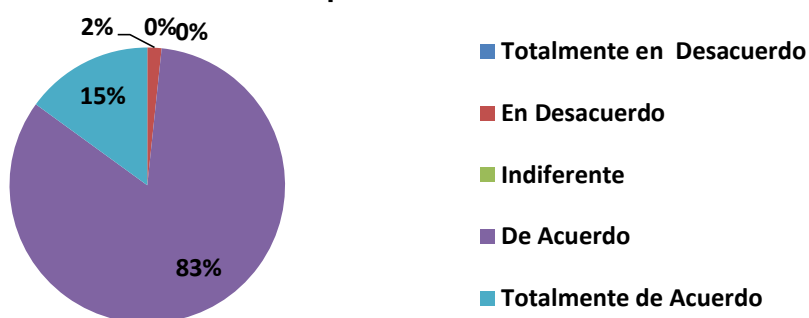


Figura 65. Siempre encuentra los productos que necesita en la empresa.

Según la encuesta aplicada a los clientes de la Fábrica de Dulces “King Kong Lambayeque”, mencionan que la variedad de sus productos es de suma importancia debido a que el 35% se encuentran de acuerdo con este aspecto, un 8 % en desacuerdo porque consideran que hay otros aspectos de los productos que son más relevantes y un 7% no define las características exactas por las que consumen dichos productos.

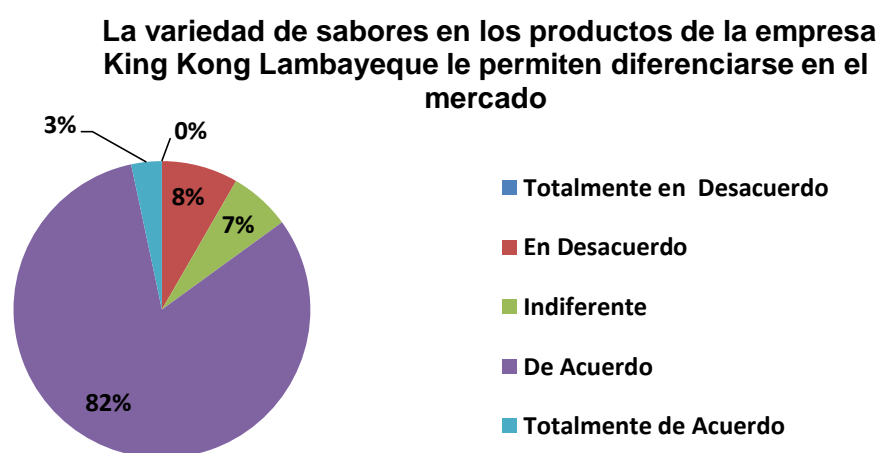


Figura 66. La variedad de sabores en los productos de la empresa King Kong Lambayeque le permiten diferenciarse en el mercado.

4.2. DISCUSIÓN.

4.2.1. Resultados de la encuesta aplicada a los trabajadores

Según la encuesta aplicada a los trabajadores de la Fábrica de Dulces “King Kong Lambayeque”, hemos podido observar que el 48% de los trabajadores es personal nuevo, que lleva laborando de un 1 año a menos meses; así mismo, el 52% restante representa personal antiguo, con más de 1 año de labores, ya familiarizados con la empresa y su cultura organizacional, llegando a contar con trabajadores de hasta 29

años de antigüedad, los cuales constituyen las bases de la empresa y por ende la principal fuente de información y orientación para los nuevos trabajadores,

El 80% de trabajadores está de acuerdo con conocer sus deberes y derechos dentro de la empresa, un 8% permanece indiferente, mientras que el 12% restante se muestra en desacuerdo. Del análisis de esta variable, podemos deducir que la empresa cumple con transmitir a sus trabajadores la información concerniente a sus deberes y derechos; sin embargo, hay un 20% de trabajadores que probablemente realicen su labor de manera operativa, sin ninguna guía sistémica; ya que, no muestran disposición para tomar en cuenta los lineamientos dados por la empresa.

De igual manera, manifestaron en un 72% conocer las funciones y metas de sus compañeros y jefes, un 14% se mostró indiferente y el 14% final se mostró en desacuerdo; esta afirmación nos permite identificar que hay una falla dentro de los procesos internos de la empresa, si sumamos el porcentaje de trabajadores que se muestra indiferente y en desacuerdo, obtenemos un 28% de trabajadores que manifiesta no tener conocimiento de la función que desempeñan sus compañeros de trabajo, lo cual es un indicio de falta de compañerismo y trabajo en equipo; responsabilidad del área de Recursos Humanos y de los líderes de la empresa, quienes no son capaces de lograr una compenetración uniforme entre todos los miembros de Fábrica de Dulces King Kong Lambayeque S.R.L.

Por otro lado, podemos observar que un 70% de los trabajadores manifiestan poder proponer estrategias de mejora, pero un 24% manifestaron estar en desacuerdo, y el 6% restante se mostró

indiferente; a través de estos resultados podemos inferir que existe un 30% de los trabajadores en los cuáles no se está dando una correcta retroalimentación y que probablemente sienten que no tienen voz dentro de la empresa, que su opinión no es tomada en cuenta; lo cual puede repercutir en el incremento de deficiencias en las diferentes áreas; ya que, los trabajadores que no proponen mejoras y no se auto corrigen, son aquellos que cometen los mismos errores de manera frecuente.

También observamos que un 72% de los trabajadores se muestra de acuerdo que entre compañeros se pueden proporcionar información necesaria para ejecutar su labor, un 18% se muestra en desacuerdo, y el 10% permanece indiferente; estos porcentajes nos dan un total de un 28% de trabajadores que manifiesta no tener las herramientas necesarias o no tener el conocimiento necesario para ayudar a un compañero en una determinada situación, lo cual es una clara muestra de la falta de comunicación y capacitación en estos trabajadores.

Sin embargo, en un 96% los trabajadores manifiestan estar de acuerdo con procurar realizar su trabajo de la mejor manera, y el 4% restante manifestó estar en total desacuerdo, personal que probablemente labora únicamente por una remuneración más no por el crecimiento y desarrollo de la empresa. Este es un claro indicador de desmotivación y falta de empeño; si bien es cierto el personal en desacuerdo es muy bajo, es preocupante porque son trabajadores que no les agrada su labor y que no tienen la más mínima intención de hacer las cosas bien, por lo cual la mejor medida a tomar debería ser su remplazo por personal nuevo capaz de ejecutar bien sus tareas y

sobre todo con muchas ganas de contribuir al mejoramiento de la empresa.

Con respecto a las fuentes de información dentro de la empresa, un 78% de los trabajadores estuvieron de acuerdo con conocer los lugares dentro de la organización dónde puedan obtener información para realizar sus labores, un 14% en desacuerdo y un 8% es indiferente; a raíz de estos resultados podemos darnos cuenta que un 22% de los trabajadores no sabe dónde puede encontrar información para realizar sus actividades según los estándares dados por la empresa para el puesto en el cual se desenvuelven; estos trabajadores deben ser informados de manera inmediata sobre los lugares clave en dónde ellos además de resolver sus dudas podrán conocer más de su centro de labores y estar capacitados ante cualquier eventualidad.

En cuanto a la motivación, encontramos un 34% de personal no motivado en generar nuevas ideas que puede ser la causa real del desinterés mostrado por un cierto porcentaje de trabajadores al momento de realizar su labor, esto se debe al conformismo que existe en estas personas. En concordancia, con los resultados anteriores podemos observar que un 54% está de acuerdo con que son motivados por sus jefes, sin embargo un número menor se muestra indiferente a recibir algún tipo de motivación por sus superiores, un 16% está en total acuerdo, otro 16% en desacuerdo y el 14% restante es indiferente; lo cual nos da un 30% de personal que siente no contar con el apoyo de sus jefes, así como la motivación que le permita realizar mejor su función.

La Pyme en análisis es una empresa familiar por lo cual la mayor parte de sus líderes son los miembros de la familia propietaria del negocio;

sin embargo, la empresa les brinda a sus empleados la posibilidad de desarrollar una línea de carrera, es así que un 60% de los trabajadores manifiesta que antes de ejecutarse algún ascenso la empresa evalúa a su personal y el 40% restante permanece en sus puestos, puesto que son labores fijas las cuáles no pueden ser cambiadas o no brindan opción a escalar en un rango mayor.

Con respecto al control que debe existir dentro de la organización, un 78% de los trabajadores se muestra de acuerdo con el control continuo de sus labores por parte de la empresa, un 12% en desacuerdo y un 10% es indiferente, esto nos da un 22% de trabajadores que no les disgusta ser supervisados; para ellos se deben idear nuevas formas de supervisión, que no los haga sentir incómodos; ya que, muchos trabajadores al ser supervisados sienten presión y bajo estas circunstancias la información obtenida sobre su desempeño no será completamente verás y por ende no contribuirá a una buena Gestión de Conocimiento en la pyme.

En su totalidad, los trabajadores manifiestan que sus funciones fueron explicadas claramente al momento de ingresar a la empresa, también observamos que los encargados de instruir a los empleados son los jefes de área en un 42%, ingenieros de planta en un 32%, jefe administrativo en un 22% y con un 4% puede llegar a cumplir esta labor un compañero de trabajo; de igual manera en un 38% manifestaron aprender su labor a través de la explicación, un 34% lo hizo a través de la experiencia, un 19% observando, un 6% a través de capacitaciones y finalmente un 3% lo hizo a través de diversas fuentes de información. Estos resultados, nos dan a entender que la empresa cumple con instruir a su personal en sus labores habituales y que estos de alguna manera buscan complementar este aprendizaje con sus

saberes previos y sus conocimientos profesionales sobre la labor que ejercen dentro de la empresa.

Por otro lado, en un 56% manifiestan recibir capacitaciones; sin embargo, un 44% afirma no recibir capacitación alguna, de las personas que sí reciben capacitación en un 43% manifiestan ser capacitado por personal directivo de la empresa, un 30% por profesionales en general y un 27% por profesionales relacionados con el rubro de la empresa; así mismo, un 63% hacen mención que los capacitan una vez al año, un 14% cada 6 meses, otro 14% cada 5 meses, un 3% cada 3 meses, otro 3% cada 2 meses y finalmente el último 3% restante cada mes. El 73% de los trabajadores coinciden que las capacitaciones tratan sobre temas relacionados a la empresa, un 17% sobre temas relacionados con su línea de carrera y un 10% temas propuestos por ellos mismos.

Lo mencionado anteriormente nos muestra que el entrenamiento de los empleados tiene una relación directa con la GC de la organización; debido a que, el capital humano es el activo de mayor importancia para cualquier empresa, porque es precisamente este el generador de nuevo conocimiento, y es tan importante que cada vez son más las Pymes que invierten más recursos económicos en un entrenamiento para incrementar sus capacidades, experiencia y conocimiento. Esta conclusión concuerda con lo mencionado por los estudiosos; Bozbura en el año (2007); (Ulrich, 1997) y (Becker, Huseid y Ulrich, 2001).

La aplicación de políticas y estrategias relacionadas a la gestión del conocimiento no es una actividad recurrente en las PYME's, estas en su mayoría se basan en modelos que buscan optimizar los niveles de producción industrial dejando de lado los conocimientos y la

adquisición de competencias que les permitan pasar de un método operativo a algo más sistémico que contribuya a llevar un mejor control de los procesos y operaciones dentro de la empresa.

Dentro del 80% de los trabajadores que manifiestan conocer sus deberes y derechos, encontramos al 72% de trabajadores que dicen saber cuáles son sus funciones, las de sus jefes y compañeros, así como las metas a nivel organizacional, pero un 20% y 28% se muestran indiferentes y en desacuerdo con respecto a reconocer su rol en la empresa y el de los demás trabajadores; esto sin duda se debe a una mala estrategia de comunicación que dificulta la creación de lazos entre la parte gerencial de la empresa y los trabajadores del nivel operacional o áreas intermedias.

