

***Buenas prácticas* en el área comercial del Almacén Paris S.A.**

Una mirada desde la gestión del conocimiento

Lizeth Rocío Ramírez Rojas

Universidad EAFIT

Escuela de Administración

Maestría en Administración MBA

Pereira

2019

Buenas prácticas en el area comercial del Almacén Paris S.A.

Una mirada desde la gestión del conocimiento

Lizeth Rocío Ramírez Rojas

Trabajo de grado para optar al título de Magíster en Administración

Asesora temática: Ana Cecilia Diez Gaviria, Magíster en Gerencia de la Innovación y el

Conocimiento, estudiante de Doctorado en Administración

Asesora metodológica: Beatriz Amparo Uribe de Correa, Magíster en Ciencias de la

Administración

Universidad EAFIT

Escuela de Administración

Maestria en Administración MBA

Pereira

2019

Dedico este trabajo a:

Juan Manuel Orozco Ramírez

Agradecimientos

A la profesora Ana Cecilia Diez Gaviria, por su dedicación infinita y su pasión por la gestión del conocimiento.

Contenido

Glosario	10
Resumen	11
Abstract	13
1. Introducción	14
2. Objetivos.....	16
2.1. Objetivo general.....	16
2.2. Objetivos específicos.....	16
3. Planteamiento del problema	17
3.1. Estado de la cuestión	17
3.2. Generalidades de la organización con énfasis en el área comercial del almacén París S.A.	22
4. Justificación.....	25
5. Marco conceptual.....	26
5.1. Gestión del conocimiento organizacional.....	27
5.2. Generación de valor.....	33
5.3. Diferenciación	37
5.3.1. Grupos de interés - Stakeholders	39
5.3.2. Memoria corporativa.....	42

5.3.3. Buenas prácticas.....	44
5.3.3.1. Benchmarking.....	45
5.3.3.1.1. Tipos de Benchmarking.....	48
5.3.3.1.2. Pasos del Benchmarking.....	48
6. Metodología: Trabajo de campo.....	51
6.1. Herramientas e instrumentos para la recolección de datos e información.....	53
6.2. Desarrollo de la metodología.....	54
6.2.1. Identificación de <i>buenas prácticas</i>	57
6.2.1.1. Planificación.	57
6.2.1.2. Recolección y análisis de información.....	58
6.2.1.2.1. Recolección.....	58
6.2.1.2.2. Análisis.	60
6.2.1.3. Integración y adaptación a la empresa.	61
6.2.1.4. Acción e implementación de los resultados.	62
6.2.1.5. Maduración.....	64
7. Desarrollo del proyecto	65
7.1. Análisis de datos e información del desarrollo del proyecto.....	71
8. Cronograma.....	94
Conclusiones	95
Recomendaciones	98
Referencias	99

Lista de tablas

Tabla 1. Artículos Scopus	55
Tabla 2. Cuestionario para miembros de junta y directores	60
Tabla 3. Formato matriz de doble entrada para datos primarios	61
Tabla 4. Registro hitos del conocimiento en el área comercial del Almacén Paris 2010 a 2015..	66
Tabla 5. Matriz doble entrada de preguntas P1 y P2	67
Tabla 6. Matriz doble entrada preguntas P3 y P4.....	69
Tabla 7. Matriz doble entrada preguntas P5 y P6.....	71
Tabla 8. Cronograma.....	94

Lista de figuras

Figura 1. <i>Factor Knova</i>	36
Figura 2. <i>Stakeholders</i>	41
Figura 3. <i>Benchmarking</i> interno	53
Figura 4. Mapa conceptual - Categorías de estudio.....	56
Figura 5. Pasos para documentar las <i>buenas prácticas</i> en Almacén Paris.....	62
Figura 6. Ficha <i>buenas prácticas</i> Almacén Paris	63
Figura 7. Primera <i>buena práctica</i> evidencia: Los valores como sello de la empresa.....	73
Figura 8. Ficha <i>buenas prácticas</i> detectadas en Almacén Paris- Los valores como sello de la empresa	74
Figura 9. Ficha <i>buenas prácticas</i> detectadas en Almacén Paris - Los valores como sello de la empresa	77
Figura 10. Segunda <i>buena práctica</i> : Continua adaptación al cambio	78
Figura 11. Ficha <i>buenas prácticas</i> detectadas en Almacén Paris- Continua adaptación al cambio	79
Figura 12. Ficha <i>buenas prácticas</i> detectadas en Almacén Paris- Continua adaptación al cambio	80
Figura 13. Ficha <i>buenas prácticas</i> detectadas en Almacén Paris- Continua adaptación al cambio	81
Figura 14. Ficha <i>buenas prácticas</i> Almacén Paris- Continua adaptación al cambio	82
Figura 15. Tercera <i>buena práctica</i> evidenciada- Capacitaciones Almacén Paris.....	83
Figura 16. Ficha <i>buenas prácticas</i> detectadas en Almacén Paris- Capacitaciones	84

Figura 17. Ficha <i>buenas prácticas</i> detectadas en Almacén Paris- Capacitaciones	85
Figura 18. Ficha <i>buenas prácticas</i> detectadas en Almacén Paris- Capacitaciones	86
Figura 19. Ficha <i>buenas prácticas</i> en Almacén Paris- Capacitaciones	87
Figura 20. Cuarta <i>buenas prácticas</i> evidenciada: Relacionamiento y comunicación	88
Figura 21. Ficha <i>buenas prácticas</i> detectadas en Almacén Paris- Relacionamiento y comunicación.....	89
Figura 22. Ficha <i>buenas prácticas</i> en Almacén Paris- Relacionamiento y comunicación	90
Figura 23. Ficha <i>buenas prácticas</i> detectadas en Almacén Paris- Relacionamiento y comunicación.....	91
Figura 24. Ficha <i>buenas prácticas</i> detectadas en Almacén Paris- Relacionamiento y comunicación.....	92

Glosario

Benchmarking: Consiste en tomar "comparadores" o *benchmarks* a aquellos productos, servicios y procesos de trabajo que pertenezcan a organizaciones que evidencien las mejores prácticas sobre el área de interés, con el propósito de transferir el conocimiento de las mejores prácticas y su aplicación

Best Practices: La expresión inglesa *Best Practices*, se usa para definir las buenas o mejores prácticas de la organización.

Factor Knova: Transición e inserción de la economía del conocimiento desde la economía agrícola pasando por la industrial, intensiva en mano de obra y capital en contraste con la creación de valor generada por la gestión del conocimiento.

Retail: Es un término de la lengua inglesa que se emplea para nombrar la venta minorista. Hace alusión a la comercialización de productos al por menor.

Stakeholder: Término inglés para definir las partes interesadas o grupos de interés.

Resumen

El propósito de este trabajo de grado es documentar las *buenas prácticas* del Almacén Paris S.A. del año 2010 a 2019, en el área comercial, que contribuyan a la diferenciación y generación de valor, desde la perspectiva de la gestión del conocimiento. La metodología se configuró en el marco de un ejercicio investigativo aplicado, con enfoque cualitativo. En particular se hizo un análisis de documentos corporativos, se construyeron datos a partir de información primaria, resultado de entrevistas semiestructuradas a actores del nivel estratégico de la organización y se utilizaron los pasos del *benchmarking* interno en el proceso metodológico del trabajo de campo. La gestión del conocimiento de Almacén Paris S.A., está parcialmente formalizado, es decir que, la Organización cuenta con elementos que le permiten comunicar parte de su cultura y se ha preocupado por especializarse y por tener mayor nivel e intensidad en el conocimiento. De allí la importancia de direccionar recursos y de definir un programa orientado a identificar, desarrollar, comunicar y minimizar la pérdida de conocimiento en todas sus áreas. Este trabajo de grado se limitó a documentar cuatro (4), *buenas prácticas* en el área comercial de la empresa, se destaca el compromiso de los colaboradores y el interés de la empresa en permanecer vigente en el tiempo y dar respuesta a las necesidades de sus *stakeholders*. En futuros ejercicios se puede avanzar hacia otras áreas de la organización. Se destacan los hallazgos que cada una de las *buenas prácticas* documentadas para el área comercial pueden implementarse o estructurarse para otras áreas de la Organización, de manera que se genere nuevo conocimiento producto de este intercambio y apropiación de ideas que provengan de otros procesos. La metodología propuesta es sencilla, de fácil aplicación y réplica, lo que posibilita su uso en la gestión de

conocimiento en todas las áreas de la Organización. También puede ser soporte de estudios y aplicaciones que impliquen mayor profundidad.

Palabras clave: Conocimiento, *Buenas prácticas*, Generación de valor, Gestión del conocimiento, Memoria organizacional.

Abstract

The purpose of this article is to document the best practices of Almacén Paris S.A. from 2010 to 2019, in the commercial area, that contribute to the differentiation and generation of value, from the perspective of knowledge management. The employed methodology was an applied research exercise, with a qualitative approach. Particularly, an analysis of corporate documents was made, data was constructed from primary information sources. The result of semi-structured interviews with collaborators from the strategic level of the Organization and the internal benchmarking steps were used in the methodological process on the field work. Knowledge management in Almacén Paris, is partially formalized, the Organization has elements that allow it to communicate part of its culture and has been specializing and having a higher level and intensity of knowledge. Hence the importance of managing resources and defining a program designed to identify, develop, communicate and minimize the loss of knowledge in all its areas. This article was limited to document four (4) good practices in the commercial area of the Alamacén Paris, the commitment of the collaborators and the interest of the company in remaining in time and responding to the needs of its stakeholders. In future investigations other areas of the organization can be studied. A key highlight of the findings is that each of the documented good practices for the commercial area can be implemented or structured in other areas of the Organization so that new knowledge is generated as a result of this exchange and appropriation of ideas that come from other processes. The proposed methodology is simple, easy to apply and replicate, which allows its use in knowledge management in all areas of the Organization. It can also support studies and applications that imply greater depth.

Keywords: Knowledge, knowledge management, best practices, value generation, organizational memory.

1. Introducción

El conocimiento como intangible es un generador de valor que es susceptible de ser gestionado en la organización de manera tal que en efecto pueda ser generador de valor, fuente de diferenciación y por lo tanto ventaja competitiva. Para ello es necesario que se identifique, comunique y documente para que evolucione con la empresa, los autores Nonaka y Takeuchi (1995) ya conceptuaban así sobre la gestión del conocimiento organizacional: “la capacidad de la empresa para crear conocimiento nuevo, diseminarlo en la organización e incorporarlo en productos, servicios y sistemas” (p. 18), razón por la cual este trabajo de grado, pretende documentar las *buenas prácticas* en el Almacén Paris S.A, en el área comercial durante el periodo de tiempo comprendido entre los años 2010- 2019, desde la mirada de la gestión del conocimiento.

Pese a que diversos autores han adelantado estudios enfocados en gestión del conocimiento organizacional, al momento no se identificaron documentos que lleven estos conceptos al nivel de organizaciones localizadas en América Latina, en ciudades intermedias y que estos se centren en el área comercial de empresas ferreteras dedicada al *retail* como la que se propone analizar en este trabajo y de las cuales hay actualmente registradas en el país según diversas fuentes más de 32.200 establecimientos de comercio, con tal volumen de organizaciones de este tipo es importante saber cómo las *buenas prácticas* contribuyen a la diferenciación, generación de valor desde la perspectiva de la gestión del conocimiento.

Para dar respuesta a esta cuestión se abordaron tres pre categorías principales. La primera gestión organizacional, donde se definen conceptos básicos y clasificación del conocimiento, una segunda generación de valor donde se destacan tres características de especial interés especialización, nivel de intensidad y grado de utilización del conocimiento y como tercera categoría diferenciación, donde se abordan los grupos de interés, memoria corporativa y *buenas prácticas*, con estos elementos teóricos y una metodología basada en los pasos de un *benchmarking* interno se posibilitó documentar hitos de conocimiento en la documentación interna de la empresa y cruzar esta información con datos primarios para establecer y documentar desde la gestión del conocimiento cuatro (4), *buenas prácticas* que generan diferenciación y valor en una organización dedicada al *retail* como la estudiada.