También podemos analizar que el 76% de los trabajadores conoce y entiende la estructura jerárquica de la Pyme Fábrica de Dulce King Kong Lambayeque S.R.L. Generalmente la estructuración de las Pymes suele ser sencilla, ya que son empresas pequeñas que poseen áreas específicas y un número manejable de trabajadores; sin embargo, un 24% no conoce la posición que ocupa dentro de la organización, un trabajador que no conoce su lugar dentro de la empresa, es un trabajador desorientado que lejos de producir información relevante para la empresa genera confusión y crea un clima de incertidumbre entre todos los trabajadores.

A su vez, podemos observar que el 82% de los trabajadores manifiesta ser notificados cada vez que se va dar algún cambio a nivel organizacional, es necesario que los trabajadores tengan la capacidad y flexibilidad de entender y aplicar estos cambios dentro de la empresa y procurar en todo momento la transmisión de este nuevo

conocimiento hacia el 18% de trabajadores que manifiesta no ser notificado ante estos cambios, de esta manera se busca mejorar el canal de comunicación y pasar de un conocimiento individual a un conocimiento colectivo, pues si las personas no se adecúan a los cambios es muy probable que las estrategias de mejora que se apliquen en la empresa no tengan resultados positivos.

El 68% de los trabajadores manifiesta que la empresa emplea las estrategias correctas para su funcionamiento, se puede deducir que las conocen y al mismo tiempo que saben del efecto que estas tienen dentro de la empresa, ya que el hecho de considerar las correctas da fe de su efecto positivo dentro de la organización, el 32% restante se muestra indiferente y en desacuerdo debido a que muchos de ellos desconocen estas estrategias, sus resultados o creen que no son las correctas y se pueden mejorar.

Con respecto al conocimiento de los planes anuales y al reconocimiento de las metas y objetivos a corto plazo, el 56% de los trabajadores manifiestan manejar esta información y por consiguiente contribuir a su aplicación dentro de la organización; sin embargo, el 44% restante no conoce estos planeamientos, entonces podemos decir que estos trabajadores no saben, ni reconocen el porqué de su trabajo dentro de la organización, no tienen claro que quieren lograr ni hacia dónde se dirigen, podríamos decir que estos trabajadores son como máquinas humanas, se limitan a cumplir su tarea diaria o rutina, sin buscar que esta tenga una mayor trascendencia lo cual no contribuye a una óptima Gestión del Conocimiento; de modo que no se busca mejorar la eficiencia interna de la organización.

Relacionado al control interno que se lleva dentro de la Fábrica de Dulces King Kong Lambayeque, hemos obtenido que el 78% manifiesta ser supervisado y controlado en sus funciones y recibir retroalimentación por parte de sus superiores; sin embargo, el 22% restante muestra desinterés y desconocimiento ante esta práctica empresarial, estos datos coinciden con el 64% de los trabajadores que manifiestan tener conocimiento del control externo y seguimiento que la empresa realiza a sus resultados pero también podemos observar que el 36% restante manifiesta no tener conocimiento de esta práctica, lo cual nos da a entender que hay una clara deficiencia en cuanto al tema; el control y los resultados obtenidos son claves para la corrección de errores frecuentes que generan trabas a nivel organizacional; así mismo, es muy importante porque de esto dependerá la retroalimentación que se le pueda dar a los trabajadores para darles las pautas que les permitan ejecutar de manera más eficiente su labor dentro de la empresa.

Un problema muy fuerte que presenta la empresa, es el relacionado al manejo de información y acceso a la misma que deben tener todos los empleados, pues debemos tener en cuenta que adquirir conocimiento para sobrevivir a largo plazo es mucho más importante que los cambios que se puedan dar en un futuro, porque dependerá de la estrategia que haya desarrollado la empresa que pueda enfrentar las exigencias del entorno cambiante.

Según los datos recolectados podemos darnos cuenta que un 68% de los trabajadores manifiesta no manejar información general de la empresa ni conocer los datos relevantes de la misma, hecho que representa una alarmante situación; puesto que, un empleado

desinformado es una pésima carta de presentación y un obstáculo para la Gestión del Conocimiento.

La Gestión del Conocimiento aplicada en una Pyme representa tránsito de 'la información que poseo es poder' a 'compartir es poder que beneficia a todos', por lo tanto todos y cada uno de los trabajadores deben producir conocimiento, aportar ideas, deben preguntar, conocer y sobre todo transformar su conocimiento individual en conocimiento colectivo que beneficie a todo el equipo de trabajo.

En relación con la innovación y tecnología que utiliza la empresa para sus operaciones, observamos que el 60% manifiesta estar de acuerdo con las modernas y actuales prácticas empresariales de King Kong Lambayeque, lo cual es sinónimo que la mayoría se encuentra satisfecho con sus herramientas de trabajo; no obstante, se debe tener muy presente al 40% restante que se muestra indiferente o en desacuerdo, pues representan una cantidad considerable de trabajadores que prácticamente son ajenos a las nuevas tecnologías y pueden estar ejecutando su trabajo bajo metodologías antiguas, obsoletas y poco productivas para la empresa.

Así mismo, el 78% de los trabajadores manifiestan que la empresa busca innovar procesos, lo cual es de suma importancia dentro de la aplicación de la Gestión del Conocimiento, debido a que esta debe ir de la mano con la puesta en marcha de nuevas y mejores prácticas profesionales que permitan ejecutar una mejor labor y pasar de ser una organización tradicional a ser una organización inteligente; ahora bien, no se puede dejar de lado al 22% de trabajadores que manifiestan no tener conocimiento o se muestran indiferentes ante los nuevos

procedimientos o actividades dentro de la empresa; pues su éxito y crecimiento depende de todos; por ello, es necesario fomentar y fortalecer el espíritu innovador en este grupo de trabajadores.

Referente a la búsqueda para innovar nuevos procesos, productos, etc., encontramos que el 80% está en constante búsqueda de nuevos ingredientes que les permita mejorar, diversificar y ampliar su cartera de productos; este es un claro indicador que la empresa busca gestionar el conocimiento que posee de manera proactiva y estratégica. La creación de nuevos productos despierta el interés de los clientes y además trae consigo la posibilidad de obtener una ventaja diferencial frente a los demás competidores; así como, acaparar una mayor parte del mercado y lograr mayor reconocimiento en el sector que se desenvuelve.

Otro factor importante que nos permitirá conocer si la aplicación de políticas y estrategias contribuye a una mejor Gestión del Conocimiento está relacionado con los encargados de manejar conflictos, quiénes toman las decisiones y quiénes están preparados para asumirlas; es así, que el 90% de los trabajadores acuden a sus superiores de presentárseles algún problema dentro de la empresa; mientras que el 52% manifiesta estar preparado para afrontar cualquier tipo de problema, por otro lado observamos que existe un 10% que no acude a sus superiores ante este tipo de situaciones y este porcentaje es muy probable que corresponda a los trabajadores que desempeñan cargos importantes en la empresa, ya que; ellos mismos son los encargados de resolverlos, también podemos ver que hay un 48% del personal que no se siente capaz de afrontar o resolver algún problema que se le presenta y eso se debe a que la empresa no ha

logrado llegar a todos sus ellos o no les han brindado las herramientas que tienen a su alcance para mejorar su trabajo.

Es importante analizar que los trabajadores manifiestan que la empresa lleva un arduo control de sus procesos operativos (48%) y administrativos (26%); por el contrario, se presta menor atención a los procesos de post venta (14%) y a otros procesos relacionados a la empresa (4%); sin embargo, un 8% de los trabajadores manifiestan que la empresa no lleva control de ningún tipo de proceso; la ejecución y supervisión de estas actividades es vital dentro de una organización, es a través de este medio que se puede recoger información de primera mano necesaria para el funcionamiento de la empresa, así como la identificación de fallas y evaluación de mejoras, un buen control sumado a una buena retroalimentación tendrán como resultado el cultivo del saber en todos los empleados, conocimiento que a largo plazo se convertirá en la principal estrategia y política de funcionamiento laboral.

El objetivo del 76% de los empleados es trabajar en equipo con la finalidad de compartir sus experiencias, conocimientos y enseñarse mutuamente; esto es de suma importancia, porque la comunicación entre los miembros de las empresas es el pilar para lograr un mayor nivel de gestión del conocimiento, es ahí donde las personas intercambian dudas y dan soluciones, surgen, proponen ideas y buscan la manera de implementarlas, amplían y empiezan a hablar un mismo vocabulario y pasan de un enfoque empírico a uno más sistemático, que les permite compartir y apropiarse de nuevos conocimientos.

Otro punto es, que existe un 24% de los empleados que manifiestan no ser fomentados a trabajar en equipo y la principal razón de este problema son las diferencias existentes entre los trabajadores, lo cual impide que estos se puedan compenetrar, lamentablemente los problemas internos son uno de los principales obstáculos para la apertura al conocimiento; ya que, si no existe disponibilidad por parte de todos los miembros de la empresa se pierde uno de los soportes básicos del conocimiento y por ende se ve afectada la generación de información y procesamiento de la misma. Este tipo de problemas es aún más difícil de enfrentar en PYME's, pues muchas de las personas que ahí trabajan son técnicos o personas sin nivel educativo profesional lo cual les impide desarrollar una ética íntegra que les ayude a separar lo laboral de lo profesional.

Debemos rescatar que dentro de la empresa en estudio, el porcentaje de personas dispuestas a colaborar con una buena Gestión del Conocimiento, es mayor al porcentaje que se muestra indiferente o en desacuerdo.

Existen muchas maneras por las cuales las empresas pueden abrirse al mundo del saber, es innegable que la creación y adquisición de conocimiento es otro de los elementos esenciales para la GC, pero el conocimiento también se puede obtener por medio de las relaciones de las PYME's con sus clientes, proveedores, competencia, sociedad, etc.

Para analizar el efecto de la cultura organizacional en la Gestión del Conocimiento dentro de la empresa Fábrica de Dulces King Kong Lambayeque, hemos analizado el ambiente laboral dentro de la organización, obteniendo que un 60% se muestra de acuerdo con la

existencia de un agradable ambiente de trabajo, lo cual demuestra que las políticas y normas de conducta dadas por la empresa son cumplidas por la mayoría de los trabajadores; así mismo, que su comunicación interna es buena y fluida; a pesar de ello, encontramos un 40% de los trabajadores que se manifiesta indiferente y en absoluto desacuerdo, lo cual es un claro signo de la falta de cooperación y compromiso de estos trabajadores para contribuir a mejorar su situación dentro de la empresa, esto genera divisionismo y que cada quién trabaje por su lado, hecho que en un futuro no muy lejano puede generar problemas graves para la empresa.

Por otro lado, en un 58% los trabajadores manifiestan que la empresa tiene en cuenta sus opiniones antes de tomar alguna decisión trascendental o efectuar algún cambio dentro de la empresa, pero que pasa con el 42% de trabajadores que se muestra indiferente o en desacuerdo, pues probablemente este porcentaje de trabajadores se estén reservando información muy relevante y de suma importancia para la empresa, información que los jefes deben recoger tratando de llegar a cada uno de sus trabajadores, siendo líderes cercanos, alcanzables, capaces de comunicarse con las personas que tienen a su cargo, de gestionar el conocimiento que ellos poseen en pro de un futuro mejor para la empresa; esto es posible, ya que un 80% de los trabajadores manifiesta sentirse completamente identificado con la organización; es decir, estos trabajadores han desarrollado un lazo, un vínculo para con su centro de trabajo lo cual los impulsa a pesar de sus dificultades y limitaciones a ejecutar su labor de la mejor manera posible; después de todo, los conflictos internos son entre trabajadores más no con la empresa que para ellos representa su fuente de trabajo y sustento para sus familias.

Por otro lado, observamos que un 20% permanece indiferente y en desacuerdo con la creación de una identidad empresarial que les permita sentirse parte de un equipo de trabajo unificado; para ello, es indispensable identificar lo que afecta a estos trabajadores, lo que les impide crecer a la par de la empresa y buscar soluciones rápidas que contribuyan a la mejora del clima laboral.

Con respecto a las normas de convivencia, los trabajadores manifiestan en un 66% conocer cómo deben desenvolverse dentro de la empresa y con los clientes, esto puede ser un impedimento para lograr una cultura organizacional flexible; ya que, a la mayoría de los trabajadores les cuesta desprenderse de antiguas prácticas a las cuáles fueron acostumbrados desde su ingreso, pero no todo está perdido; dado que, un 34% de la empresa se muestra indiferente o en desacuerdo con este punto, posiblemente porque no tienen conocimiento sobre el tema y es precisamente por este 34% que se debe empezar a trabajar en la formación de una cultura organizacional flexible que claramente se rija bajo las normas del respeto y buena convivencia, y que al mismo tiempo abra las puertas a nuevas y mejores formas de interactuar entre los mismos trabajadores y los clientes de la empresa, con la finalidad de mejorar los canales de comunicación y lograr la integración de los equipos de trabajo que contribuyan a la formación de una identidad laboral sólida.

Para que los empleados puedan compartir el conocimiento o la información que poseen al interior de King Kong Lambayeque, se requiere del diseño y uso de canales de comunicación que permitan que la organización cuente con un ambiente laboral dinámico y ameno; es en este sentido que, las condiciones de trabajo, el trabajo en equipo, los canales para compartir el conocimiento, la creación de un

ambiente favorable para la libre expresión de las opiniones pueden ser definidas como los efectos directos de la cultura organizacional en la Gestión del Conocimiento.

La Fábrica de Dulces King Kong Lambayeque cuenta con más de 43 años de sólido crecimiento y presencia en el mercado Lambayecano, lo cual es un claro indicador de su buen desempeño, sin embargo; esta empresa no ha logrado obtener el pleno reconocimiento del mercado; ya que, en este rubro el líder es la empresa "San Roque".

Más allá de la creación o incremento del valor financiero, King Kong Lambayeque prefiere mantener una estabilidad en su sostenido crecimiento que a largo plazo les permita consolidarse como líderes en el mercado Lambayecano. Para ello, la empresa debe aprender habilidades, tener una cultura abierta y desarrollar un liderazgo para mejorar constantemente su desarrollo, esparcimiento y consolidación en el mercado (regional, local y nacional).

Un cambio esencial en el crecimiento de King Kong Lambayeque, será sin lugar a dudas la flexibilidad y el nivel de innovación, que esta empresa gestione dentro de sí misma, para con sus trabajadores, productos y clientes, al mismo tiempo tendrá que introducir procesos sistemáticos que le permitan instaurar correctamente la Gestión del Conocimiento en toda la empresa.

En conclusión, existe un margen entre el 20% y 30% de trabajadores que no se encuentran motivados, no conocen a cabalidad sus funciones ni el funcionamiento de la empresa en general, no son capacitados y por lo tanto la labor que desempeñan es operativa, sin una adecuada gestión del conocimiento; esto debido a que la información proporcionada por la empresa no fue transmitida por un

canal óptimo que les permita llegar al trabajador; así mismo, podemos decir que existe deficiencia en la determinación de líderes en la empresa que influyan en los trabajadores con respecto a la identificación que estos pueden sentir con la empresa.

Finalmente, aquellos empleados que son capacitados y tienen una relación estrecha con sus compañeros de trabajo y jefes, presentan una buena ejecución de sus funciones, pero aquellos que son indiferentes o son dejados de lado cultivan una actitud conformista que no les permite abrir su mente al conocimiento y por ende generan un retraso en el desarrollo y crecimiento de la empresa.

4.2.2. Resultados de la encuesta aplicada a los Clientes.

Según la encuesta aplicada a los clientes en el rubro al que pertenece la Fábrica de Dulces King Kong Lambayeque, debe tener en cuenta que para superar a su competencia, es necesario establecer políticas y estrategias que permitan desarrollar las actividades y conocimientos de la organización para cumplir sus objetivos. Es por ello, que se debe conocer quiénes son sus competidores y qué están haciendo. También, es recomendable identificar los nichos que representen una mayor ventaja en el mercado; con esta información podrán determinar las estrategias necesarias para implementar en la empresa.

De acuerdo, a los dos tipos de clientes que la Fábrica de Dulces King Kong Lambayeque posee, se determinó que el 58% de clientes son personas jurídicas, debido a que adquieren una mayor cantidad de productos (por pedidos), a la vez son clientes fijos que realizan la compra de manera semanal, quincenal o mensual. Sin embargo, como persona natural se observa un 42% del total de clientes, por motivo que adquiere los productos en menores cantidades o en casos

muy particulares, existen ocasiones en las que se hacen grandes cantidades de pedidos pero éstas son pocas. Por ello, la empresa no deja de ser la menos visitada en comparación con la competencia, se considera como una de las empresas de dulces con mayor abastecimiento en el mercado regional y nacional.

Teniendo como base la información recolectada, se puede afirmar que el 40% de personas consideran que King Kong Lambayeque es una de las empresas más importante en el mercado y que puede lograr posicionarse a nivel nacional, su competencia directa San Roque es la empresa líder con 45%; esto se debe al sabor de sus productos que ofrecen a las personas, es por ello que los productos deben ser muy agradables de manera que destaquen en la elaboración y gusto. Los clientes aseguran en un 100% que están De acuerdo en que King Kong Lambayeque les ofrece buenos productos con características particulares para cada uno, por lo tanto están satisfechos y optan realizar una nueva compra.

Un punto a favor de la empresa es que cumple con la entrega de los pedidos en la fecha pactada y la cantidad de productos que requieran los clientes en un 100%, en caso de no suceder así, la empresa cuenta con planes de contingencia que servirán de apoyo; por ejemplo, si el cliente no está de acuerdo con el pedido que se le hace entrega, debido a no ser el correcto, entonces se debería hacer el cambio de ese pedido o quizá canjear productos por fechas de vencimientos con más tiempo de duración, estas son una de las facilidades que la empresa brinda a sus clientes para fidelizarlos, es por eso que King Kong Lambayeque se caracteriza por tener a gusto al cliente y que este sienta que sus inquietudes pueden tomarse en cuenta, beneficiando a la empresa para mejorar en un futuro la atención del cliente.

En la fábrica King Kong Lambayeque se observa, que solo el 80% de clientes se les presta atención para realizar recomendaciones y en comparación a un 20% que se siente indiferente al momento de hacer una crítica para el desarrollo de la empresa, lo que se quiere actualmente es que las personas sientan confianza y muestren sus dudas e inquietudes para apoyarles en lo que necesiten y compartir alguna información o datos que sean de importancia.

Sin embargo, la empresa tiene un punto clave a considerar, porque se trata de su nivel de marketing, en cómo puede captar más clientes, hacerse más conocida, saber si los medios de comunicación entre empresa-cliente funcionan, de manera que puedan lograr un mejor desarrollo y crecimiento para esta. Es aquí cuando forma parte la gestión del conocimiento como ventaja competitiva, determinar si se está dando una orientación y se brinda el conocimiento adecuado para que los clientes puedan enterarse de la empresa, al parecer eso no funciona en esta organización; debido que el 42% de los clientes se enteran de la existencia de la empresa por referencia de sus amigos; es decir, las personas saben de la empresa a través del boca a boca. Y en un 38% son por medio de los anuncios en paneles que se pueden apreciar en zonas muy escasas. Pero para hacer efectiva una buena gestión del conocimiento se debe hacer uso de herramientas gestión de datos de información que funcione como un facilitador para complementar el conocimiento de las personas con sus procesos para futuras decisiones en la empresa.

De acuerdo a lo obtenido, la relación que debe existir entre empresa y cliente, es de poder facilitarle información sobre sus productos y lo que contiene cada uno de ellos, como es el caso de los empaques que

deben tener referencias de la manera en cómo han sido elaborados, cabe resaltar que los clientes están completamente informados que los procesos de elaboración son de manera artesanal usando ingredientes naturales. Es por ello, que al momento de consumir un producto el 80% de los clientes observan si el empaque muestra la fecha de vencimiento y ver en qué estado se encuentra antes de ingerirlo, pero el 20% se fijan solamente en los datos de la empresa, que es su información relevante.

Por lo tanto, muchas de las personas que acuden a King Kong Lambayeque, no tienen conocimiento básico de las opciones de reclamos que pueden hacer referente a la atención al cliente o sobre los productos, si llegarán a tener algún inconveniente. Un 10% hace saber que no le indican cómo pueden hacer un reclamo, porque las personas encargadas no los guían hacia el buzón de sugerencias o libro de reclamaciones que se encuentra en las instalaciones de la empresa. No obstante, el 90% no tienen la necesidad de realizar algún reclamo porque los productos que han adquirido han cumplido con sus expectativas. Sin embargo, para tener un mayor conocimiento en la parte interna de la empresa, se encuentra la persona encargada como es el jefe de recursos humanos quién determina cuáles son los factores débiles en este ámbito y si el personal cumple con sus funciones al brindar un buen servicio a los clientes, de no ser así se debe brindar a los trabajadores capacitaciones y charlas para reforzar el servicio de atención al cliente.

Cuando un cliente decide hacer una compra de la empresa, primero se informa de cada producto de acuerdo a su interés y al que llame más su atención, por lo que verifica si hay concordancia con sus respectivos precios. Por tanto, el cliente realiza la compra y cumple

sus expectativas evalúa como calificar el producto en sí, a la vez el 57% de personas llegó a la conclusión que la Empresa Fábrica de Dulces King Kong Lambayeque cuenta con precios accesibles para cada nicho de mercado en este caso los segmentos A y B; también con un 25% se refirieron a que posee precios justos. Además, los consumidores almacenan las evaluaciones de los productos en su memoria y se refieren a ellas en decisiones futuras, nos podemos dar cuenta que este tipo de estrategias que emplea la empresa sirven para abarcar más mercado y despertar el interés de las personas en obtener mayor información sobre sus productos; por ejemplo, cuál es su preparación, tipos de sabores y tamaños, entre otros.

Con respecto a la situación de la Empresa, se puede determinar una relación de criterios sobre conocimientos que la empresa brinde a sus clientes y consumidores, tanto en la parte interna como externa, en relación a sus productos, la publicidad empleada para promocionarlos y si realmente existe una buena comunicación entre empresa – cliente al momento de hacer los pedidos en un tiempo determinado. Tal es el caso, que de acuerdo a la demanda que existe en el mercado se decidió ofrecer productos agradables que tengan mucha aceptabilidad por los consumidores, de modo que en un 100% afirman estar satisfechos con lo que consumen, priori a ello se realizó un estudio recolectando la información necesaria y estableciendo pautas para lograr insertar a la empresa en el mercado lambayecano.

De lo contrario en la variedad de sus productos, el cliente asume posiciones frente ellos dependiendo de su interacción con este o con personas que lo hayan consumido, teniendo en cuenta los beneficios que conllevará adquirir los productos de King Kong Lambayeque y no de la competencia, por aspectos como calidad, conservación, sabor, entre otros. Por ello, el 82% de sus clientes están de acuerdo con los

sabores que tiene cada presentación; esto nos da a entender, que la gestión del conocimiento es fundamental en empresas PYME's para convertirlas en organizaciones inteligentes, aprovechando las percepciones de sus clientes y sugerencias; desarrollando la innovación y creatividad para generar una ventaja competitiva.

Por consiguiente, la empresa King Kong Lambayeque se esfuerza por implementar mejores procesos internos y externos, compartir información o datos entre sus empleados, utilizar técnicas de innovación y creatividad; ya que, no solo se trata de hacer bien las cosas; sino, de hacer cosas nuevas y mejores.