A continuación se presentan los capítulos: primero el planteamiento del problema, seguidamente marco conceptual, posteriormente metodología, desarrollo del proyecto y se finaliza con conclusiones y recomendaciones donde se exponen el análisis de los hallazgos obtenidos y una serie de acciones que la organización puede emprender para generar a futuro valor y diferenciación que le permita perdurar en el tiempo y dar respuesta a los retos que le impone el constante cambio de su mercado, clientes y entorno.

2. Objetivos

2.1. Objetivo general

Documentar las *buenas prácticas* del Almacén Paris S.A. del año 2010 a 2019, en el área comercial, que contribuyan a la diferenciación y generación de valor, desde la perspectiva de la gestión del conocimiento.

2.2. Objetivos específicos

-Identificar hitos de conocimiento significativos de la *memoria corporativa* en el área comercial de Almacén Paris S.A.

-Explorar la generación de valor que se produce en el área comercial en Almacén Paris S.A.

-Identificar desde la perspectiva de los grupos de interés, como las *buenas prácticas* en el área comercial, posibilitan la diferenciación en el mercado.

3. Planteamiento del problema

3.1. Estado de la cuestión

Para dar inicio al desarrollo del trabajo de grado planteado se hace necesario establecer el estado de la cuestión en cuanto a gestión del conocimiento y *buenas prácticas* en organizaciones dedicadas a la comercialización de productos bajo el modelo de *retail* y determinar, de qué manera se ha abordado este tema en las diferentes investigaciones tanto teóricas como empíricas, evidenciar cual ha sido su nivel de profundización, características, resultados y posibles aplicaciones en las organizaciones. Posteriormente, se presenta la situación con el Almacén Paris S.A. y por qué sus *buenas prácticas* de conocimiento se convierten en una situación en estudio.

De acuerdo con una revisión realizada en la base de datos *Scopus* con criterios de filtro sobre los últimos diez años, y teniendo en cuenta que, estuvieran focalizados en el estudio y/o documentación de mejores prácticas, *retail* y conocimiento organizacional, y centrar estos temas en el área de negocios y administración. Se logró establecer entonces un listado de veintitrés publicaciones, en los cuales se analizaron el problema o propósito tratado, los objetivos que los investigadores se plantearon, el marco de referencia, conceptos e instrumentos usados de acuerdo con las categorías de análisis planteadas. Esto, con el fin de establecer puntos coincidentes entre ellos y contar con un punto de partida para el tema de interés que se desarrolla en el presente trabajo de grado, asimismo, generar una base de fundamentos que puedan orientar su ejecución.

En este orden de ideas, se evidencia que, existe material académico que documenta las mejores prácticas, muestra que, la gestión del conocimiento en los últimos años ha adquirido

relevancia en la vida de las organización y que se cuenta con los mecanismos para su documentación lo cual puede ser tomado como base de la generación de estrategias en las compañías, Amy Blitz, (2016), Gopalakrishnan Narayanamurthy, Anand Gurusurthy (2014), Scott Erickson & Helen N. Rothberg (2017), son autores que documentaron prácticas en sus sectores de interés con el fin de aprender y así mejorar no solo la experiencia del cliente, generar ventajas competitivas, mantener y generar valor. Es interesante identificar estas interacciones en los estudios dado que representan una buena fuente de ideas e innovación, “Schumpeter (1934), por ejemplo, hizo hincapié en la importancia de la combinación de los conocimientos la creación de la innovación” (OCDE, 2005, p. 24).

En la búsqueda de generación de valor y la ejecución de nuevas iniciativas las organizaciones deben cada vez contar con mayor información y un conocimiento más amplio de lo que quiere hacer y como lo sabe hacer para que a partir de estas bases, pueda inferir mejores resultados de las iniciativas planteadas; Según Valacherry A, Pakkeerappa P. (2018), Amy Blitz, (2016), Andreas D. Landmark y Børge Sjøbakk (2016), Wesley Schultz, Julie Colehour, Jill Vohr, Lara Bonn, Ashlee Bullock⁵, and Amy Sadler (2016), quienes abordaron sus estudios considerando la interacción de la organización con sus clientes a través de mecanismos digitales que les permiten conocer en tiempo real las preferencias del cliente y con base en estas determinar acciones que impacten de manera más eficaz y eficiente en él, al igual que establecer tendencias que permitan anticipar como se comportara el mercado y la prevalencia del modelo de la empresa en el tiempo.

En los documentos revisados se busca establecer cómo a través de las *buenas prácticas* y la gestión del conocimiento se pueden abordar problemáticas de las organizaciones asociadas a cadena de suministro Gopalakrishnan Narayanamurthy, Anand Gurumurthy (2015), Verónica S Ülgen, Helena Forslund (2015), Martin Tidy, Xiaojun Wang, Mark Hall (2016), coincidieron en revisar los procesos y *buenas prácticas* en la relación con los proveedores y en las cadenas de abastecimientos y subdistribución con un enfoque ratificado en cada estudio de extensión a otras áreas de la industria en estudio; de igual manera se identificó el interés en explorar posibles intercambios potencialmente complementarios entre industrias, Erickson & Rothberg (2017), donde se evidencian *buenas prácticas* de la industria del hostelería que pueden ser llevadas al servicio hospitalario, el hecho de que los autores mencionados abordaran el desempeño logístico, las reclamaciones Mahlow (2016), mercadotecnia, relacionamiento con los proveedores y desde luego cómo comunicarse, tiene especial sentido para considerarlos al abordar el tema en la organización Almacén Paris S.A., pues en el ejercicio de su objeto gestiona diariamente acciones encaminadas a un mejor relacionamiento con los clientes, proveedores, manejo de costos y logística y desde luego impactar así el mercado con mejores resultados.

Los objetivos señalados se centran en establecer como las mejores prácticas en las organizaciones conducen a agregar valor en la cadena productiva de las industrias estudiadas, es así como se enfocan en la relación con el cliente y la satisfacción e incluso anticipación a sus necesidades basados en el uso de big data, el análisis de la cadena de abastecimiento y subdistribución donde se evidencia un especial énfasis en la logística y la solución aplicada a las barreras que se presentan con el ánimo de capitalizar este conocimiento de igual manera se destaca la relevancia dada al estudio de los mecanismos para dar cumplimiento a la normatividad

vigente en términos contables en los sectores de comercialización minorista y en cómo esta alineación a la norma, al igual que los premios a *buenas prácticas* pueden fomentar en las empresas una cultura hacia la mejora continua, al igual que generar directrices para la excelencia (Holt, 2015), (Kim, 2017), (Flevy, 2017), (Timo, Kunz, Sven y Crone, 2015).

En el marco de referencia pueden identificarse de manera general el desarrollo de conceptos como gestión del conocimiento, gestión en la cadena de suministro, gestión de conocimiento del cliente, tecnología digital, *buenas prácticas*, sostenibilidad, eficacia, eficiencia, excelencia, todos estos términos orientados a la estructuración de mecanismos que permitan en cada caso de estudio establecer cómo generar procesos o intervenir en puntos neurálgicos de la cadena con el fin de generar diferenciadores y por lo tanto agregar valor.

Los estudios reportan uso de metodologías cualitativas y cuantitativas para el desarrollo de los casos planteados y los sujetos se abordaron en un alto porcentaje mediante entrevistas semi-estructuradas y a profundidad a nivel de directivos y clientes y la recopilación de datos en las organizaciones seleccionadas, de manera que se pueden establecer categorías en común en los artículos estudiados como son, la revisión de la literatura existente, explicación de las metodologías planteadas, el conocimiento del cliente, prácticas actuales, evolución en los procesos y desafíos o barreras en la gestión del conocimiento en las organizaciones a estudiar, la discusión de los resultados y análisis dentro de los marcos conceptuales planteados y finalmente cada estudio propone las conclusiones derivadas del mismo donde se puede evidenciar una marcada necesidad de dar continuidad al mismo para complementar los enfoques desarrollados.

Gopalakrishnan Narayanamurthy, Anand Gurumurthy (2015), Kim H Jang Y (2017), Timo P. Kunz and Sven F. Crone (2015). En conjunto los artículos recopilados plantean cinco hallazgos:

El primero, recomendar a la industria minorista estar más atenta a la gestión del conocimiento, el segundo es enfocarse en el uso de las redes sociales como generadores confiables de información de tendencias y gustos del consumidor, el tercero es apalancar en este conocimiento la generación de estrategias dinámicas en contraposición a lo estático que puede ser el sector *retail* frente a su adaptación al mercado y la demanda del mismo, el cuarto, generar valor a partir del conocimiento como intangible presente en la organización y visibilizarlo a través de la integración de las áreas de la compañía y la interacción con industrias adyacentes. Finalmente, como quinto hallazgo significativo explica que comunicar y compartir conocimientos, mejores prácticas y el aprendizaje posibilita desarrollarse, comprender y mejorar con conciencia de la excelencia y de los beneficios en generación de valor para la organización.

En términos generales, las anteriores referencias indican en alguna medida los estudios empíricos realizados alrededor del tema, a continuación se presentan características generales de la organización sobre la cual recae el estudio y se describen aspectos que indican la importancia que podría tener este trabajo de grado para la empresa Almacén Paris S.A. y en específico para el área comercial en la cual se centra.

3.2. Generalidades de la organización con énfasis en el área comercial del almacén París S.A.

El Almacén Paris S.A. es una organización dedicada a la comercialización de materiales de construcción fundada hace ciento once años en Manizales, Caldas por los señores Roberto Salazar y Ambrosio Echeverry, quienes en esa época viajaban a Europa con el fin de adquirir artículos suntuarios como pieles, telas y enseres que eran comercializados en la naciente Manizales del siglo XX, con las dificultades propias de las guerras en Europa y dado lo complejo del viaje, deciden después de los incendios de 1925 y 1926, dedicarse a comercializar materiales de producción nacional e ir migrando así el portafolio a materiales para la construcción.

Como objetivo superior Almacén Paris S.A. tiene el de convertirse en un aliado estratégico en la cadena de construcción de sus clientes, en las regiones donde tiene presencia, es así como actualmente se atiende este mercado en Caldas, Quindío, Risaralda, Tolima, Magdalena Medio, Norte del Valle, Suroccidente Antioqueño y Atlántico.

Los nichos de mercado impactados son *retail* con salas de venta que atienden público en general, instaladores y profesionales de la construcción, grandes constructores y contratistas tanto del sector público como privado y subdistribución donde se atienden más de 500 ferreterías en municipios de los departamentos antes mencionados.

Almacén Paris S.A., se diferencia en el mercado por su venta consultiva, la continua inclusión de productos en su portafolio, la generación de soluciones a la medida del cliente, los mecanismos de financiación, así como por la estrecha relación de cercanía y apoyo a sus clientes.

Las *buenas prácticas* se han evidenciado parcialmente a través del sistema de gestión de calidad donde se han consignado en la historia reciente de la organización algunas de las maneras del hacer cotidiano y de la mejora continua, de igual manera en procesos como ruta mega e innovación se han formalizado procesos y procedimientos, pero no se han documentado las *buenas prácticas* de manera continua que a lo largo de su historia ha desarrollado para diferenciarse en el mercado y generar valor.

Entonces para Almacén Paris S.A., que es una organización que ha logrado sostenibilidad en su larga historia de vida, generar valor para las partes interesadas y que en este ejercicio se ha diferenciado y posicionado en el mercado, se hace importante y necesario reconstruir su memoria corporativa para identificar las *buenas prácticas* y develar como se ha dado esa generación de valor y esa diferenciación en los años planteados como periodo de estudio del ciclo de vida de la organización.

En este sentido al tomar los elementos encontrados en el estado de la cuestión se plantea hacer el presente trabajo de grado en el área comercial del Almacén Paris S.A., que es una organización dedicada al *retail*, dado que si bien se cuenta con un estado de la cuestión nutrido de estudios, estos no son específicamente dedicados al sector ferretero y a la gestión del conocimiento en empresas de la trayectoria de Almacén Paris S.A. que cuenta con ciento diez

años en el mercado, por lo cual es interesante establecer el conocimiento que se genera en esta organización y cómo se ha logrado que se convierta en un factor que agrega valor y diferenciación en el área comercial en el periodo 2010 al 2019, donde la empresa ha debido adaptarse a los rápidos cambios económicos, que responden a la globalización, nuevos modelos de mercado y tendencias de consumo, manteniendo un buen desempeño económico, crecimiento y posicionamiento en el sector.