En este caso, observaremos a los clientes como personas naturales que son personas aledañas a la empresa, por otro lado tenemos la situación de los clientes nómadas que están de paso por el lugar y en la mayoría de ocasiones son turistas ya sean extranjeros, viajes de promociones o universitarios, que visitan nuestro departamento y son recomendados con dirección a la fábrica de Dulces King Kong Lambayeque, para saber más de los productos que ofrecen y a la vez poder adquirirlos. El 32% de los clientes que visitan la empresa con mayor frecuencia, sus edades oscilan entre 24 a 32 años; en cambio el 28% de personas entre 51 a 59 años de edad son nuestros clientes fijos, debido a que se identifican con la empresa y vienen comprando año tras año los productos; sin embargo, el 40% restante de clientes son las personas que realizan en menor frecuencia la compra.

En cierto modo, el éxito de la Empresa depende fundamentalmente de la demanda de sus clientes. Ellos son los protagonistas principales y el factor más importante que hacen que una empresa prospere o fracase. Por lo cual, el objetivo de todo empresario es conocer y entender bien a sus clientes, de modo que el producto que ofrece pueda ser ajustado

a sus necesidades para poder satisfacerlo, teniendo en cuenta las ofertas de la competencia, por ello, el precio y la calidad conjuntamente motivan en un 34% y 33% al momento de elegir los productos, aunque otra razón primordial es la variedad de productos que ofrece la empresa y permite cumplir con las expectativas de sus clientes.

Por ello, el rubro al que pertenece la organización debe tener en cuenta que para superar a su competencia, es necesario que conozca quiénes son sus competidores y qué están haciendo. Es recomendable identificar los nichos de mercado que cubren y saber cuál es su principal ventaja competitiva, con esta información podrán determinarse con mayor facilidad, las estrategias que deberán seguir para entrar y desarrollarse en dicho mercado, la diferencia en porcentajes es mínima porque King Kong Lambayeque refleja un 40% y su competencia directa San Roque con un 45%, en menor porcentaje un 7% la empresa Dulces Sipán, y con 3% respectivamente a King Kong Llampayec y Estrella del Norte.

En breve, la situación de la Empresa Fábrica de Dulces King Kong Lambayeque, se puede determinar una relación de criterios sobre el aporte de conocimientos que la empresa brinda a sus clientes y consumidores, tanto en la parte interna como externa, en relación a sus productos, la publicidad empleada para promocionarlos y si existe una buena comunicación entre empresa – cliente al momento de hacer los pedidos en un tiempo determinado. Mencionaremos los siguientes puntos:

- ✓ Un consumidor es la persona que tiene una necesidad, y busca resolverla efectivamente con el mejor producto que exista en el

mercado. La empresa busca conocer esa necesidad y la interpreta en el desarrollo de productos rentables destinados a uno o varios grupos específicos de clientes, con características o cualidades que los diferencian de sus competidores directos o relevantes, para asegurar una ventaja competitiva defendible. Es por ello, que los clientes aseguran en un 100% que están de acuerdo en que King Kong Lambayeque les ofrece buenos productos con características particulares para cada uno, por lo tanto están satisfechos y optan por elegir nuevamente el producto.

- ✓ Un dato importante es que la empresa se empeña por mejorar los productos que brindan y se informan de nuevas formas de embalaje y empaquetado para que el producto se mantengan fresco hasta una fecha determinada y no sufra daños antes de su consumo. El 93% está de acuerdo en la forma que se presentan los productos y la impecable elaboración que estos tienen, solo con la desventaja de un mínimo de 7% que se les hace indiferente, es decir no le prestan atención a la forma en cómo reciben el producto.
- ✓ Con respecto a la presentación de los productos que la empresa ofrece, un 67% están de acuerdo con la forma en cómo son embalados para evitar que se dañen y estén mejor conservados, consideran que cada producto tiene un empaquetado particular según lo que contiene, ya sea por sabores y el color de la caja, el peso, con caja o sin caja, entre otros. Por ello, consideran que la presentación va de acuerdo a los productos de la empresa.

En conclusión, si se realiza un buen proceso de GC, se adquieren los datos e información necesaria para desarrollarla y compartirla en pro de un beneficio para la empresa y sus clientes, se podría lograr la consolidación como líderes del mercado, para ello se debe hacer uso de nuevas y mejores prácticas de Gestión que implican la determinación de lo que la organización sabe, cómo lo aplica para ser más efectiva y cuán rápido puede aprender de sí misma y del entorno, esto se puede complementar con la implementación de tecnologías de información, sistemas de procesamiento de datos, etc., que contribuyan al logro de una óptima eficiencia y eficacia en los procesos de atención al cliente tanto interno como externo.

4.3. PROPUESTA.

4.3.1. PROPUESTA SOBRE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO, PARA LA EMPRESA FÁBRICA DE DULCES KING KONG LAMBAYEQUE S.R.L.

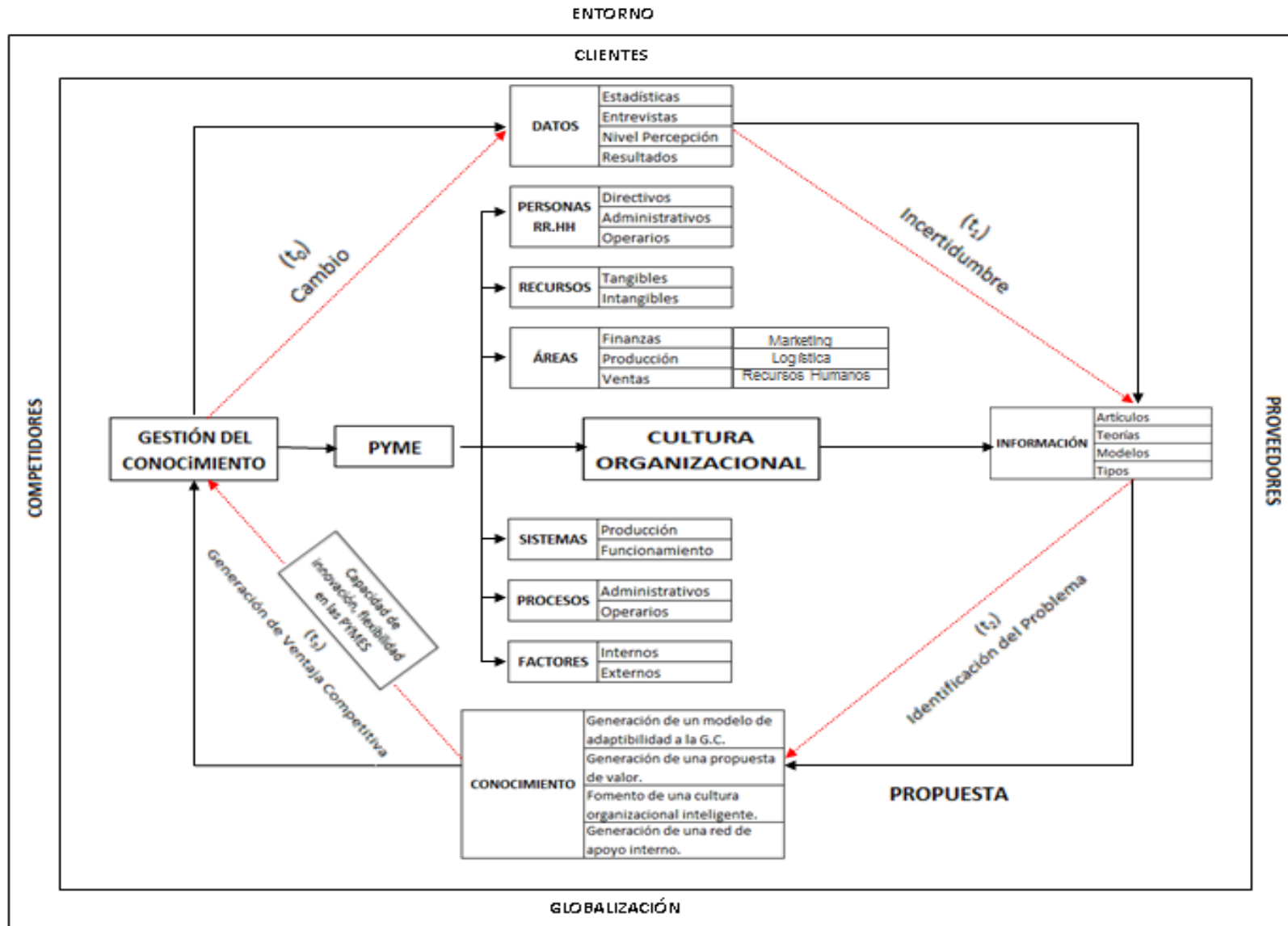


Figura 66. Modelo de Propuesta de valor sobre GC, adaptable en la Empresa Fábrica de Dulces S.R.L

Las empresas se desenvuelven en un mundo que cambia rápida y constantemente (t_0), como consecuencia de la globalización de las economías volátiles y las revoluciones científicas técnicas, un mundo dentro del cual también se encuentran inmersos los competidores, clientes y proveedores, generando diversas situaciones de incertidumbre (t_1), que se han convertido en factores de riesgo con las cuales, las organizaciones tienen que lidiar cotidianamente, provocando cambios y evoluciones en cuanto a las formas de gestión que se ponen en marcha. Para ello y por ello, es necesaria la Gestión del Conocimiento dentro de las PYME's, es decir identificar dónde se encuentra el conocimiento, quién lo posee.

El proceso de Gestión del Conocimiento consta de tres etapas:

- ***Recopilación de Datos:*** Estadísticas, entrevistas, nivel de percepción y resultados obtenidos en este tipo de investigaciones.
- ***Búsqueda y procesamiento de la información:*** Artículos, teorías, modelos y tipos.
- ***Generación del conocimiento:*** Inteligencia colectiva dentro de la organización.

Sí trasladamos el proceso de gestión del conocimiento a las PYME's, debemos hacerlo analizando todos y cada uno de sus aspectos, tales como:

- ***Personas (RR.HH):*** Directivos, administrativos y Operarios.
- ***Recursos:*** Tangibles e intangibles.
- ***Áreas:*** Finanzas, producción y finanzas.

- **Sistemas:** Producción y financiamiento.
- **Procesos:** Administrativos y Operarios.
- **Factores:** Internos (comunicación, empatía, cooperación, etc.) y Externos (políticos, demográficos, sociales, etc.)

Teniendo como factor y eje relevante la **cultura organizacional** de la empresa, que unida a la información obtenida, permitirá determinar la capacidad de flexibilidad, innovación y adaptabilidad de las PYME's en el entorno complejo y variable en el que se desenvuelven; identificando la situación problemática (t₂) y el problema central que dificulta una óptima gestión del conocimiento dentro de las PYME. Una vez definido el problema, podremos analizarlo y establecer las acciones a tomar para su solución, es decir generar conocimiento, a través de la elaboración de una propuesta de valor que nos permita fomentar una cultura organizacional inteligente y una red de apoyo interna en la organización, obteniendo finalmente como consecuencia inmediata la generación de una ventaja competitiva (t₃), con la finalidad de aprovechar las fortalezas que posee la empresa e incrementar su potencial y darle un valor agregado en el mercado y frente a sus competidores.

TIEMPO DE APLICACIÓN	ETAPAS DEL PROCESO	ELEMENTOS DEL PROCESO		ACCIÓN	RESPONSABLE	TIEMPO DE APLICACIÓN
C O R T O P L A Z	D A T O S	P E R S O N A S	Directivos	- Identificar mediante sondeo a los líderes dentro de la empresa y capacitarlos.	Gerencia General.	2 meses.
			Administrativos	- Establecer canales de comunicación informal con todos los miembros de la empresa.	Gerencia General.	3 meses.
			Operarios	- Recolectar sus dudas e inquietudes sobre el funcionamiento de la empresa y actividades en general.	Área Producción y Logística.	2 meses.
		R E C U R S O	Tangibles	- Identificar y cuantificar la cantidad de recurso tangible con el que cuenta la empresa.	Área de Contabilidad.	4 meses.
			Intangibles	- Identificar los principales	Gerencia General y	4 meses.