Además de destacar la importancia de realizar este estudio en el área comercial y en los años 2010 al 2019, el presente trabajo dejará resultados documentados, para que la organización pueda establecer a futuro mecanismos que le permitan dar continuidad en el tiempo a esta formalización del conocimiento y extender esta práctica a las demás áreas de la organización o a periodos de tiempo previos al estudiado, por considerarlos de especial interés o para recuperación y gestión de su conocimiento.

4. Justificación

Responder a la problemática de Almacén Paris S. A, de reconstruir su memoria corporativa para identificar hitos y las *buenas prácticas* y develar como se ha generado valor y diferenciación en el área comercial en los años 2010 al 2019, a partir de la gestión del conocimiento, y propender por la formalización en la documentación de esta memoria como capital de la organización, motiva la realización del presente trabajo de grado. Este documento posibilitará el alcance descrito y facilitará el desarrollo de ejercicios similares en otras áreas de la organización, con lo cual podrían gestionarse importantes cambios, derivados de una gestión activa del conocimiento generado.

Con este propósito, se desarrolla entonces un marco a partir de tres categorías iniciales; gestión del conocimiento, generación de valor y *buenas prácticas*, por considerarlas en conjunto un punto de partida relevante dado que agrupan criterios importantes tanto para la organización, como para facilitar una metodología para el desarrollo de las siguientes fases del trabajo de grado y concluir a partir de este ejercicio en un documento guía para formalizar y propender por la continuidad de la documentación del conocimiento generado en la Organización. Para que a partir de éste pueda gestarse a futuro valor y diferenciación que permita a la organización perdurar en el tiempo y dar respuesta a los retos que le impone el constante cambio, al cual se ve expuesto dada la dinámica del sector en el cual se desarrolla.

5. Marco conceptual

Las precategorias conceptuales identificadas en la literatura, para efectos del análisis e interpretación de los datos en el presente texto, abordan inicialmente la gestión del conocimiento, que de acuerdo con los autores citados se constituye en un importante tópico para las empresas, que hoy son exigidas por el mercado a salir del ámbito de la competencia a la creación, captura y comunicación del conocimiento en la organización, como activo capaz de ofrecer rentabilidad, competitividad y mejora de la capacidad. Estos conceptos los podemos enlazar con el de generación de valor, que involucra diferenciación, “pues es a través de la especialización que se marca una posición de valor frente a los competidores para ser ofrecida al mercado y generar satisfacción a las partes interesadas” (Porter, 1985, p. 20), se puede entonces establecer que estas son acciones o procesos que se ejecutan en el área comercial en empresas como Almacén Paris S.A., que ha logrado varios de estos propósitos en su trayectoria, pero dichas acciones, ideas y prácticas entre otros, no son siempre parte de su memoria corporativa, por no estar evidenciadas o documentadas adecuadamente, por lo que se hace necesaria su revisión y reconocimiento y abordar para ello el concepto de *buenas prácticas* y el estudio del *benchmarking* como herramienta válida de identificación, estudio, apropiación e implantación en la organización.

A continuación, se desarrollan las categorías mencionadas, sus características y tipos con la finalidad de esbozar los elementos requeridos para el logro del objetivo planteado en este trabajo de grado.

5.1. Gestión del conocimiento organizacional

Antes de entrar a ampliar conceptualmente la gestión del conocimiento, es importante definir conocimiento desde la perspectiva de las organizaciones, lo cual involucra entender que, al interior de las organizaciones no se producen solamente datos e información que son requeridos para la operación de la misma, sino que, en las organizaciones se generan sinergias que posibilitan la creación y utilización de conocimiento y este se ha convertido en un activo importante capaz de generar valor, garantizar la permanencia en el tiempo y posicionar a la organización Omotayo (2015). Por lo tanto, se enuncian a continuación algunas definiciones que involucran el concepto mismo y algunas características resaltadas por los autores citados.

Combinación fluida de experiencia enmarcada, valores, información contextual y conocimiento experto que proporciona un marco para evaluar e incorporar nuevas experiencias e información. Y añaden los autores que este “Se origina y se aplica en la mente de los conocedores. En las organizaciones, a menudo se integra no solo en documentos o repositorios, sino también en rutinas organizativas, procesos, prácticas y normas. (Davenport y Prusak, 2001, p. 6)

Sanguino (2004), en su artículo: “La gestión del conocimiento. Su importancia como recurso estratégico para la organización”, define así conocimiento:

Acto o efecto de conocer” “Idea, noción” “Noticia, ciencia” “Práctica de vida, experiencia” “Discernimiento, criterio, apreciación” “Consciencia de sí mismo, acuerdo” “En el sentido más amplio, atributo general que tienen los seres vivos de

regir activamente el mundo circundante, en la medida de su organización biológica y en el sentido de su supervivencia.

Y a continuación cita Sanguino (2004), autores que coinciden en incluir en su definición del concepto conocimiento múltiples manifestaciones de la apropiación individual o colectiva de un saber, al igual que refieren la dinámica que le imprime la necesaria adaptación con el entorno, lo que lo particulariza de manera tal que puede afirmarse como lo hicieron Sveiby (1998) en respuesta al cuestionamiento sobre como definir conocimiento:

No existe consenso, ni aceptación de modo general, de ninguna definición de la palabra” o Spender (2001) un término fluido y difícil de ser definido, no obstante este último refirió además: el conocimiento posee características que son convencionales y otras no convencionales como “la extensión y contextualización que lo transforman en un bien público, además de las características que le permiten ser comprado y vendido, pudiendo así, ser un bien privado. (Sanguino, 2004)

Ahora, es importante establecer las características del conocimiento que lo constituyen en generador de valor, y sus posibles clasificaciones para así dotar esta categoría de los diferentes aspectos que permitan identificar cómo, dónde y de qué manera surge o se crea, para finalmente poder develarlo en la dinámica de la organización.

El conocimiento ha sido categorizado o clasificado en dos tipos Polanyi (1966, 1967); Nonaka (1994); Nonaka y Takeuchi (1995), Conocimiento tácito y explícito, el conocimiento tácito se caracteriza por ser de carácter personal y no está plasmado en un lenguaje formal lo que lo hace difícil de transmitir y compartir con otros, es definido como una experiencia individual comparable con las ideas, emociones y valores de cada persona. Mientras que el conocimiento explícito: se caracteriza por estar expresado en palabras escritas, números, cifras y análisis, procedimientos que son fácilmente informados y por lo tanto son replicables pues están formalizados o codificados en un lenguaje común a los miembros de la organización (Núñez, 2004).

El conocimiento tácito es una gran fuente de diferenciación pues no es copiable por los competidores y su transformación en ventaja competitiva toma relevancia para las organizaciones hoy en día, dada la continua búsqueda de permanencia y liderazgo en los mercados, llevar este conocimiento tácito a explícito, documentarlo y estructurarlo para comunicarlo y generar valor es un ejercicio en el que centran valiosos esfuerzos de trabajo de numerosas empresas, por lo que cobra relevancia la conocimiento organizacional y la gestión del conocimiento aspectos que se desarrollan a continuación.

Nonaka (1994), estudia el tipo de conocimiento y las capacidades que al interior de la organización se requieren para la materialización en tangibles como bienes y servicios “la creación del conocimiento organizacional debe entenderse como la capacidad orgánica para generar nuevos conocimientos, diseminarlos entre los miembros de una organización y materializarlos en productos, servicios y sistemas” (p. 15). Es entonces a partir de un

procesamiento adecuado de datos e información y su análisis que se genera conocimiento de manera orgánica y continua pues la organización es dinámica.

Los mismos autores inician su argumento estableciendo que el conocimiento es creado inicialmente por los individuos dentro de las organizaciones y que el mismo se convierte en conocimiento organizacional, descrito a través de un proceso establecido por la teoría. (Sanabria, 2017, p. 30)

Allameh Sayyed, Zare Sayyed y Reza Sayyed (2010), en su documento “CMTI 2010, examinando el impacto KM facilitadores en el conocimiento. Los procesos de gestión”, recopilan algunos autores que han definido la Gestión del conocimiento organizacional y presentan el siguiente resumen.

Las estrategias y procesos de identificación, captura y aprovechamiento de los conocimientos" (Atefeh et al 1999, p. 172). Knapp (1998) lo definió como el arte de transformar la información y los activos intelectuales en un valor duradero para las organizaciones de clientes y su gente. Daruch (2003) lo define como el proceso que crea, compartir, distribuir y utilizar el conocimiento en la organización. (p.1212)

En el mismo documento resumen diferentes procesos para la gestión del conocimiento: “1. Creación, transferencia y aplicación (Spender, 1996), 2. Captura, transferencia y aplicación (Delung, 1997), 3. Identificación, captura, el desarrollo, el intercambio, difusión, aplicación y

almacenamiento (Probest et al, 2000)” (p. 1212). Todos enfocados en el hecho de que no solo es importante crear y capturar el saber hacer, este debe desarrollarse y comunicarse para que de su aplicación se genere nuevo conocimiento.

Davenport y Prusak (1998) definen la gestión del conocimiento: “Como un proceso de organización específica y gobernada por reglas para capturar, organizar, retener, aplicar y compartir el conocimiento que renueva el conocimiento previo de los individuos para mejorar el rendimiento de la organización” (p.1212), obedece entonces esta gestión a un esquema que puede ser incentivado y modificado para lograr un resultado cada vez más enfocado en la organización y en el logro de sus objetivos

La gestión del conocimiento es el proceso que continuamente asegura el desarrollo y la aplicación de todo tipo de conocimientos pertinentes de una empresa con objeto de mejorar su capacidad de resolución de problemas y así contribuir a la sostenibilidad de sus ventajas competitivas (Andreu & Sieber 1999, p. 111).

Cuando los autores mencionan “todo tipo de conocimiento”, se involucran todas las manifestaciones que en la vida de la organización permiten la resolución de problemas, la generación de valor, la diferenciación y por ende permiten no solo que construya el logro de objetivos, sino que se gesten los elementos requeridos para que la empresa perdure en el tiempo y genere riqueza.

La gestión del conocimiento es la adquisición y uso de recursos para crear un entorno en el que la información es accesible a los individuos y en el que los individuos adquieren, comparten y usan dicha información para desarrollar su propio conocimiento y son alentados y habilitados para aplicar su conocimiento en beneficio de la organización. (Harman & Brelade, 2000)

En consecuencia, el conocimiento presente en la organización tácito y explícito, debe ser gestionado para lograr impactar el resultado y la productividad y como activo valioso ser clave en los beneficios que produce la organización, estos beneficios deben evidenciarse en la generación de valor, la diferenciación y la satisfacción de los grupos de interés; “La gestión del conocimiento es la función que planifica, coordina y controla los flujos de conocimiento que se producen en la empresa en relación con sus actividades y su entorno, con el fin de crear unas competencias esenciales” (Bueno, 1999).

En este sentido, cabe señalar que hasta ahora en estos conceptos se sintetiza la importancia del conocimiento, y se destaca que, con su gestión, la organización logra provecho, no solo en el proceso mismo de crear, compartir y gestar nuevos modelos, sino que su utilización, se constituye en insumo importante de la generación de valor que se tratará seguidamente, de allí que en este ejercicio de crecimiento la empresa que interprete correctamente este nuevo valor velará por su adecuado manejo y apropiación.

En síntesis, la gestión del conocimiento es importante porque genera valor y es posible mediante la especialización en servicios, nivel de intensidad y grado de utilización del mismo que se ampliarán a continuación.

5.2. Generación de valor

La generación de valor en las organizaciones fue durante mucho tiempo medida en la capacidad de producir caja, es decir, se generaba valor si se era rentable, en términos de costos y utilidades, dejando de lado factores que permitieran mediciones de las capacidades internas o destrezas que potencializan o marcan estos resultados económicos.

Estas capacidades o destrezas generadoras de valor, están soportadas en el conocimiento que se genera en la organización y está ligado en línea directa con las mejoras y *buenas prácticas* por lo que, establecer su gestión dentro de la empresa es por tanto una tarea que posibilita la adecuada utilización de un valioso recurso que mejora su desempeño y por consiguiente su resultado, es decir genera valor, y se ha reconocido la relación entre conocimiento y valor donde autores como Bassi (1997), en este sentido afirma: “ La gestión del conocimiento es el proceso de creación, captura y utilización del conocimiento con objeto de mejorar el desempeño de la organización” (Altman, 2002, p. 233).

Las empresas deben hoy cuestionar como agregan valor a sus bienes y servicios y porque el cliente los prefiere por encima de su competencia, ese valor extra que es deseable se gestiona desde el conocimiento

Según Joel Barker “... en el siglo XXI las propiedades intelectuales corporativas serán más valiosas que sus activos fijos” (Petrash, 1996). El potencial que posee una corporación para agregar valor se denomina factor KnoVa - Valor del conocimiento en una economía sustentada en el conocimiento, la capacidad para agregar valor depende de variables como: La especialización de servicios que ofrece, el nivel de intensidad de conocimiento y el grado de utilización del conocimiento que maneja. (Tarazona, et al 2009, p. 2)

Las variables como: a) especialización en los servicios, b) nivel de intensidad y c) el grado de utilización del conocimiento, se constituyen en un buen punto de partida para analizar las organizaciones y determinar su capacidad de generar valor, en empresas dedicadas al *retail* la especialización se puede traducir en diferenciación dado que los portafolios a comercializar pueden ser muy generalizados en razón a la necesidad de los fabricantes de dar cobertura y penetrar mercados, se requiere entonces que la organización acentúe su capacidad de generar valor en usar al máximo su conocimiento y llevarlo a un refinado detalle en sus procesos que lo particularicen frente a sus competidores.

Organizaciones cada vez más conscientes de la utilización del conocimiento, son intensivas y especializadas, de acuerdo con la documentación consultada sobre estas variables, soportan y proporcionan a los procesos automatizados y repetitivos particularidades que provienen no solo de las fuentes mismas del conocimiento sino de la intervención del talento humano y de la mezcla que de ellos se hace y lo denominan *sistemas de conocimiento*. Robles (2011); es decir conocimiento especializado que se comunica en la organización, para que con la intervención de

sus miembros, se determine por las capacidades y especializaciones de cada uno o del grupo las decisiones que impactarán y por ende diferenciarán el resultado de otra empresa que compite ofertando productos o servicios similares.

Lee (2005) considera que las organizaciones especializadas en información experimentan cambios drásticos en el contexto de la sociedad del conocimiento. El nuevo papel de estas organizaciones es el de centros de aprendizaje y conocimiento para sus usuarios en sus respectivas comunidades. Como organización de aprendizaje, deben involucrarse intensivamente en la gestión de información y el conocimiento y tributar al capital social. Al contrario de las organizaciones de corte comercial, cuya meta para la gestión de conocimiento es la obtención de ventajas competitivas, la misión más importante de estas organizaciones se centra en extender el uso y el acceso de la información y el conocimiento a sus usuarios. (León y Ponjuán, 2009)

La organización intensiva en conocimiento, como centros de aprendizaje requieren tener personal con altas capacidades que posibiliten la gestión y resolución de problemas al interior de la misma, con sus clientes, y demás grupos de interés por lo que podemos tal como refieren informes de la Eurostat: “Una actividad económica se clasifica como intensiva en conocimiento, si la tercera parte de los empleados de la organización tienen un alto nivel de educación” (NACE Rev. 2, 2008).

Autores como Sveiby y Risling (1986, 1987), Hedberg (1990), Lehtimäki (1996), Kirjavainen (1997), Hemati, Houten y Otter (2009), Åkerberg (1998) y Swart y Kinnie (2003) plantean que una Organización Intensiva en Conocimiento (OIC) o Know-ledge Intensive Organization (siglas en inglés, KIO) es una organización que se encarga de adquirir conocimiento a través de las personas que contrata para así producir conocimiento nuevo a partir de la presentación de un problema complejo y el uso de las habilidades de sus colaboradores para resolver dicho problema, empleando y creando procesos ad hoc e innovando. (Castro 2011, p.55)

Figura 1. Factor *Knova*



Fuente: Elaboración propia, adaptado de Tarazona el al (2005).

Transición e inserción de la economía del conocimiento desde la economía agrícola pasando por la industrial, intensiva en mano de obra y capital en contraste con la creación de valor generada por la gestión del conocimiento.

Tissen, Andriessen y Lekanne, 2009, abordan la generación de valor como un conjunto de acciones que las organizaciones deben emprender acciones que los lleven a develar y dar uso al conocimiento que poseen o pueden desarrollar para incrementar su valor.

Retomando entonces el factor *KnoVa*, y basados en los criterios consignados por Tarazona et al 2005, se reseñan las seis capacidades básicas requeridas para que una organización agregue valor de forma sostenida de manera que este se convierta en *una espiral ascendente continua*. Estas son: 1) Capacidad de producción, 2) Capacidad de respuesta, 3) Capacidad de anticiparse, 4) Capacidad para crear, 5) Capacidad para aprender, y 6) Capacidad para perdurar.

En ellas se resumen los procesos y procedimientos, adaptación al cambio y movimientos del mercado, identificación de oportunidades, creación y gestión del conocimiento, así como su preservación en la organización, resultando entonces que producto de la búsqueda de esta generación de valor las organizaciones buscan o propenden por generar diferenciación tanto en sus procesos, como en sus productos o servicios, por lo que se ampliará este concepto seguidamente.

5.3. Diferenciación

Es frecuente encontrar el término diferenciación en los artículos de Harvard Business Review, Zook y Allen (2011) afirman:

La diferenciación es la esencia de la estrategia, la principal fuente de ventaja competitiva. Usted gana dinero no solo por realizar una tarea valiosa, sino por ser diferente de sus competidores de una manera que le permite servir a sus clientes principales de manera mejor y más rentable.

Esta aseveración es fácilmente verificable en el creciente interés de las organizaciones por conocer cada vez más el mercado y personalizar los gustos de los consumidores de manera tal que puedan particularizar sus portafolios de bienes y servicios en función de ofertar soluciones cada vez más específicas y diferenciarse así de su competencia.

Las organizaciones logran su permanencia en el tiempo y sobrevivir a los cambios, cada vez más rápidos y profundos de los mercados, donde las tendencias y modas se globalizan con la facilidad que proveen los sistemas de comunicación y las redes, por su capacidad de sobresalir y esta depende de la capacidad de adaptación e integración de los cambios y el hecho de concentrarse en ser diferentes y únicas, sin perder de vista que esto no es copiar modelos exitosos, sino en el desarrollo de estrategias con un nivel tal de sencillez que pueda ser parte de la vida diaria de la empresa y por lo tanto no sea abandonado dicho esfuerzo, sino que se reproduzca con naturalidad por cada miembro de la organización para cualquier línea, producto o servicio que se requiera desarrollar o implementar.

Por tanto, las organizaciones persiguen el logro de objetivos como rentabilidad, generación de valor y permanencia en el tiempo con el ánimo de dar respuesta a las necesidades, cumplir obligaciones contraídas, y satisfacer en términos generales las expectativas de las partes

interesadas o *stakeholders*, que definiremos a continuación dada su importancia en la vida de la organización y su interacción en el proceso de gestión del conocimiento que ocupa la realización de este trabajo de grado.

5.3.1. Grupos de interés - *Stakeholders*

El término en inglés *stakeholders*, hace referencia a todas las personas o grupos que son afectados o impactados por las actividades o el ejercicio de una organización, y que dependen de este accionar para el logro de sus objetivos o consecución de la satisfacción de sus intereses, dicho término se usó por primera vez en la obra, *Strategic Management: A Stakeholders Approach* por su autor Edward Freeman. (Pitman 1984). Otras definiciones hacen énfasis en la reclamación o demanda que recae sobre la organización de satisfacer las expectativas de un individuo o grupo que tienen intereses particulares sobre ella.

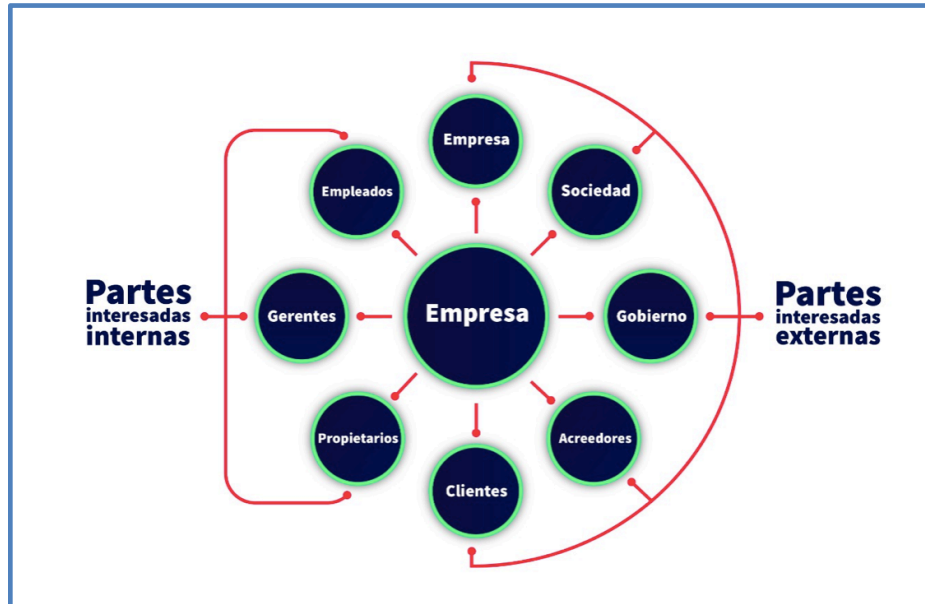
Aquellos que tienen un interés o reclamación sobre la organización (Evans y Freeman, 1988), “Aquellos que defienden que tienen una o más clases de intereses” - “alcanzando un interés debido a la posesión de un derecho (legal o moral) o un título legal originado por la propiedad o demanda sobre la organización” (Carrol, 1989). “Aquellos que tienen, reclaman, o poseen, derechos o intereses en una organización y en sus actividades”. (Clarkson, 1995)

De acuerdo con Evans, Freeman (1988), Carrol (1989), Clarkson (1995), el interés que suscita una organización en un individuo o grupo determina quien o quienes son impactados por la vida

y desarrollo de la empresa y ella se debe en esa misma dirección a estos particulares o grupos, por tanto, es fundamental atender la demanda de cumplimiento de los mismos. Algunos de los principales *stakeholders*, son: dueños, accionistas o inversionistas, propietarios, gerentes, empleados, banca, acreedores, clientes, sociedad y proveedores, entre muchos otros que pueden ser identificados de acuerdo al impacto que la organización tenga y que suscite por tanto interés en ellos y deba entonces en función de su naturaleza atender tales requerimientos.

Los *stakeholder*, antes mencionados pueden dividirse en dos grupos; Primarios (internos), que están inmersos en la operación misma de la empresa, como empleados, dueños, cuyos intereses en la organización van desde la promoción, formación, políticas de empleo, condiciones laborales, hasta la generación de valor, liquidez y maximización de la riqueza. Por otra parte, están los *stakeholders* secundarios (externos), gobierno, proveedores y sociedad que si bien no están dentro de la organización se ven afectados por ella, pues esperan productos de calidad, que satisfagan sus necesidades o en el caso de la banca un retorno de los dineros prestados y preocupación por el impacto social y ambiental de su actividad entre otras.

Figura 2. *Stakeholders*



Fuente: Elaboración propia, adaptada de <https://commons.wikimedia.org/w/index.php?curid=5443748>

Establecer los *stakeholders* de la organización, permitirá identificar las necesidades intereses y expectativas de cada uno, al igual que integrarlos a las estrategias de la organización, permite dar respuesta en función del poder, influencia e interés de cada uno.