O		Á R E A S		recursos intangibles (reconocimiento de marca) con los cuáles cuenta la empresa.	Área de Contabilidad.	
			Recursos Humanos	- Evaluar la disponibilidad de capital humano y capital intelectual de cada trabajador.	Jefe de Recursos Humanos.	5 meses.
			Contabilidad y Finanzas	- Analizar los estados financieros y la situación económica actual de la empresa.	Auditor Contable.	3 meses.
			Logística	- Identificar a los principales proveedores de la empresa, así como a los más importantes del mercado.	Jefe de Producción y Logística.	3 meses.
			Producción	- Establecer las cantidades necesarias de materias prima para la	Jefe de Producción y Logística y encargado de recepcionar	3 meses.

				elaboración de los productos.	la materia prima.	
			Marketing	- Seleccionar al personal óptimo, que cuente con las cualidades necesarias para desenvolverse en esta área.	Gerencia General.	2 meses.
			Ventas	- Analizar los flujos y cantidades de ventas de años anteriores, así como su incremento o decremento por temporadas.	Área de Contabilidad y encargado de Ventas.	3 meses.
		S I S T E M A S	Producción	- Inspección de las maquinarias y herramientas utilizadas en los procesos operativos, así como establecer su vida útil.	Jefe de Producción y Logística y operarios.	4 meses.
			Funcionamiento	- Revisión de los	Jefe de	4 meses.

				sistemas internos utilizados en las labores diarias de la empresa y su repercusión en los trabajadores.	Producción y Logística y operarios	
		P R O C E S O S	Administrativos	- Analizar los trámites habituales que se realizan dentro de la empresa, así como, los que se hacen fuera de esta.	Jefe Administrativo.	3 mese.
			Operarios	- Inspeccionar los procesos operarios, la manera en cómo trabajan o realizan sus actividades los encargados de manipular las maquinarias y herramientas.	Jefe de Producción y Logística y operarios	3 meses.
				Internos	- Identificar los factores de éxito interno (buenas prácticas) que llevan a la	Gerencia General.

		F A C T O R E S		empresa a conseguir mejores resultados; así como, aquellos que no generan mejoras.		
			Externos	- Identificar los factores externos (cambios en el entorno) que favorecen o atacan la estabilidad de la empresa.	Gerencia General.	6 meses.

GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO						
TIEMPO DE APLICACIÓN	ETAPAS DEL PROCESO	ELEMENTOS DEL PROCESO	ACCIÓN	RESPONSABLE	TIEMPO DE APLICACIÓN	
M E D I A N O	I N F O R M A C I Ó N	P E R S O N A S	Directivos	- Asignar a los líderes identificados en todas las áreas y niveles de la empresa.	Gerencia General.	4 meses.
			Administrativos	- Establecer canales de comunicación formal con todos los miembros de la empresa.	Gerencia General.	6 meses.
			Operarios	- Procesar las dudas e inquietudes de estos trabajadores e identificar las ventajas y desventajas de los hábitos adoptados como parte de la Cultura Organizacional.	Área Producción y Logística.	4 meses.
			Tangibles	- Utilización óptima	Área de	6 meses.

P L A Z O		R E C U R S O S		de los recursos tangibles, así como identificación de nuevos recursos, de los cuáles sea necesaria su implementación.	Contabilidad.	
			Intangibles	- Medición del impacto de los recursos intangibles en la efectividad de la empresa.	Gerencia General y Área de Contabilidad.	6 meses.
			Recursos Humanos	- Seleccionar a las principales fuentes de capital humano e intelectual dentro de la empresa e incluirlos en proyectos de investigación.	Jefe de Recursos Humanos.	8 meses.
			Contabilidad y Finanzas	- Asignar los presupuestos necesarios para cada área y para las investigaciones y proyectos que emprenda la	Área de Contabilidad y Finanzas.	6 meses.

		Á R E A S		empresa		
			Logística	- Seleccionar a los mejores proveedores y entablar canales de negociación con ellos.	Jefe de Producción y Logística.	6 meses.
			Producción	- Optimizar los recursos y materias primas, evitando el desperdicio de estos; así como, darle una correcta reutilización a los sobrantes. - Establecer estándares de producción.	Jefe de Producción y Logística y encargado de recepcionar la materia prima.	6 meses.
			Marketing	- Asignar los recursos necesarios para el funcionamiento de esta área; así mismo, establecer nuevas maneras de llegar a los clientes.	Gerencia General.	6 meses.
			Ventas	- Establecer proyecciones de ventas a corto,	Área de Contabilidad y encargado	6 meses.

				mediano y largo plazo para evitar la sobreproducción y la escasez de productos en el mercado.	de Ventas.	
		S I S T E M A S	Producción	- Búsqueda y adquisición de maquinaria moderna que permita alcanzar mejores niveles de producción.	Jefe de Producción y Logística y operarios.	7 meses.
			Funcionamiento	- Eliminación de prácticas burocráticas y actividades demás que generen pérdida de tiempo y recursos.	Jefe de Producción y Logística y operarios	6 meses.
		P R O C E S O	Administrativos	- Descentralizar la toma de decisiones y procesos internos dentro de la empresa.	Jefe Administrativo.	6 mese.
			Operarios	- Medir los tiempos de ejecución y los horarios de trabajo, realizar	Jefe de Producción y Logística y operarios	6 meses.

		S		una redistribución de los mismos (de ser necesario).		
		FACTORES	Internos	- Instaurar los factores claves de éxito y fortalecerlos como estrategias de la empresa.	Gerencia General.	6 meses.
			Externos	- Elaborar medidas preventivas para contrarrestar los cambios del entorno.	Gerencia General.	6 meses.
GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO						
TIEMPO DE APLICACIÓN	ETAPAS DEL PROCESO	ELEMENTOS DEL PROCESO		ACCIÓN	RESPONSABLE	TIEMPO DE APLICACIÓN
		PERSONO	Directivos	- Motivar constantemente a los trabajadores. - Establecer sistema formal (MOF, RUF, organigrama).	Gerencia General.	12 meses.
			Administrativos	- Realizar retroalimentación constante.	Gerencia General.	12 meses.

L A R G O P L A Z O	C O N C I M I E N T O	N A S	Operarios	<ul style="list-style-type: none"> - Establecer horarios, nuevas disciplinas, normas y formas de trabajar de manera eficaz, eficiente, estable y a la vez flexible. - Establecer nuevos y mejores procedimientos de trabajo. 	Área Producción y Logística.	8 meses.
		R E C U R S O S	Tangibles	<ul style="list-style-type: none"> - Adquirir recursos modernos que permitan mejorar la eficiencia y eficacia de la empresa. 	Área de Contabilidad.	12 meses.
			Intangibles	<ul style="list-style-type: none"> - Fortalecer los recursos intangibles con la finalidad de obtener ventajas competitivas y diferenciales en el mercado. 	Gerencia General y Área de Contabilidad.	12 meses.
		Recursos Humanos	<ul style="list-style-type: none"> - Capacitar debidamente a cada trabajador, 	Jefe de Recursos Humanos.	12 meses.	

			según el área que desempeña. - Proporcionar oportunidades para el desarrollo laboral continuo.			
		Á R E A S	Contabilidad y Finanzas	- Coordinar y evaluar el financiamiento para los proyectos de investigación. - Financiar actividades de mejora del servicio al cliente con esta entidad bancaria. - Pagar puntualmente los créditos otorgados.	Área de Contabilidad y Finanzas.	14 meses.
			Logística	- Establecer y manejar una cartera formal de proveedores y abastecimiento de recursos.	Jefe de Producción y Logística.	12 meses.
			Producción	- Controlar las tareas de los trabajadores diariamente. - Modernizar las	Jefe de Producción y Logística y encargado de	12 meses, durante cada día.

			<p>máquinas utilizadas en cada proceso productivo.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Revisar constantemente los estándares de producción en sus procesos. 	<p>repcionar la materia prima.</p>	
		Marketing	<ul style="list-style-type: none"> - Mejorar la promoción y distribución del producto. - Aumento del nivel de publicidad en la empresa. - Diversificar la cartera de productos. 	<p>Gerencia General.</p>	<p>12 meses.</p>
		Ventas	<ul style="list-style-type: none"> - Mantener la investigación de mercados para explotar el mercado nacional y extranjero. - Aprovechar el sistema de distribución "MBN" en pequeños 	<p>Área de Contabilidad y encargado de Ventas.</p>	<p>12 meses.</p>

			mercados.		
	S I S T E M A S	Producción	- Asegurar el orden de la mercadería mediante el control eficiente. - Sistematizar e implementar los procesos de producción.	Jefe de Producción y Logística y operarios	14 meses.
		Funcionamiento	- Instaurar sistemas de gestión ERP, CRM, etc.	Jefe de Producción y Logística y operarios	18 meses.
	P R O C E S O S	Administrativos	- Implementar el nuevo sistema de información SAP en toda la organización.	Jefe Administrativo.	14 mese.
		Operarios	- Realizar seguimiento de todas y cada una de las actividades de las operaciones, sus reacciones frente a los nuevos sistemas y su capacidad de adaptabilidad.	Jefe de Producción y Logística y operarios	8 meses.
		Internos	- Implementar un	Gerencia	12 meses.

		F A C T O R E S		proyecto de mejora de procesos productivos y administrativos mejorado y realizar el seguimiento pertinente, tratando de prever las situaciones que se puedan suscitar.	General.	
			Externos	- Instaurar y estar a la vanguardia con las nuevas tendencias del entorno para fomentar un espíritu creativo e innovador en la organización.	Gerencia General.	12 meses.

4.4. PLAN DE ACCIÓN.

4.4.1. Organización.

- Trabajo eficiente en cada área de la empresa.

- Capacitar debidamente a cada trabajador, según el área que desempeña.

Una de las principales herramientas para obtener resultados eficientes en la administración de recursos humanos es precisamente la capacitación.

Centrándose en el área de producción, capacitar al personal que se encuentra relacionado directamente en el proceso productivo del King Kong y demás dulces, siendo así, realizar una capacitación cada dos meses, para mejorar y velar por la calidad del proceso del producto.

Si se imparte correctamente, la capacitación genera resultados positivos para toda la empresa y permite adaptarse rápidamente a los constantes cambios en el ambiente; exigiendo que sus trabajadores se encuentren preparados para ayudar a resolver problemas y afrontar retos.

- Proporcionar oportunidades para el desarrollo laboral continuo.
 - o Talleres de Carrera Profesional (seminarios que traten temas relacionados con el funcionamiento de los sistemas de planificación, la autoevaluación o la fijación de objetivos).
 - o Centros profesionales o sistemas de información
 - o Libros de Trabajo sobre planificación profesional

- Motivar constantemente a los trabajadores.
- **Establecer un sistema formal (MOF, RUF, organigrama):**

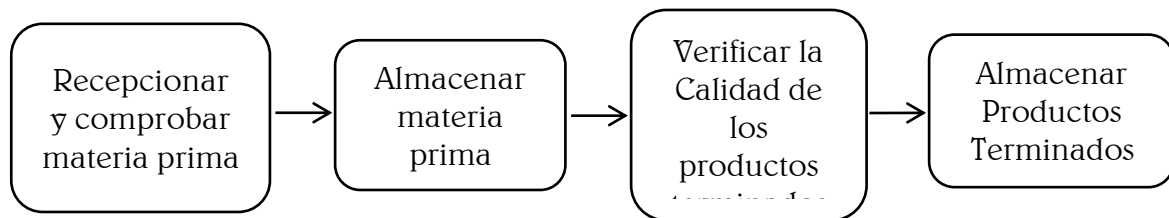
La empresa debe establecer sus lineamientos formales del manual organizacional de funciones, políticas, sanciones, normas y su organigrama, que le permita una mejor organización, con la finalidad de optimizar recursos, y generar valor.