La relación entre la organización y sus stakeholders proporciona una nueva perspectiva en la naturaleza de las relaciones basada en la confianza y la continuidad. Cuando esta relación se convierte en una asociación, se logra un mayor interés en la creación de valor y una mayor eficiencia. El resultado de las relaciones entre la organización y los stakeholders constituye el reto más importante para la organización de información, porque busca aumentar su impacto estratégico. (Huotari y Livonen, 2005, p.6)

Relacionarse es por lo tanto un concepto amplio tal y como Boston Consulting Group, propone que no solo sea identificar dichos grupos, sino analizar los beneficios, desventajas y contrastar la información disponible para comparar y determinar la influencia que estos tienen en las actividades de la empresa y profundizar en estas dinámicas. Para lo cual se exponen a continuación algunos conceptos y definiciones de memoria corporativa, para resaltar la importancia de conocer la organización y su devenir en los años y el impacto que tiene en el conocimiento que es el tema de este trabajo de grado y posteriormente cerrar las categorías en estudio con *buenas prácticas*.

5.3.2. Memoria corporativa

Como se ha expuesto en las categorías ya desarrolladas, la organización es un centro de producción de conocimiento, este conocimiento está presente en la forma particular como cada empresa desarrolla sus actividades, en su estrategia y en general en la cultura misma, “Podemos definir la memoria institucional como la forma en que una organización conserva y mejora el conocimiento de su gente” (Gongol, 2009).

“Gran parte de la historia de las organizaciones simplemente queda guardada en los relatos que van pasando de generación en generación. Muchas de las experiencias vividas no quedan documentadas y mucho menos como una evidencia de que realmente acontecieron”. (Neyton, 2014). De acuerdo con estos autores la organización y específicamente su gente, genera y transmite conocimientos que les permiten reproducir pautas de comportamiento, mecánicas de

operación y resolución de situaciones cotidianas y dicho conocimiento es sujeto de ser recopilado, conservado e incluso usado como fuente de mejoramiento continuo.

Es importante rescatar que como cada organización o empresa es un ente particular, principalmente por los individuos que la componen, por la identidad que como grupo desarrollan y la interacción con la cultura misma, se pueden identificar entonces, variadas formas de esta recapitulación de saberes como pueden ser: “Memoria profesional, comercial y técnica; de proyecto; no computacional; externa e interna; basada en documentos; corporativa; basada en casos; basada en personas; cooperativa; transaccional; de grupo o equipo; de reunión” (Gandon, 2002, p. 36).

De acuerdo con la literatura consultada la organización documenta su memoria de diversas maneras como son procesos o procedimientos, protocolos, códigos, contratos, etc., no obstante, mucho de lo que sabe hacer está en cabeza de los colaboradores y por ello cuando se producen situaciones donde este talento o capital humano que posee el saber se ausenta o retira de la organización, se genera una pérdida, por lo que la acumulación de experiencias y aprendizajes, constituyen una cuestión estratégica, incorporable a la memoria organizacional.

Cuestiones estratégicas organizacionales también pueden ser contempladas por la gestión del conocimiento a partir del uso de la memoria organizacional, como en las iniciativas de inteligencia del negocio o inteligencia empresarial (Business Intelligence – BI) cuando la empresa se propone mapear todo su conocimiento técnico y su modo de operación; como también en iniciativas de Inteligencia

Competitiva (Competitive Intelligence – CI) cuando la empresa se preocupa en mapear sus mercados y competidores. (De Souza, 2014)

Estas actividades, preocupaciones o iniciativas que tiene la organización plasmadas, conservadas y comunicadas se enfocan en buena medida a la mejora continua, la permanencia en el tiempo, la diferenciación entre otras, se pueden resumir en mayor conocimiento de sus productos, manejo técnico, dominio operativo y son identificables por los miembros de la organización o por las partes interesadas como *buenas prácticas*, concepto que desarrollaremos seguidamente.

5.3.3. Buenas prácticas

El concepto de *buenas prácticas - Best Practices*, nace para denominar reglas o acciones que en una organización han dado resultados probados de mejoras en las acciones o proceso y que son conducentes o influyen el logro de los objetivos, la productividad y la competitividad.

“Originalmente el término o concepto mejores prácticas, *Best Practices* fue acuñado en 1993 por Hammer and Champy, para identificar siete reglas o indicaciones para modelar procesos de negocios” (Hamer, 1990, p. 104).

Por buenas o mejores prácticas se entiende un conjunto coherente de acciones que han rendido buen o incluso excelente servicio en un determinado contexto y que se espera que, en contextos similares, rindan similares resultados. Dichas "buenas

prácticas" dependen de las épocas, de las modas y, por esto últimos, es posible que algunas resulten contradictorias entre ellas mismas. (Avilez, 2012)

En términos generales, las organizaciones, tienen por objetivo generar valor y perdurar en el tiempo, esto depende en gran medida de cómo hacen lo que hacen; y ese saber hacer lo representa en el mercado que impacta, de acuerdo con la literatura, el concepto de *benchmarking* aparece como herramienta que permite identificar las mejores prácticas observables al interior de la empresa, así como comparar, dichas prácticas frente a otras empresas del sector e identificar que es general o compartido y equiparable, y que no lo es, y esbozar mediante la metodología de *benchmarking*, los lineamientos que faciliten reconocer estas prácticas.

5.3.3.1. Benchmarking.

Benchmarking es una herramienta o proceso sistemático y continuo de autoevaluación de las mejores prácticas propias y revisión de las mismas en empresas comparables o no, pero cuyos resultados pueden ser implantados con éxito en la organización. Los autores (Camp, 1989; McNair, C.J. y Leibfried, K. 1992; Spendolini, 1992; Gravin 1993, Boxwell, 1995, Watson, 1993; Ahmed, Harrington, 1996, P.K. y Rafiq, M., 1998, etc.), coinciden en sus definiciones con estos tópicos.

“*Benchmarking* es la búsqueda de las mejores prácticas de la industria que conducen a un desempeño excelente” (Camp 1989). Para las organizaciones alcanzar un nivel de desempeño que le permita lograr sus objetivos es una constante búsqueda que no siempre puede ser solventada o resuelta con las acciones que implementa al interior de la organización, por lo cual

lograr identificar *buenas prácticas* en sus pares o en el mercado posibilita dichos logros, no significa esto que la empresa imite o copie tales prácticas, se espera que las analice y las adapte a su realidad para que en un proceso de implantación se replique el éxito observado.

“*Benchmarking* significa generar mejores soluciones, sobre la base del conocimiento empresarial. No es copiar al mejor” (Harrington, 1996).

Los autores Spendollini, 1992 y Garvin, 1993, enfatizaron en definir el *benchmarking*, como un proceso pero aportaron características al mismo como continuo y sistemático, lo que resulta un punto a tener en especial consideración pues las organizaciones de carácter comercial dedicadas al *retail*, tienden a centrar sus esfuerzos en resolver su día a día y ser inmediatistas en cuanto a resultados se trata, dado que sus ciclos comerciales son cortos y exigentes y no disponen del recursos suficiente para implementar programas continuos. “*Benchmarking* es el continuo y sistemático proceso de identificar, analizar y adaptar las mejores prácticas de la industria que puedan a la organización a un nivel de desempeño superior” (Spendollini, 1992).

Resulta interesante destacar en el concepto de Garvin, (1993), la descripción de las fases del *benchmarking*, desde la identificación de la buena práctica, adaptación e implementación y la revisión y análisis, como parte de la mejora continua, esbozando el proceso de manera completa con lo que es fácil verificar que no son prácticas complejas ajenas a las empresas dedicadas al *retail* que bien pueden ser incorporadas en la organización.

El *benchmarking* es un proceso formal que comienza con la exhaustiva búsqueda e identificación de las organizaciones con las mejores prácticas, continúa con un estudio detallado de las prácticas y la performance de la propia organización,

progresa a través de visitas y entrevistas sistematizadas a las empresas identificadas, y concluye con el análisis de resultados, desarrollo de recomendaciones e implementación del conocimiento adquirido sobre la mejor práctica” (Garvin, 1993). Aquí el asunto central es que es un proceso. (Benchmarking: historia, definiciones, aplicaciones y beneficios, primera parte, 2014)

Como puede verse es clave no solo identificar las mejores prácticas, sino en efecto hacerlo de manera planificada y sistemática como lo implementó, por primera vez la empresa XEROX en 1976 y por lo que es considerada la precursora del *Benchmarking* moderno.

Según la definición de David T. Kearns, Director General de Xerox Corporation "el benchmarking es un proceso sistemático y continuo para evaluar los productos, servicios y procesos de trabajo de las organizaciones reconocidas como las mejores prácticas, aquellos competidores más duros".(Benchmarking: historia, definiciones, aplicaciones y beneficios, primera parte, 2014)

Para establecer los tipos y los pasos de un *benchmarking* se tomará como referencia Casadesús (2005), ampliamente citada en la bibliografía y que resume de manera oportuna y sencilla aspectos importantes para este trabajo de grado.

5.3.3.1.1. Tipos de Benchmarking.

- *Benchmarking* interno: Busca las *buenas prácticas* al interior de la organización o sus asociadas directas.
- *Benchmarking* externo: Busca de *buenas prácticas* en empresas externas, se presenta de dos formas según el autor.
- Competitivo directo: Evaluar en un competidor directo destacado, *buenas prácticas* en actividades, fases o procesos claves que permitan el logro del objetivo de la empresa.
- No competitivo: Lograr información de empresas que no están en el mismo sector o que actúen en otro mercado geográfico y no son por lo tanto competencia directa. Casadesús (2005) (Actualidad de la empresa, 2014).

5.3.3.1.2. Pasos del Benchmarking.

Según Casadesús (2005) el *Benchmarking*, tiene los siguientes pasos:

- Planificación: Es un paso liderado por la dirección de la empresa, que inicia con la definición del objeto del *benchmarking* y su alineación con los objetivos estratégicos de la organización, identificar las empresas que tengan las mejores prácticas relacionadas con el objeto

y que estas sean comparables o equiparables y por último determinar el método de recolección de la información donde se pueden ubicar fuentes internas o externas.

- **Recogida y análisis de información:** Se parte entonces de la información propia de la empresa para compararla con las mejores prácticas seleccionadas en el paso anterior, y se vinculan indicadores o gaps para evaluarlo de manera externa y proceder a un reconocimiento directo o primario de la empresa recurriendo a sus clientes y proveedores o directo con la empresa.

Describir la discrepancia con el desempeño actual: Con los datos de las mejores prácticas, se compara con el proceso o actividades internas y se determina la brecha comparativa es decir la desviación del proceso interno frente a la buena práctica estudiada y se proyectan los niveles de desempeño futuro.

- **Integración y adaptación a la empresa:** Con la información analizada se establece el plan de mejora de la empresa para adaptar esta información a las condiciones y características propias de la organización, esto incluye alinear la proyección de desempeño a las metas propuestas y generar la comunicación de los hallazgos buscando la comprensión de los mismos y la conexión con los objetivos planteados.

-Acción implementación de los resultados: Para implantar las *buenas prácticas* alineadas a las condiciones y objetivos de la organización se establece un programa con los objetivos, acciones, plazos y responsables.

-Ejecutar los planes: Una vez definidas estas actividades organización respalda su puesta en marcha.

- Implementación: Las mejores prácticas se implantan en la estructura funcional ya existente

-Calibrar el *benchmarking*: Se evalúa la ejecución y la implementación pues el objetivo es la búsqueda permanente de mejores prácticas.

Maduración: Se logra cuando las prácticas adoptadas están insertadas en la organización y hacen parte integral de los procesos. Casadesús (2005)

Es evidente que el benchmarking es una herramienta válida para el aprendizaje organizativo, y por tanto, para competir en un entorno en el que, por sus características, el conocimiento y la capacidad para gestionarlo en su aprendizaje, parecen ser los únicos factores para la constitución de ventajas competitivas sostenibles. (Actualidad de empresa, 2014)

Podemos consolidar los pasos expuestos como una metodología que permite identificar, comparar o implementar *buenas prácticas* para la organización y en consecuencia gestionar mediante ellas el conocimiento y generar valor.

6. Metodología: Trabajo de campo

Para definir las *buenas prácticas* en el Almacén Paris S.A., que ha hecho la organización en el área comercial en los años 2010 al 2019, desde la gestión del conocimiento se hace necesario en primera instancia determinar hitos del conocimiento utilizando para ello, información secundaria existente como son actas de junta, informes de gestión anual, informes de consultoría externa en *retail* y reuniones comerciales de alineación estratégica.

Se definirán como hitos del conocimiento aquellas acciones que la empresa realizó en los años en estudio y en el área comercial específicamente y que estén relacionadas con las características especialización en servicios, nivel de intensidad y grado de utilización del conocimiento, y con sus grupos de interés que estén documentados en la organización y en los informes referidos.

Almacén Paris S. A, es un referente dentro del comercio Caldense, reconocida en el 2008, por la Cámara de Comercio y la Administración Municipal, como una de las dos empresas más antiguas en Caldas, cumple este año 111 años de funcionamiento y está profundamente arraigada en la vida de la ciudad de Manizales que considera a esta empresa parte de la historia de la ciudad y es en esa historia y en los retos que trae consigo estar once décadas vigente en el mercado, adaptándose a los cambios, superando retos y dificultades lo que hacen que sea deseable establecer cómo y bajo qué *buenas prácticas* se logra la permanencia en el tiempo, expandirse a otras ciudades, atender cuatrocientos pequeños y medianos ferreteros en poblaciones ubicadas en seis departamentos.

En publicaciones especializadas y en los rankings de empresas publicados Almacén Paris S.A. ocupa posiciones destacadas dado que su ejercicio comercial reporta importantes ingresos, adecuada gestión de costos y por ende beneficios para las partes interesadas que siempre han ido más allá de las meras cifras pues se preocupado por mantener una cercana relaciones con sus clientes y proveedores, fomentar un entorno seguro y retador para sus colaboradores y mantenerse en el tiempo con beneficios para los inversionistas, asegurando que el legado construido por sus antecesores perdure y se proyecte para las nuevas generaciones.

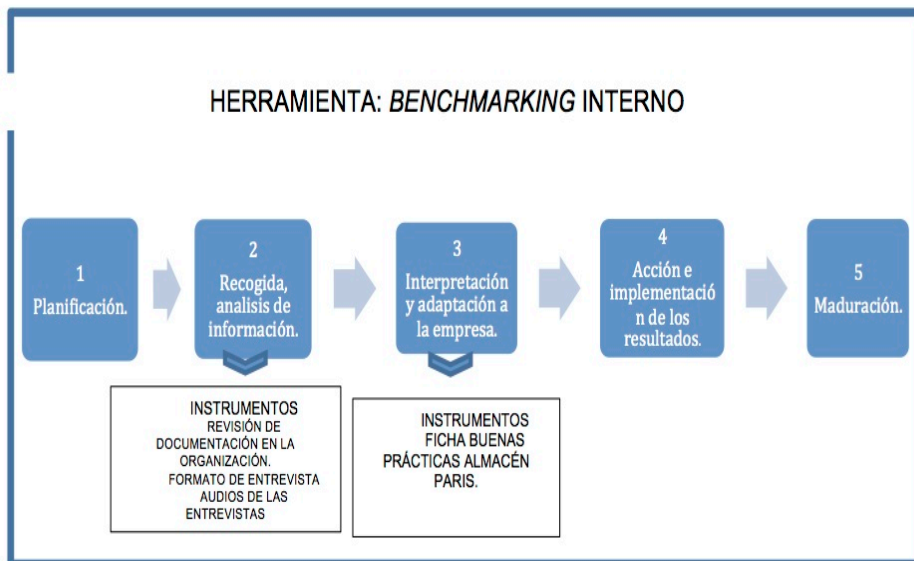
Esto es posible por actores como la junta directiva y directores comerciales que trabajan en el nivel estratégico y sobre ellos recaen las tareas tendientes a que la organización logre su especialidad en los servicios que oferta, un nivel de intensidad y uso del conocimiento adquirido.

Los miembros de junta principal, son tres (3) socios, elegidos en la asamblea general ordinaria del mes de marzo de 2019, reconocidos legalmente por este órgano rector de la organización y por Cámara de Comercio de Manizales, y representan a cada uno de los grupos familiares de socios de la organización, (Familia Echeverri, Familia Salazar, Villegas Arango y Sumatec S. A), de los tres (3) participará uno (1) en la entrevista. Los cinco (5) directores comerciales, dirigen comercial y administrativamente las sedes de Manizales, Pereira, Armenia, Barranquilla y Centro de Distribución, el grupo de actores se completa con la Directora de Abastecimiento quien ha desempeñado por siete años cargos de relevante importancia en la empresa, en gestión de calidad y auditoria interna.

En conjunto el grupo tiene una visión amplia e histórica de la organización, así como un enfoque de permanencia en el tiempo y generación valor para todas las partes interesadas, y en su ejercicio en la organización requieren del manejo constante de procesos y procedimientos, así como del saber hacer de cada uno de sus colaboradores, lo que esperamos rinda como resultado un ejercicio que motive el logro del propósito, planteado en este trabajo de grado.

6.1. Herramientas e instrumentos para la recolección de datos e información

Figura 3. *Benchmarking* interno



Fuente: Elaboración propia.

Adoptando para la realización de este trabajo de grado los pasos 1, 2 y 3, para dar respuesta a los objetivos planteados, se tendrán en cuenta los grupos de interés internos, metodológicamente se usarán los pasos del *benchmarking* interno, definidos en el marco conceptual, efectuando inicialmente una revisión de actas, informes anuales de gestión, informes de asesoría en *retail* y reuniones de alineación estratégica, en las cuales se establecerán los hitos del conocimiento ya

definidos en la metodología y quedaran plasmados en cada categoría y por cada uno de los años de estudio focalizados en el área comercial, entonces como primer instrumento de recolección de datos se tendrá esta recopilación de hitos.

Continuando con el desarrollo de la metodología propuesta, desde el marco conceptual con las categorías establecidas para este trabajo de grado y como segundo instrumento tenemos, una entrevista semiestructurada.

Entrevistas estructuradas o enfocadas: las preguntas se fijan de antemano, con un determinado orden y contiene un conjunto de categorías u opciones para que el sujeto elija. Se aplica en forma rígida a todos los sujetos del estudio. Tiene la ventaja de la sistematización, la cual facilita la clasificación y análisis, asimismo, presenta una alta objetividad y confiabilidad. (Díaz, 2013)

Una vez tomados los datos e información como dice el autor se sistematizarán en una matriz para facilitar su análisis y llevar las *buenas prácticas* detectadas a la ficha desarrollada.

6.2. Desarrollo de la metodología

El desarrollo del presente trabajo involucró una fase inicial de estudio de estado de la cuestión, donde se evidencia la relevancia que ha adquirido la gestión del conocimiento en las organizaciones, sin importar el sector donde estas se desarrollan, para cumplir este propósito se utilizó la base de datos *Scopus*, donde se realizaron búsquedas de información que permitieran

ubicar artículos, libros, revistas o documentos generados en los últimos 10 años y que tuvieran como objeto principal de estudio la gestión del conocimiento, la generación, identificación o aplicación de *buenas prácticas*, la documentación de las mismas o memoria corporativa, localizando para dicho proceso veinticuatro artículos que contemplaran estos tópicos y se centraran en administración y negocios.

Tabla 1.

Artículos Scopus

Your query : ((TITLE-ABS-KEY("organizational knowledge") AND TITLE-ABS-KEY(retail)) AND DOCTYPE(ar) AND PUBYEAR > 2009 AND PUBYEAR < 2019 AND (LIMIT-TO (SUBJAREA,"BUSI") OR LIMIT-TO (SUBJAREA,"SOCI")))

Number of results: 3

TITLE-ABS-KEY(corporate memory) AND (LIMIT-TO (DOCTYPE,"ar") OR LIMIT-TO (DOCTYPE,"cp")) AND (LIMIT-TO (SUBJAREA,"BUSI")) AND (LIMIT-TO (openaccess,1))

Your query : ((TITLE-ABS-KEY("Better Practices") AND TITLE-ABS-KEY(retail)) AND DOCTYPE(ar) AND PUBYEAR > 2012 AND PUBYEAR < 2019 AND (LIMIT-TO (SUBJAREA,"BUSI")) AND (LIMIT-TO (PUBYEAR,2017) OR LIMIT-TO (PUBYEAR,2016) OR LIMIT-TO (PUBYEAR,2015)))

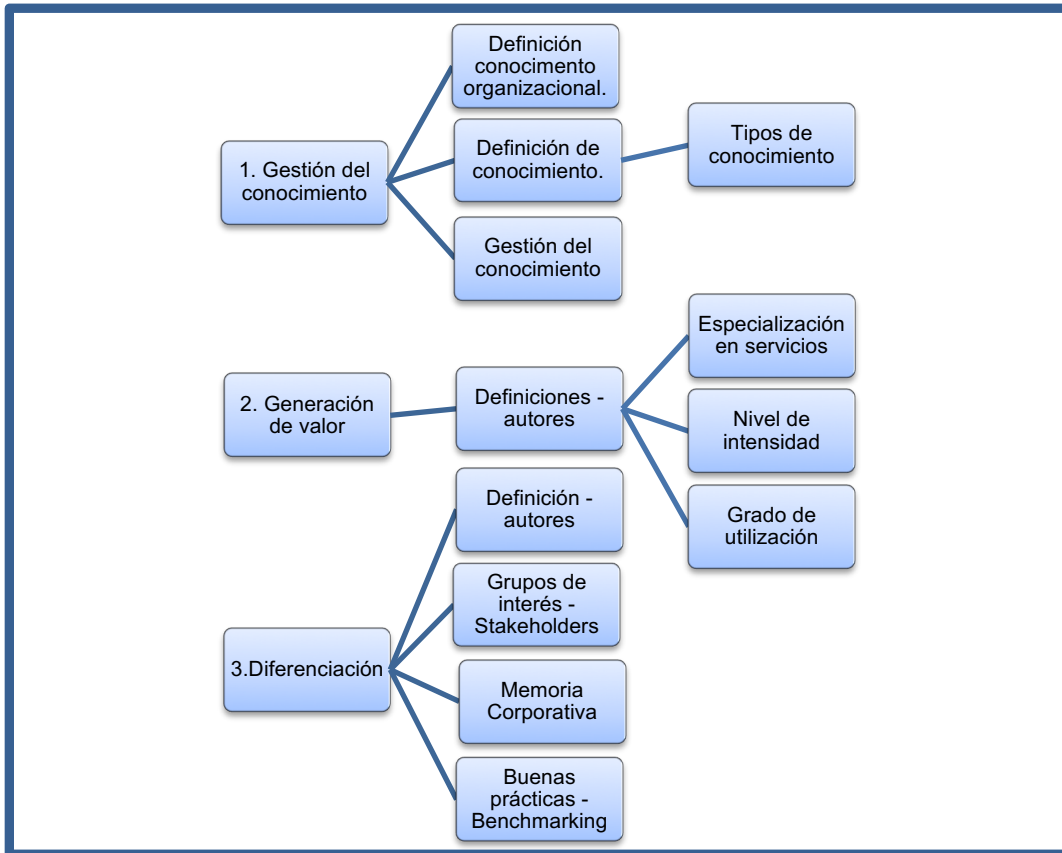
Number of results: 20

Fuente: Elaboración propia, basada en *Scopus*.

Luego de realizar este ejercicio de verificación y profundización en el tema organizacional, se determinan tres precategorias que permiten circunscribir o delimitar el tema de estudio, enfocándonos entonces en: gestión del conocimiento, generación de valor y diferenciación, para tener un panorama conceptual que permite, establecer puntos de atención relevantes en el proceso de la organización en torno al conocimiento y el involucramiento que se tiene con la

gestión del mismo en la generación, en la atención de las demandas e intereses de sus grupos de interés, sin dejar de lado elementos que permitan reconocer entre otros las *buenas prácticas* y el saber hacer de la empresa y de quienes la conforman, como se muestra en la siguiente figura.

Figura 4. Mapa conceptual - Categorías de estudio



Fuente: Elaboración propia.

Una vez esbozada esta base teórica y verificada la literatura, se recogerán para esta fase como se mencionó en el marco conceptual, una de las técnicas implementadas que se ajusta a las necesidades e intereses de este trabajo de grado el *benchmarking* interno, procedimiento que aplicaremos para la identificación de las *buenas prácticas* en la organización Almacén Paris S.A.

6.2.1. Identificación de *buenas prácticas*.

Para lograr la identificación de las *buenas prácticas*, se utilizará el *benchmarking* adaptado a las necesidades y capacidades del Almacén Paris S.A. y se tomarán los pasos uno al tres, como se estableció en las herramientas e instrumentos para la recolección de datos e información.