4.4.2. Producción.

- **Asegurar el orden de la mercadería mediante el control eficiente.**
 - Sería necesario implementar un SOFTWARE KARDEX que es un registro de manera organizada de la mercancía que se tiene en un almacén. Para hacerlo, es necesario hacer un inventario de todo el contenido, la cantidad, un valor de medida y el precio unitario de cada insumo, de esa manera se registrarán allí todas las entradas y salidas de los productos. Para efectos de valorización de ese inventario.
 - Este método KARDEX es bastante eficiente ya que, va a permitir un control constante del inventario, llevando el registro de cada unidad que se ingresa y sale, pudiendo conocer el saldo exacto y el valor de venta. Además, permite la determinación del costo en el momento exacto de la venta, debido a que en cada salida de un producto, se registra su cantidad y costo.
 - **Realizar una clasificación de inventarios de acuerdo al ANÁLISIS ABC:** Los recursos de compra dedicados a la selección de proveedores deben ser muy superiores en el caso de los artículos de clase A que en los de clase C.

- En caso de los productos de clase A deben estar sometidos a criterios de control físico de inventarios mucho más estrictos que los de las clase B y C. La comprobación de las existencias de inventarios de estos artículos será con mayor frecuencia. La previsión requiere más cuidado.
 - Los de la clase A se verificarán diariamente o cada 15 días.
 - Los de la clase B, quincenal o mensualmente y los de la clase C cada 2 meses.
- **Sistematizar e implementar los procesos de producción.**
- La empresa King Kong Lambayeque sabe que el éxito de su empresa muy al margen de contar con buenos materiales, de infraestructura, etc. Dependerá en gran medida de la calidad de personas con las que cuente, es decir, profesionales altamente competentes, dispuestos a asumir retos y trabajar en equipo, para ello se realizará una auditoría y un análisis profundo del funcionamiento de las diversas áreas y las deficiencias en las que algunas áreas podrían estar incurriendo de modo que inmediatamente se pueda optar por tomar medidas correctivas que mejoren la capacidad de producción y competitividad.
 - La logística de entrada es el posible flujo de los recursos que la empresa va a necesitar para una mejor planificación y gestión.
 - Recepcionar y comprobar los productos: Consiste en la recepción de los insumos y comprobar que llegue en buen estado y cumpla los requerimientos para la elaboración del producto final.

- Almacén: Luego de haber recepcionado y comprobado el estado de los insumos, se procede a almacenarlos para después hacer uso de dicho material en los diferentes procesos de producción.
- Procesos de Producción: En esta etapa se realizan el proceso para la elaboración del King Kong brindando el mejor sabor y calidad posible.
- Control de Calidad: Luego de producir el King Kong, dar su respectivo envase y embalaje para su mejor mantenimiento del mismo (caja de presentación).



- **Actividades:**

- Controlar las tareas de los trabajadores diariamente.
- Modernizar las máquinas utilizadas en cada proceso productivo.
- Revisar constantemente los estándares en los procesos de producción.

4.4.3. Marketing.

- **Estrategia de defensa: mantener la investigación de mercados para explotar el sector regional, nacional y extranjero.**
- El primer paso sería determinar aquellos puntos débiles en la presencia del mercado de la empresa, tanto a nivel de imagen (posicionamiento) cómo de ventas (Distribución Comercial).

- El segundo paso sería contactar a una empresa especialista en el tema de investigación de mercados para ver donde realmente estamos ubicados.
 - Por último, con la ayuda de la investigación establecer la apertura de nuevos nichos de mercado (regional, nacional e internacional).
 - Asociarse con universidades y centros de estudios.
 - Se realizaran al menos dos estudios de mercado por año.
- **Diversificación de productos: nuevas líneas.**
- Identificar los gustos y necesidades de los clientes actuales y potenciales.
 - Desarrollar y mejorar los productos de acuerdo a la investigación realizada.
 - Colocar los productos nuevos en periodo de prueba.
 - Evaluar el desarrollo de nuevos productos.
 - King Kong infantil: combinando nuevas recetas.
- **Aumento del nivel de publicidad en la empresa.**
- Buscar asesoría en publicidad.
 - Innovar la presentación del producto.
 - Difundir el producto en zonas que aún no se conoce.
- **Mejorar la promoción y distribución del producto.**
- Implementar capacitación para vendedores.
 - Incentivar a los vendedores.
 - Crear una página web para facilitar información de la empresa y productos a los clientes.
 - Implementar el servicio a domicilio para entregar el producto directamente al cliente.

- Investigar el uso del datafono inalámbrico (instrumento electrónico que facilita la forma de pago por tarjeta de crédito) para los clientes que hacen pedidos desde su hogar.
 - Incentivar a los mayoristas con nuevas promociones.
 - Aplicar estrategias de empuje donde implicaría ofrecer descuentos, pruebas gratuitas y otros medios de persuasión.
 - Colocar el producto en bodegas, supermercados, distribuidores automáticos, etc.
 - Creación de puntos de ventas en lugar estratégicos (Centros comerciales, ferias, etc.)
- **Aprovechar el sistema de distribución “MBN” en pequeños mercados.**
- Realizar una investigación de mercado acerca de canales de distribución utilizados en pequeñas empresas de producción.
- 4.5. PROPUESTA SOBRE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO, PARA LA EMPRESA FÁBRICA DE DULCES KING KONG LAMBAYEQUE S.R.L. ELABORADA A PARTIR DEL ANÁLISIS A SUS CLIENTES.**

A continuación, se presenta una serie de propuestas de mejora para los procesos de Gestión del Conocimiento en King Kong Lambayeque, teniendo en cuenta los resultados anteriormente analizados. En el estudio se observó que la empresa en comparación con su competencia tiene un 40% de aceptabilidad y preferencia en el mercado. De acuerdo al estudio realizado su objetivo es saber manejar plenamente las dimensiones que identifican la correcta aplicación de la Gestión del Conocimiento (GC), que se deben revisar las herramientas y medios que garanticen dicha gestión; por tal razón, se sugiere definir diversas de estrategias para ser implementadas en la organización.

**PROPUESTA PARA LA EMPRESA FÁBRICA DE DULCES KING KONG
LAMBAYEQUE S.R.L.**

**D
A
T
O
S**

CORTO PLAZO

- **Desarrollar sesiones de trabajo o reuniones;** para fomentar la construcción de ideas y de conocimiento en forma colectiva entre los miembros de la empresa, facilitando la participación de todos los trabajadores y personal administrativo en equipos de trabajo, propiciando diálogos, intercambio de experiencias, saberes y puntos importantes de modo que, haya una buena interrelación entre los consumidores y las personas que dan el servicio, en el caso de atención al cliente - ventas. Sugiriendo a los que participen de estas reuniones que generen un documento o un escrito para ser socializado después con el resto de la organización y tomar en cuenta aspectos relevantes.
- **Motivar a que se haga uso del buzón de sugerencias o libro de reclamaciones,** con la finalidad de saber sus inquietudes de los clientes, aceptar sus críticas constructivas y brindarles una mejor atención con respecto al servicio, de modo que se cumplan todas sus expectativas.

	<p>MEDIANO PLAZO</p> <ul style="list-style-type: none"> • Organizar programas de relación empresa-cliente, para establecer lazos más concretos con los consumidores, por ejemplo: establecer un cronograma de visitas a la planta de elaboración de los productos, de modo que se identifiquen con ella, invitar a sus clientes más allegados al aniversario de la empresa cada año, lo que conlleva la motivación de formar parte de King Kong Lambayeque.
P E R S O N A S	<p>CORTO PLAZO</p> <ul style="list-style-type: none"> • Reclutar, seleccionar y asignar según los puestos de trabajo, teniendo en cuenta la capacidad de aprendizaje de los aspirantes, de manera que desarrollen sus habilidades y sigan una línea de carrera para desenvolverse eficientemente en cada área de la empresa.
	<p>MEDIANO PLAZO</p> <ul style="list-style-type: none"> • Diseñar y aplicar programas de inducción o capacitación (para aquellos que se incorporan por primera vez a la organización o cambian de puesto dentro de la misma) que sirvan para orientarles acerca de dónde está el conocimiento existente en la organización y cómo acceder al mismo, de qué manera, a quién acudir. Teniendo en cuenta, que regularmente se brindarán charlas o cursos para los miembros en general.
	<p>LARGO PLAZO</p>

	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar un MOF, donde se pueda especificar las funciones que posee cada trabajador en la empresa, para que cada uno sepa el cargo que le corresponde.
R E C U R S O S	<p>CORTO PLAZO</p> <ul style="list-style-type: none"> • Establecer con los clientes externos reuniones periódicas, para identificar necesidades y poder generar proyectos y programas de formación que permitan la generación de conocimiento, resolviendo sus dudas, teniendo en cuenta las críticas constructivas que ellos puedan hacer a la empresa King Kong Lambayeque. • Realizar propaganda de publicidad televisiva y radial, con la finalidad que la empresa se haga más conocida, den a conocer los servicios que brinda y los productos que ofrece, para así captar mayores clientes. • Rediseñar su página web, complementar con información relevante de la empresa, la lista de productos que ofrece, sus clientes más frecuentes, dar a conocer el cronograma de visitas para los usuarios en general, presentar su organigrama y algunas noticias de importancia sobre King Kong Lambayeque. <p>MEDIANO PLAZO</p> <ul style="list-style-type: none"> • Elaborar proyectos con una duración determinada, que involucre grupos de trabajo interdisciplinarios con objetivos, resultados y actividades establecidas para generar

	<p>conocimiento y plasmarlo en documentos, manuales, diagramas o en los sistemas de red de información, de esta forma se incentivan los procesos de investigación aplicada con instructores y aprendices en las diferentes áreas que maneja la organización.</p>
<p>Á R E A S</p>	<p>LARGO PLAZO</p> <ul style="list-style-type: none"> • Implementar un Sistema ERP, para poder gestionar mejor las entradas y salidas de los productos de la empresa ante la posibilidad de pérdida de documentos en físico como las boletas o facturas hechas manualmente. • Implantar una herramienta web 2.0, que servirá para dar mayor información a nuestros clientes vía página web, videos, redes sociales con respecto a la empresa y los productos que se ofrecen, de manera de hacer mayor publicidad y captar mayor clientela. Además, incorporar un blog para envío y recepción de información relacionada a sugerencias o reclamos

PRESUPUESTO PARA IMPLEMENTACIÓN DE PROPUESTA	
DATOS	400.00
PERSONAS RR.HH} Representante: Jefe de RR.HH.	800.00
RECURSOS TANGIBLES E INTANGIBLES Representante: Jefe de Administración.	500.00
AREAS (ADMINISTRACIÓN, FINANZAS) Representante: Jefe de. Contabilidad Y Finanzas	
• Implementar un Sistema RP	2,000.00
• Implantar una herramienta web 2.0	350.00
TOTAL	S/. 4050.00

V. CONCLUSIONES.

La situación económica de nuestro país, respalda a la empresa, asegurando actualmente un mercado estable y sin situaciones imprevistas. Claro está que, el entorno es sólo eso y es la empresa la encargada de continuar su sostenibilidad y su adaptación a las diversas situaciones que se pueden dar.

La Fábrica de Dulces King Kong Lambayeque S.R.L., es segunda en el mercado y es reconocida por su larga trayectoria; a pesar de ello, el líder indiscutible del sector es la empresa “San Roque”, quienes constituyen su principal amenaza. Cuenta con clientes estables y fidelizados que prefieren sus productos frente a los de a competencia.

La atención personalizada al cliente y la imagen proyectada contribuyen con su posicionamiento y la convierten en una empresa confiable.

La empresa opera en un ambiente empírico, poco sistematizado y nada flexible; motivo por el cual es necesaria la aplicación e implementación de la Gestión del Conocimiento que permita desarrollar un valor agregado organizacional para sobrevivir y enfrentar los cambios del imprevisible entorno empresarial.