En el desarrollo del marco conceptual, se definió de acuerdo a la literatura los tipos de *benchmarking* y los pasos para ejecutarlo; planificación, recogida y análisis de información, integración y adaptación a la empresa, acción e implementación de los resultados, y maduración.

6.2.1.1. *Planificación*.

Una vez establecido el *benchmarking* interno como metodología para el desarrollo del trabajo de grado, se plantea entonces como evidenciar que se ha gestionado conocimiento en la organización, las *buenas prácticas* que se han generado y construir con ellas parte de la memoria de la empresa; para lo que se hace necesario primero consultar fuentes secundarias en la organización y establecer hitos del conocimiento relacionados con el área comercial durante los años 2010 al 2019 y en segunda instancia, cuestionar a actores relevantes en la organización y generar sobre estos particulares las preguntas de la entrevista semiestructurada, que se ejecutara en el grupo de miembros principales de la actual junta directiva y directores comerciales, que han estado vinculados a la organización de manera directa y que son responsables tanto de la formulación, como de la ejecución de las estrategias y que han tenido bajo su tutela el legado de los fundadores y darle continuidad a una organización insignia en la economía regional.

A fin de cumplir con el objetivo general, Identificar las *buenas prácticas* en Almacén Paris S.A. y con ello contribuir a la generación de valor y diferenciación en el mercado, desde la perspectiva de la gestión del conocimiento, se tienen en cuenta en esta fase de planeación dos categorías, generación de valor y diferenciación y se escoge trabajar con dos grupos de interés interno, donde se efectuarán preguntas al grupo relacionadas con las variables especialización en servicios, nivel de intensidad y grado de utilización del conocimiento, y la categoría Diferenciación con una pregunta relacionada con los *stakeholders*, haciendo uso de la metodología expuesta para la realización de un *benchmarking*, logrando así establecer las *buenas prácticas* derivadas de la gestión que la organización ha hecho del conocimiento que tiene y que ha usado en su historia y reconstruir esta memoria corporativa, abarcando entonces todos los aspectos descritos en el marco teórico y logrando resolver la cuestión planteada en el trabajo de grado.

6.2.1.2. Recolección y análisis de información.

6.2.1.2.1. Recolección.

En primera instancia los datos se recogen mediante la matriz de revisión de documentación en la organización para establecer los hitos del conocimiento generados en especialización, nivel de intensidad y grado de utilización del conocimiento y grupos de interés, relacionados con el área comercial para el periodo 2010 al 2019, en esta matriz se revelan entonces las acciones que la organización ha emprendido desde cada una de las variables en estudio y sobre las cuales se cuestionará a los actores relacionados para la ejecución de la entrevista. La entrevista

semiestructurada al grupo descrito, identificado por las letras J para miembros de junta del J1 al J3 y D para los directores y van del D1 al D6. A continuación se describe el protocolo de la entrevista:

- Actividades previas

Como actividades previas a la entrevista en la metodología se describen los actores con los cuales se tendrá cada una de las sesiones a fin de cuestionar sobre las variables especialización en conocimiento, nivel de intensidad del conocimiento y grado de utilización, así como sobre los grupos de interés, las preguntas se enfocarán en el uso de este conocimiento en el área comercial y en los años 2010 al 2019. Los actores se citaron a las sesiones con anterioridad y se les notifico de la realización del trabajo de grado y de los objetivos del mismo.

- Actividades durante la entrevista

Previo al desarrollo del cuestionario, se explicará el propósito, uso y confidencialidad de la información del entregable planteado y aplicabilidad del trabajo de grado.

-Guía orientadora para el entrevistador

Se entrevistará a miembros de junta y directores comerciales y de abastecimiento por lo cual se registrará su cargo y tiempo de permanencia en el, así como la hora de inicio de la entrevista.

Tabla 2.

Cuestionario para miembros de junta y directores

IDENTIFICACIÓN DE LAS BUENAS PRÁCTICAS PARA LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO EN ALMACÉN PARIS S.A.		
PREGUNTAS ENTREVISTA	ACTORES	
	MIEMBROS JUNTA	DIRECTORES
1. ESPECIALIZACIÓN EN CONOCIMIENTO		
1.1. ¿Cómo se han resuelto las contingencias en el área comercial en los años 2010 al 2019 en Almacén Paris S.A.?	J1	D1, D2, D3, D4, D5, D6
1.2. ¿Cuál cree usted que es el <i>know How</i> de la organización Almacén Paris en los años 2010 al 2019?	J1	D1, D2, D3, D4, D5, D6
1.3. ¿Cómo cree usted que Almacén Paris ha logrado especializarse en su actividad comercial en los años 2010 al 2019?	J1	D1, D2, D3, D4, D5, D6
2. NIVEL DE INTENSIDAD EN EL CONOCIMIENTO		
2.1. ¿Considera usted que Almacén Paris ha propendido por ser una organización intensiva en el uso del conocimiento en el área comercial en los años 2010 al 2019?	J1	D1, D2, D3, D4, D5, D6
3. GRADO DE UTILIZACIÓN DEL CONOCIMIENTO		
3.1. ¿Porqué creen ustedes que nos hemos mantenido en esta línea de mercado durante los años 2010 al 2019?	J1	D1, D2, D3, D4, D5, D6
4. GRUPOS DE INTERÉS		
4.1. ¿Cómo ha satisfecho Almacén las necesidades y demandas de sus grupos de interés en los años 2010 al 2019?	J1	D1, D2, D3, D4, D5, D6

Fuente: Elaboración propia.

- Realización de la entrevista y cierre

Se practicará el cuestionario completo con cada actor, realizando una grabación por cada sesión que posteriormente será digitalizada. Al cierre de cada entrevista se agradecerá a cada actor entrevistado por su participación en la construcción del trabajo.

6.2.1.2.2. Análisis.

Para el análisis posterior se genera el instrumento matriz de datos, donde se registrarán las respuestas dadas por el grupo entrevistado a cada pregunta formulada, para comprender los elementos que hacen parte de la generación de valor y sobre las cuales se estableció realizar el

análisis y ubicar en ellas las *buenas prácticas* que la empresa ha desarrollado y que hacen parte de su conocimiento.

Tabla 3.

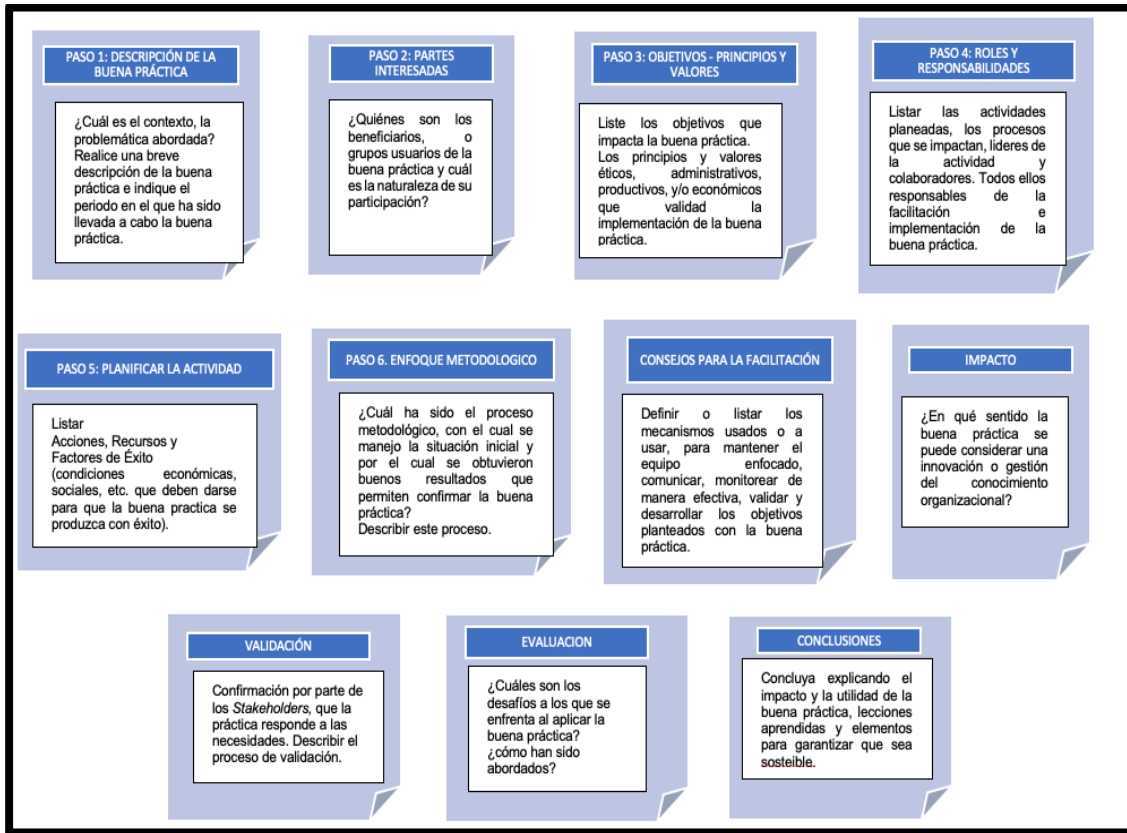
Formato matriz de doble entrada para datos primarios

IDENTIFICACIÓN DE LAS BUENAS PRÁCTICAS EN LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO DE ALMACÉN PARIS S.A.						
MATRIZ DE DATOS SOBRE CONOCIMIENTO EN ALMACÉN PARIS S.A.						
FECHA DE TOMA DE DATOS:						
FECHA DE REGISTRO:						
CATEGORÍAS	GENERACIÓN DE VALOR			NIVEL DE INTENSIDAD EN EL CONOCIMIENTO	GRADO DE UTILIZACIÓN DEL CONOCIMIENTO	GRUPOS DE INTERÉS
ELEMENTOS	ESPECIALIZACIÓN EN CONOCIMIENTO			CONDICIONES DE USO DEL CONOCIMIENTO	PERIODO DE UTILIZACIÓN DEL CONOCIMIENTO	GRUPOS DE INTERÉS
ACTORES PRESUNTOS	¿Cómo se han resuelto las contingencias en el área comercial en los años 2010 al 2019 en Almacén Paris S.A.?	¿Cuál cree usted que es el Know How Hoy de la organización Almacén Paris en los años 2010 al 2019?	¿Cómo cree usted que Almacén Paris ha logrado especializarse en su actividad comercial en los años 2010 al 2019?	¿Considera usted que Almacén Paris ha propiciado por ser una organización intencional el uso del conocimiento en el área comercial en los años 2010 al 2019?	¿Por qué cree usted que nos hemos mantenido en esta línea de mercado durante los años 2010 al 2019?	¿Cómo ha satisfecho Almacén Paris las necesidades y demandas de sus grupos de interés en los años 2010 al 2019?
J1						
D1						
D2						
D3						
D4						
D5						
D6						

6.2.1.3. Integración y adaptación a la empresa.

Las *buenas prácticas* identificadas se presentarán en una ficha documental que sirva de modelo para la gestión a futuro de todas aquellas nuevas iniciativas gestadas en la organización o adaptadas de procesos de *benchmarking*, en ella se condensan elementos de gran importancia como son:

Figura 5. Pasos para documentar las buenas prácticas en Almacén Paris S.A.




Fuente: Elaboración propia.

6.2.1.4. Acción e implementación de los resultados.

Par implementar los resultados de este proceso de *benchmarking* y para cualquier otro proceso similar interno o externo o la documentación de otra práctica establecida por la organización para gestionar su conocimiento y generar valor, se deja a disposición de la organización la siguiente ficha de documentación de *buenas prácticas*.

Figura 6. Ficha *buenas prácticas* Almacén Paris S.A.