Mediante la utilización de encuestas como instrumento para la recopilación de datos que fue aplicada a una muestra de 130 personas; entre ellos, trabajadores de la empresa (administrativos y operarios) y clientes de la pudimos identificar que la empresa King Kong Lambayeque no hace uso de técnicas de Gestión del Conocimiento, retrasando así, su desarrollo empresarial.

La utilización del instrumento permitió evaluar variables clasificadas de acuerdo con las dimensiones encontradas: Generación y adquisición del conocimiento, almacenamiento, transmisión del conocimiento y uso del conocimiento.

Los datos fueron sometidos a un análisis estadístico; a través, de la herramienta "Excel", se realizó la comparación de los resultados obtenidos por la encuesta, donde se obtuvo que la empresa King Kong Lambayeque necesita ayuda para lograr gestionar el conocimiento que posee en un estado aceptable para implementar ciertas estrategias.

También se debe, optimizar los procesos de generación y almacenamiento de información, sin dejar de lado los procesos de transferencia y uso de datos con la finalidad de mejorar los resultados en la organización.

De acuerdo al análisis realizado se encontró algunos elementos que inciden en la gestión del conocimiento de la empresa, como: La construcción de ideas y nuevas formas de hacer las cosas, de manera colectiva y en equipos de trabajo, el almacenamiento de conocimiento en depósitos de información, el uso de software especializado para compartir información suficiente y necesaria para tomar decisiones.

La gestión del conocimiento para los clientes se plasma como el uso adecuado de la información que la empresa recepciona, la mejor combinación de datos para desarrollar la capacidad creativa e innovadora de la empresa para satisfacer las expectativas de los clientes y lograr su fidelización.

Lo importante para la empresa, es saber cómo formular estrategias claves para el desarrollo y aplicación del conocimiento, a través de un monitoreo constante,

haciendo una evaluación que determine si los logros propuestos que se plantearon en la aplicación de estrategias como eje fundamental están dando resultados.

Se concluye también que las Tecnologías de la Información y la Comunicación permiten que la gestión del conocimiento nunca termine, porque uno de los objetivos es que cada vez se genere nuevas fuentes de conocimiento, que permitan generar valor a las empresas.

El papel de las TICS permite la realización de diversas actividades de aprendizaje en forma interactiva, creativas potenciando las habilidades de cada trabajador en relación con los clientes para la solución de problemas.

Uno de los objetivos de esta investigación es probar que el modelo propuesto de GC genera un ambiente de conocimiento e información disponible, con acceso a todas las áreas y que puedan ser usados para estimular la innovación y mejorar las labores de los empleados.

La evidencia arrojada en este trabajo de investigación es el poco conocimiento que se tiene acerca de los modelos de Gestión del Conocimiento, tanto por parte del personal administrativo como operario, quienes pueden llegar a obstaculizar el éxito de la empresa si no participan y colaboran en la implementación de este modelo de GC que permitirá mejorar los procesos, el servicio, la cultura organizacional y que será de mucho beneficio para la empresa en general.

VI. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.

- Becker, B.E., Huselid, M.A. & Ulrich, D. (2001). *The HR scorecard*. Boston, USA: Harvard Business School Press.
- Beijerse, R.P. (2000). Knowledge management in small and medium-sized companies: knowledge management for entrepreneurs. *Journal of Knowledge Management*. Nueva York: Palgrave MC, 4 (2), (pp.162-179).
- Brontis, N. (2000). Intellectual capital and business performance in Malaysian industries. *Journal of Intellectual Capital*. Canada: MCB UP, 1 (1), (pp.85-100).
- Bozbura, F.T. (2004). Measurement and application of intellectual capital in Turkey, *The Learning Organization. An International Journal*. Taiwan, 11 (4/5), (pp.357-367).
- Bozbura, F.T. (2007). Knowledge management practices in Turkish SMEs. *Journal of Enterprise Information Management*. Taiwan, 20 (2), (pp. 209-221).
- Buckley, P.J. & Carter, M.J. (2000). Knowledge management in global technology markets. *Long Range Planning* 33, (pp. 55-71).
- Carlucci, D., & Schuima, G. (2006). Knowledge asset value spiral: linking knowledge assets to company's performance. *Knowledge and Process Management*. USA: Libros Igi Global.
- Carson, D.J., Cromie, S., McGrowan, P. & Hill, J. (1995). *Marketing and entrepreneurship in SMEs: an innovative approach*. London, UK: Prentice-Hall.

- Choo, C. W. & Brontis, N. (2002). *The strategic management of intellectual capital and organizational knowledge*. Oxford, UK: University Press.
- Desouza, K.C. and Awazu, Y. (2006), "Knowledge management at SMEs: five peculiarities", *Journal of Knowledge Management*, Vol. 10 No. 1, pp.
- De Pablos, P. (2002). *Knowledge management and organizational learning: Typologies of knowledge strategies in the Spanish manufacturing industry from 1995 to 1999*. *Journal of knowledge management*.
- Gibb, A. & Davies, L. (1990). In pursuit of framework for the development of growth models of the small business. *International Small Business Journal*, 9 (1), (pp. 15-31).
- Goold, M. (1996). The growth imperative. *Long Range Planning*, 32 (1), 8pp. 127-129).
- Grant, R.M. (1996), "Toward a knowledge-based theory of the firm", *Strategic Management Journal*, Vol. 17, pp.
- Gustavson, B. & Harung, H.S. (1994). Organizational learning based on transforming collective consciousness. *The Learning Organizations*, 1 (1), (pp. 33-40).
- Hansen, M., Nohria, N. y Tierney, T. (1999/04). What's your strategy for managing knowledge., *Harvard Business Review*, (pp. 106-116).
- Hambrick, D.C. & Crozier, L.M. (1985). Stumblers and stars in the management of rapid growth. *Journal of Business Venturing*, 1 81), (pp.31-45).

- Hudson, M-. Smart, A. & Bourne, M. (2001). Theory and practice in SME performance measurement systems. *International Journal of Operations & Production Management* 21 (8), (pp.1096-115).
- JÁUREGUI, Alejandro. (2000). Organizaciones inteligentes: consideraciones sobre organizaciones inteligentes aplicadas al mercadeo. Disponible en <http://www.gestiopolis.com/canales/demarketing/articulos/21/orgintelmkt.htm> (consultado 03-08-2012).
- Kruger, C.J. & Johnson, R.D. (2009). Assessment of knowledge management growth: a South Africa perspective. *Aslib Proceeding, New Information Perspectives*, 61 (6), 8pp. 542-564).
- LLANO, Alejandro. (S/F). Organizaciones inteligentes en la sociedad del conocimiento. EN: Cuadernos empresa y humanismo N 61. Disponible en <http://www.unav.es/empresayhumanismo/4publi/cuadernos/pdfs/61o.pdf> (consultado 03-08-2012).
- Lim, D. & Klobas, J. (2000). Knowledge management in small enterprises. *The Electronic Library* 18 (6), (pp.420-432).
- Maldonado, G., Martínez, M., García, R. (2012). Gestión del conocimiento y crecimiento en la Pyme manufacturera de Aguascalientes (México). Extraído el 05 Septiembre, 2013 de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=225025086003>.
- Moreno, J. (2002). La visión de la empresa basada en el conocimiento: Análisis de un caso. Tesis doctoral sin publicación, Universidad de Huelva, España.

- Morrison, A. & Bergin-Seers, S. (2002). Pro-growth small businesses: learning architecture. *Journal of Management Development* 21 (5), (pp.388-400).
- Mouritsen, J. (1998). Driving growth: economic value added versus intellectual capital, *Management Accounting Research* 9 (4), (pp.461-482).
- NONAKA, Ikujiro (1995). Takeuchi, Hirotaka. *The knowledge-creating company*. New York: Oxford University Press.
- Nonaka, I. & Takeuchi, H. (1995). *The knowledge creating company*. New York, USA: Oxford University Press.
- OECD. (2003). *Measuring knowledge management in the business sector*. Ottawa Canada: Organization for Economic Cooperation and Development (OECD), Minister of Industry.
- O’Gorman, C. (2001). The sustainability of growth in small and medium-sized enterprises. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, 7 (2), (pp. 60-75).
- Páez, T. (2004). *Observatorio Pyme. Estudio de la Pequeña y Mediana Empresa en Venezuela y las nuevas tecnologías de la información y la comunicación*. Ediciones CEATPRO, Venezuela.
- Penn, D.W., Forster, R., Heydon, G. y Richardson, J.S. (1998). Learning in smaller organizations. *The Learning Organization*, 5 (3), (pp. 128-137).

- Pérez, A. y otros (2008). Importancia de los clusters del conocimiento como estructura que favorece la gestión del conocimiento entre organizaciones. Universidad de Sonora, México. *Revista Intangible Capital* (Vol. 5, Número 1, Octubre 2008). Disponible en: <http://www.intangiblecapital.org>. (Consultado el 25-11-2012)
- Pérez, M. (2007). Consideraciones teóricas para el análisis de las pequeñas y medianas empresas como fuente de generación de empleo. *Revista Venezolana de Gerencia*. Venezuela. (Vol. 12, N° 39, Septiembre 2007). Disponible: http://www.scielo.org.ve/scielo.php?script=sci_arttext&pid=513159842007000300009&Ing=es&nrm=iso,ISSN1315-9984 (Consultado el 25-11-2012).
- Salajorvi, S., Furu, P. & Sveiby, K.E. (2005). Knowledge management and growth in finnish SMEs. *Journal of Knowledge Management*, 9 (2), 8pp. 103-122).
- Sánchez, M. & Palacios, M. (2008). Knowledge-based manufacturing enterprises: Evidence from a case study. *Journal of Manufacturing Technology Management*.
- SENGE, Peter. (1995). *La quinta disciplina: las organizaciones que aprenden*. Madrid: McGraw Hill.
- Sharma, R.S., Siddiqui, A., Sharma, A., Sing, R., Kumar, R., Kaushal, S. et al. (2007). Leveraging knowledge management for growth: a case study of Tata consultancy services. *Journal of information Technology Case AND Application Research*, 9 (4), (pp. 29-65).

- Smallborne, D., Leigh, R. & North, D. (1995). The characteristics and strategies of high growth SMEs. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, 1 (3), (pp.44-62).
- Smith, W.J. (1998). Turning toward growth. *Empowerment in Organizations*, 6 (4), (pp.110-114).
- Storey, D.J. (1994). *Understanding the small business sector*, London, UK: Routledge.
- Sveiby, K.E. (1990). *Knowledge management: 101 tips for leaders in knowledge-intensive organization*. Stockholm, Suecia: Affarsvärlden.
- Ulrich, D. (1997). *Human resource champion*. Boston, USA: Harvard Business School Press.
- Watson, K., Hogarth-Scott, S. & Wilson, N. (1998). Small business start-ups: success factors and support implications. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, 4 (3), (pp.217-238).
- Weinzimmer, L.G. (2000). A replication and extension of organizational growth determinants. *Journal of Business Research*, 48 (1), (pp.35-41).
- Wilson, T.D. (2002). The nonsense of Knowledge management. *Information Research*, 8 (1), (pp 144-154).
- Zack, M.H. (1999). Developing a knowledge strategic. *California Management Review*, 41 (3), (pp 125-145).

Zhang, Y. (2000). Learning function and small business growth. *Managerial Accounting Journal*, 15 (5), (pp. 228-231).

VII. ANEXOS.

ANEXO N°01

Encuesta para determinar el grado de gestión del conocimiento en los trabajadores de la “Fábrica de Dulces King Kong Lambayeque S.R.L.”

1. Edad: _____
2. Sexo: F M
3. Estado Civil:
- a) Soltero b) Casado c) Viudo d) Divorciado e) Conviviente f) Separado
4. Tiempo de trabajo en la empresa:

Señale con un aspa (x) en los siguientes ítems el valor que mejor refleje la situación en su empresa, teniendo en cuenta el siguiente cuadro de puntuación:

1	Totalmente en Desacuerdo
2	En Desacuerdo
3	Indiferente

4	De Acuerdo
5	Totalmente de Acuerdo

CRITERIO	1	2	3	4	5
4.1. Conozco cuales son mis deberes y derechos.					
4.2. Sé cuáles son las funciones, metas de mis jefes y compañeros de trabajo.					
4.3. Existe un agradable clima laboral en la empresa.					
4.4. Mi opinión es importante al momento de tomar alguna decisión dentro de mi área o para la empresa en general.					
4.5. Puedo proponer estrategias de mejora.					

4.6. La organización de la empresa está claramente definida; conozco a todos mis superiores y cuáles son sus respectivos cargos dentro de la empresa.					
4.7. Dentro de la empresa se fomenta el trabajo en equipo, entre compañeros, todos presentan disposición para ayudarse mutuamente.					
4.8. Entre compañeros de trabajo son capaces de proporcionarse datos o información necesaria en un momento determinado.					
4.9. Me siento completamente identificado con la empresa.					
4.10. Procuro realizar mi trabajo de la mejor manera posible.					
4.11. Se me informa oportunamente los posibles cambios a darse dentro de la organización.					
4.12. Sé dónde puedo encontrar la información necesaria para realizar mis actividades cuando es necesario.					
4.13. Estoy motivado para generar, desarrollar nuevas ideas y compartirlas con los demás.					
4.14. Los jefes de área cumplen el rol de motivadores y líderes que estimulan actitudes de aprendizaje y el desarrollo de nuevas habilidades en todos los trabajadores.					
4.15. La empresa emplea las estrategias correctas para su funcionamiento y crecimiento.					
4.16. La empresa cuenta con planes anuales para mejorar la productividad.					
4.17. La empresa determina sus metas y objetivos a corto y largo plazo.					
4.18. La empresa realiza evaluaciones previas a los ascensos.					
4.19. Es política de la empresa controlar continuamente las					

labores de sus trabajadores.					
4.20. Contamos con normas de convivencia para interactuar dentro de ella y con los clientes.					
4.21. Me comunican previamente el día y la hora en que se llevarán a cabo las reuniones de la empresa.					
4.22. La empresa controla los resultados que obtiene.					
4.23. Conozco los logros obtenidos por la empresa					
4.24. Manejo la información general de la empresa y datos relevantes.					
4.25. La empresa utiliza tecnología de punta para mejorar las operaciones.					
4.26. Se busca innovar procesos.					
4.27. La empresa busca crear nuevos productos.					
4.28. La empresa realiza seguimiento a las ventas.					

5. ¿Fueron explicadas claramente sus funciones y el funcionamiento de la empresa?

Sí De ser así, responda la pregunta 2.1. No

5.1. ¿Quién le dio los lineamientos de su labor?

- a) Jefe Administrativo. d) Técnico
 b) Jefe de área. e) Un Compañero.
 c) Ingeniero de planta. f) Nadie.

5.2. ¿Cómo aprendió su labor dentro de la organización?

Explique:.....

6. ¿Acude a sus superiores de suscitarse algún problema dentro de la empresa?

Sí No

7. De suscitarse algún problema en la empresa ¿está Ud. autorizado para afrontarlo y resolverlo?

Sí No

8. ¿Recibe Ud. capacitaciones?

Sí De ser así responda las preguntas 9.1; 9.2 y 9.3. No

8.1. ¿Quién lo capacita?

- a) Personal Directivo de la empresa.
- b) Profesionales relacionados con el rubro de la empresa.
- c) Profesionales en general.

8.2. ¿Con qué frecuencia lo capacitan al año?

- a) Cada mes.
- b) Cada 2 meses.
- c) Cada tres meses.
- d) Cada 4 meses.
- e) Cada 5 meses.
- f) Cada 6 meses.
- g) 1 vez al año

8.3. ¿Qué temas tratan en las capacitaciones?

- a) Temas relacionados a la empresa.
- b) Temas motivacionales.
- c) Temas relacionados a su línea de carrera.
- d) Temas propuestos por los propios trabajadores.

9. ¿Se lleva a cabo un arduo control de los procesos dentro de la organización?

Señale de cuáles.

- a) Procesos operativos.
- b) Procesos Administrativos.
- c) Proceso Post Venta.

- d) Otros procesos.
- e) No se lleva un control.

ANEXO N° 02

Encuesta para determinar el grado de gestión del conocimiento percibido por los clientes de la empresa Fábrica de Dulces "King Kong Lambayeque S.R.L."

Estimado(a) Sr. (a) (Srta.), estamos realizando una investigación, por lo que solicitamos su colaboración, siendo lo más sincero (a) posible.

1. Edad: _____ 2. Sexo: F M

3. Estado Civil:

a) Soltero b) Casado c) Viudo d) Divorciado e) Conviviente f) Separado

4. ¿Qué lo motiva a elegir los productos de esta empresa y no los de la competencia?

- a) Precio. d) Marca.
- b) Calidad. e) Promociones.
- c) Variedad de Producto. f) Trato al cliente y facilidades.

5. ¿Cómo calificaría el precio de los productos de la empresa en el mercado?

- a) Precios caros. c) Precios justos.
- b) Precios accesibles. d) Precios bajos.

6. En los empaques de los productos puede encontrar información, cómo:

- a) Fecha de Fabricación b) Fecha de vencimiento.

- c) Composición Nutricional. e) Certificaciones.
 d) Datos de la empresa. f) Datos adicionales.

7. De estas empresas, ¿Cuál considera Ud. es la más importante en el mercado Lambayecano?

- a) King Kong Lambayeque d) King Kong Llampayec
 b) King Kong San Roque e) Delicias del Inca
 c) Dulces Sipán f) Estrella del Norte

8. ¿La empresa toma en cuenta sus opiniones para futuros productos o nuevas prácticas empresariales?

- Sí No

9. ¿Tiene opción a reclamos, cambios o devoluciones en caso de que los productos adquiridos no cumplan con sus expectativas o requisitos?

- Sí No

10. ¿Por qué medios de comunicación se informa de los diferentes productos de la empresa "KING KONG LAMBAYEQUE"?

- a) TV () e) Internet ()
 b) Anuncios en paneles () f) Volantes ()
 c) Radio () g) Todas las anteriores ()
 d) Amigos () h) Ninguna ()

11. Señale con un aspa (x) en los siguientes ítems el valor que refleje la situación en su empresa, teniendo en cuenta el siguiente cuadro:

1	Totalmente en Desacuerdo
2	En Desacuerdo

3	Indiferente
4	De Acuerdo
5	Totalmente de Acuerdo

CRITERIO	1	2	3	4	5
11.1. Los productos de la empresa King Kong Lambayeque son de buena calidad.					
11.2. El sabor de los productos de la empresa King Kong Lambayeque es agradable.					
11.3. Los empaques de los productos son los adecuados para su conservación.					
11.4. La presentación de los productos es original.					
11.5. La publicidad empleada por la empresa para promocionar sus productos es llamativa y atractiva.					
11.6. La empresa cumple a tiempo con sus pedidos.					
11.7. Siempre encuentra los productos que necesita en la empresa.					
11.8. La variedad de sabores en los productos de la empresa King Kong Lambayeque le permiten diferenciarse en el mercado.					

ANEXO N° 03

Imágenes que ilustran el proceso de investigación

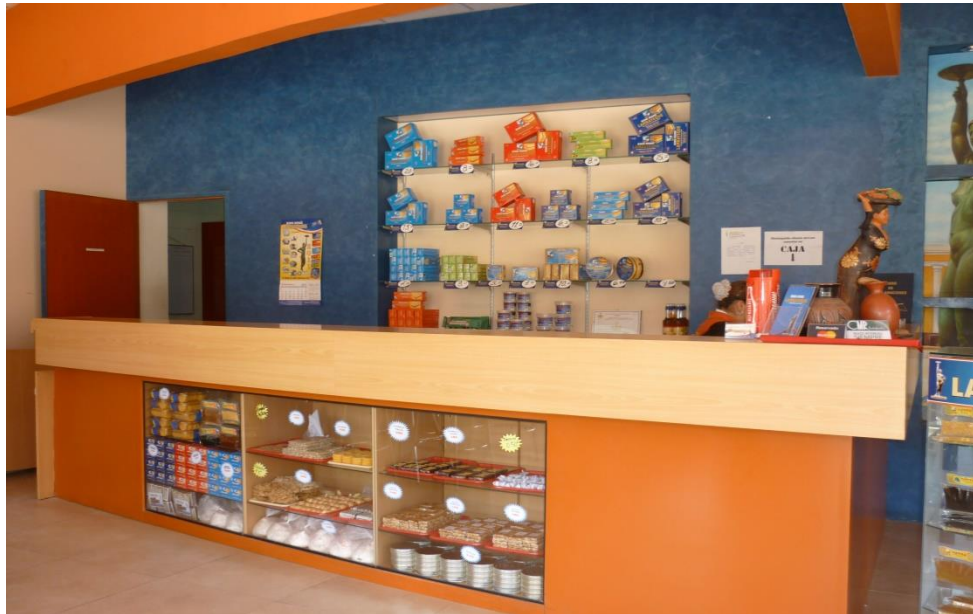


Figura 67. Las instalaciones de la Fábrica de Dulces King Kong Lambayeque S.R.L.



Figura 68. Representante de King Kong Lambayeque, Sr. Odar Bances Edgar.

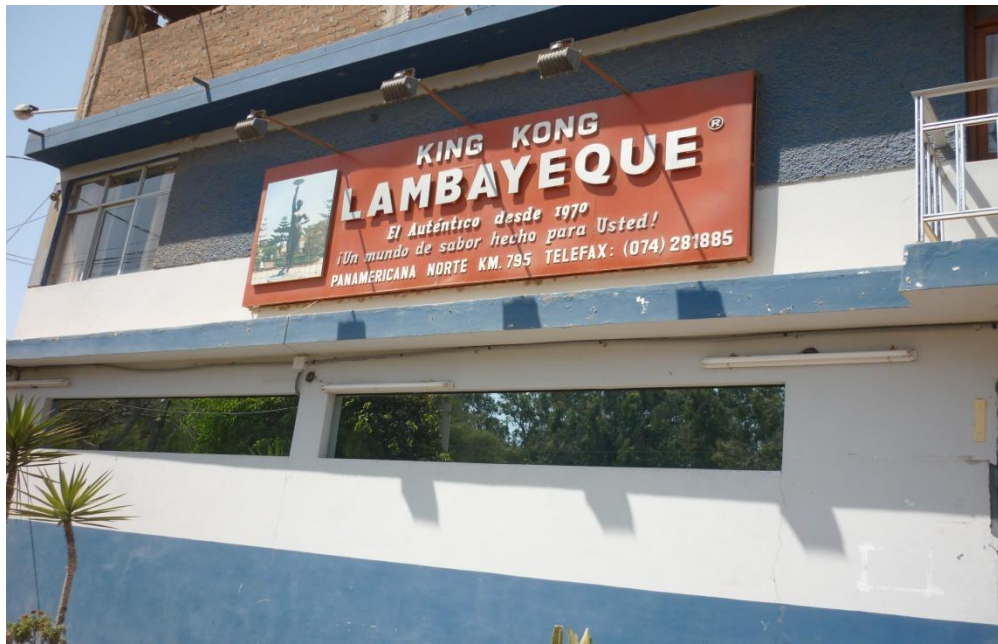


Figura 69. Planta de Elaboración de la Planta King Kong Lambayeque.



Figura 70. Área de elaboración de productos de King Kong Lambayeque.



Figura 71. Trabajadores de la fábrica King Kong Lambayeque, llenando las encuestas.



Figura 72. Trabajadoras de la fábrica King Kong Lambayeque, llenando las encuestas.



Figura 73. Tesistas encuestando a los trabajadores de la fábrica King Kong Lambayeque.



Figura 74. Tesistas encuestando a los trabajadores de la fábrica King Kong Lambayeque.