**FICHA BUENAS PRÁCTICAS
ALMACÉN PARIS**

Nombre:

Contexto:

Tipo práctica:

Herramienta Proyecto
 Estrategia Programa
 Política Otro

Participantes/Autor:

Inicio/Fin:

Cobertura:

Tiempo de preparación:

Formato de documentación de Buenas prácticas

1 Descripción buena práctica

2 Partes involucradas

3

Objetivos	Principios	Valores

4

Roles y responsabilidades (Desarrollo de la práctica)	Proceso	Líder	Colaboradores

5 Planificar la actividad

Acciones:

Recursos:

Factores de éxito:

6 Enfoque metodológico

Consejos para la facilitación:

Impacto:

El diagrama muestra una estructura de ficha con los siguientes elementos:

- Validación:** Una barra superior con un icono de lupa y un recuadro gris para el contenido.
- Evaluación:** Una barra superior que precede a cuatro recuadros grises:
 - Lecciones aprendidas**
 - Sostenibilidad**
 - Replicar**
 - Conclusión**
- Logo:** Almacén Paris CONSTRUCTOR, ubicado en la parte inferior derecha del diagrama.

Fuente: Elaboración propia.

Para el diligenciamiento total de la ficha se consultará documentación en la organización que permita lograr datos sobre validación, replica y sostenibilidad, como indicadores, encuestas de satisfacción manuales e informes.

6.2.1.5. Maduración.

Es un reto para la organización, no contemplado en el alcance de este trabajo de grado, pues cubrir la fase de maduración se completa cuando es verificable la inserción de la práctica y sostenibilidad en la organización, por lo que se estableció abordar hasta la documentación de la buena práctica.

7. Desarrollo del proyecto

Para dar desarrollo a la fase de aplicación de los instrumentos establecidos, se revisan las actas, informes de gestión, informes de asesoría en *retail*, y reuniones de alineación estratégica de los años 2010 al 2019 y con énfasis en el área comercial, para determinar los hitos en gestión del conocimiento y clasificarlos en las características que se establecieron como generadoras de valor de acuerdo con los autores consultados.

El registro de estos hitos se presenta a continuación en la matriz que compila las acciones que la organización ejecutó en los años en estudio y que le permitieron dar respuesta a las contingencias presentadas, mantener su presencia en el mercado, especializarse y hacer uso intensivo de su conocimiento, al igual que dar respuesta y satisfacer a sus grupos de interés.

Tabla 4.

Registro hitos del conocimiento en el área comercial del Almacén Paris 2010 a 2015

MATRIZ DE DOBLE ENTRADA PARA REVISIÓN DE ACTAS, INFORMES DE GESTIÓN, INFORMES DE ASESORÍA EN RETAIL Y REUNIONES DE ALINEACIÓN ESTRATEGICA				
Año	Especialización en conocimiento	Nivel de intensidad del conocimiento	Grado de utilización del conocimiento	Grupos de Interés
2010	-Contratación de Un Director comercial con amplia experiencia para la sede Pereira	Profundizar en la estrategia de unidades de negocios buscando un mejor resultado en cada frente de trabajo. -Realizar acercamiento con los proveedores para fortalecer el relacionamiento. -Generación de incentivos a la actividad comercial.	Unificar los puntos de atención en la ciudad de Pereira para ahorro en costos y mejor ubicación. Unificación de la atención en mostradores al público en la sede Manizales	
2011	Vinculación de un Director especializado en Decoración para dar crecimiento a la línea	Obtención de certificación ISO 9001 versión 2000	Primeros pasos para la creación de un centro de Distribución mayorista	
2012	Ingreso a red Globalmat, central de compras donde con 20 ferreteros nacionales se plantea una opción de compras conjuntas y desarrollo de sinergias que posibiliten poder competir con grandes superficies. Codificación como SOCO con la marca Corona y posibilitar así el ingreso a competir en grandes obras.	Consolidación equipo de ventas sede Pereira con excelentes resultados. Alianza estratégica con Seracer empresa de Medellín dedicada a la importación y comercialización de acero recto y figurado para incluir esta línea en el portafolio.	Asignación de nuevos recursos técnicos y tecnológicos para consolidar el Centro de Distribución	
2013	Se logra la codificación como distribuidor ACESCO		Se duplica la capacidad de almacenamiento de las sedes para tener mejor disponibilidad de productos y oportunidad de entrega	
2014	Consolidar grupo de colaboradores Se desarrollan las categorías y se implementan en el sistema Jaivana	Inclusión de todas las unidades de negocio en la certificación ISO -Ampliación del objeto Comercialización, venta y Distribución.	Estructurar procesos internos -Gestión de control de costos e inventarios -Reactivación contratación con entidades del estado	
2015	Contratación Asesora Especializada en Retail. -Incrementar el programa de capacitación del personal en ventas. -Eleva el nivel educativo requerido para los perfiles de Líder de línea, Director logístico y desarrollar un nuevo cargo Auditor de costos	Desarrollar reuniones de alineación estratégica con los proveedores de manera semestral	Focalizar la venta en profesionales de la construcción. -Desarrollo de portafolios exclusivos con proveedores a través de red Globalmat. -Centralizar las negociaciones de compra y abastecimiento de toda la organización pero no su gestión operativa que seguirá ejecutándose en cada sede. -Plan Confianza.	
2016	Desarrollo del programa Escuela de ventas PAVCO, para personal en el área comercial.	Implementación de trabajo en equipo, Flexibilización y resolución de problemas basados en los hallazgos de la asesoría en Retail	Adquisición software Pi móvil para gestionar las ventas externas. Apertura de una nueva sede en la Dorada Caldas para subdistribución a ferreterías.	Se refuerza el personal en ventas, en facturación y despachos para dar mejor soporte a estas actividades y lograr una buena percepción del cliente final respecto al cumplimiento en la entrega y manejo de sus cuentas.
2017	Capacitación en ventas modelo Sandler para todo el personal Directivo y comercial	Se desarrolla la idea Briko ferretería de cercanía y descuento Fuerte, en asociación con Sumatec. En el 2017 se recertifica el Almacén con todas sus sedes en ISO 9001 versión 2015, última versión de la norma.	Se construyen 480 metros de bodega para mejorar las condiciones en Manizales. Se da apertura a la sede Armenia	
2018	Se incrementa la inversión y participación en Empresas como Construyo Red, que definimos como la red social del sector Constructor y crecemos una idea que se materializó en herramientas de búsqueda y seguimiento, que facilitan el proceso de licitación para nuestros clientes, con una acogida muy importante entre los contratistas del eje cafetero	Se consolida la sociedad con Pintex y la compra de Pintunal para crear Pinturas Nacionales y dar inicio a la fabricación, comercialización y Distribución de este portafolio en industria y obras	Cierre del punto de venta Dorada al no lograr los resultados económicos planteados	Se fortalecen las relaciones con los proveedores y clientes, incrementando las visitas a obras y proyectos con rúters más eficientes y acompañamiento permanente y programado con los especialistas y asesores de fábrica
2019	Contratación Asesor Especializada en Estrategia.	Contratación de personal con mayor nivel de escolaridad y experiencia en cada una de las áreas de la organización	Migración de software y seguridad informática a la nube. Implementación del programa Soluciones Paris como respuesta innovadora a las necesidades de los clientes con viviendas sin terminar o para remodelar.	Enfoque en servicio al cliente y mejoras en la operación en el área comercial y de depachos a fin de dar un mejor servicio a los clientes.

Fuente: Elaboración propia.

La organización Almacén Paris SA, ha implementado un nutrido número de acciones en aras de solventar las situaciones que plantea el mercado y sus *stakeholders* que serán confrontadas con los conceptos y criterios que se deriven de las entrevistas a los actores seleccionados para la aplicación de dicho instrumento. En un segundo momento se realizan las entrevistas a cada uno de los actores sociales el material que queda en registro de voz, se digita y posteriormente se consolidan las respuestas en la matriz de doble entrada que se presenta a continuación.

Tabla 5.

Matriz doble entrada de preguntas P1 y P2

IDENTIFICACIÓN DE LAS BUENAS PRACTICAS EN LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO DE ALMACÉN PARIS S.A.		
MATRIZ DE DATOS SOBRE CONOCIMIENTO EN ALMACÉN PARIS S.A.		
FECHA DE TOMA DE DATOS:		
FECHA DE REGISTRO :		
CATEGORÍAS	GENERACIÓN DE VALOR	
ELEMENTOS	ESPECIALIZACIÓN EN CONOCIMIENTO	
ACTORES /PREGUNTAS	¿Cómo se han resuelto las contingencias en el área comercial en los años 2010 al 2019 en Almacén Paris S.A.?	¿Cuál cree usted que es el Know How Hoy de la organización Almacén Paris en los años 2010 al 2019?
J1	Formando un equipo de personas competentes, honestas, claras y con conocimiento. Escuchando muy bien los intereses del cliente externo e internos	La recopilación de 110 años de conocimiento, que ha sido muy trabajado desde los fundadores y se ha capitalizado toda esa experiencia.
D1	Con el relacionamiento con los clientes, que permite tener un nivel de confianza que les hace sentirse respaldados y cercanos a la empresa.	Ser una empresa sincera, una empresa de confiar por los clientes, una empresa que ha perdurado con mucha tradición y buenos manejos que ha sabido hacer bien las cosas.
D2	La supervivencia de la empresa se ha basado en los valores, primero el respeto, segundo honestidad y con base en estos pilares resolvemos las situaciones del día a día	Nuestra filosofía desde que se fundó la empresa es tener una cercanía con el cliente, el cliente ha entendido que estamos para ayudarlo para satisfacer sus necesidades y ayudarlo a salir adelante. Hemos acompañado a nuestros clientes dentro de sus procesos y proyectos y hemos estado interesados en él.
D3	Es muy importante el aporte de cada que hace cada colaborador y empleado, aquellos que llevan más años en la organización aportan a las nuevas generaciones, entonces ante una novedad o anomalía se recurre a estas personas, también al sistema de gestión de calidad, a los procesos y procedimientos, y a gestión humana entre otros.	Pesa mucho la experiencia y la confianza que inspiramos como Almacén Paris, dentro del gremio, en nuestros clientes y en la competencia, toda la experiencia de llevar 110 años en la región es algo que pesa mucho.
D4	Sobre la situación que tengamos, se evalúan los recursos que tenemos para dar respuesta, es decir revisar con el proveedor, a nivel interno con las áreas que puedan aportar a la solución sea abastecimiento, logística para estructurar bien la respuesta a los requerimientos que se dan con esta contingencia.	Se resume en tres aspectos, el primero contar con aliados líderes en el mercado, que nos permiten poder tener cobertura y dar un buen servicio, segundo el es el capital humano, pues la empresa tiene personal que está muy convencido y claro sobre para donde vamos y lo que realmente se está necesitando y en el mercado y que tenemos que mejorar y adquirir las herramientas para ello y por último pero no menos importante es nuestra responsabilidad en las negociaciones y en el acompañamiento que damos al cliente.
D5	Se han resuelto en equipo no siempre están direccionados a un Director comercial, sino que siempre se tiene el apoyo de otras áreas, obviamente se aprovechan los procesos que se tienen, entonces se involucran varias personas para facilitar resolver esos problemas.	La historia que tenemos en el mercado, que nos ha dado confiabilidad y hace que los clientes se sientan seguros con todos los productos que comercializamos y que tendrán garantía y acompañamiento.
D6	Los problemas a nivel comercial se solucionan con la gerencia, pues dependen de negociaciones puntuales, también se involucran otras dependencias.	Por tener un portafolio bastante diverso y amplio, en el conocimiento que tiene el personal pues hay personas que llevan bastante tiempo en Almacén Paris y esto es muy importante y hace que el cliente se sienta seguro al comprar pues hay confianza, hay portafolio y hay cumplimiento, como parte de las características principales de la empresa.

Fuente: Elaboración propia.

En términos generales, los actores resaltan que Almacén Paris, tiene una fortaleza en el *respeto y honestidad*, los valores que se viven como pilares de la organización y en su grupo de trabajo que constituye un equipo interdisciplinario, que posee la experiencia de los empleados antiguos tanto como la formación y competencias de las nuevas generaciones que fortalece la resolución de contingencias con apoyo de varias áreas y de parte de sus grupos de interés dado el relacionamiento que con ellos se desarrolla.

En un segundo cuestionamiento relacionado con el *Know How*, es fácilmente identificable que los valores de la organización, su permanencia en el tiempo y el portafolio completo permiten que se tenga un buen nombre y un reconocimiento especial de clientes y proveedores que generan confianza, sentimiento en el cual coinciden todos los actores entrevistados para definir el saber hacer de la organización.

Con las preguntas planteadas se interrogó a cada entrevistado sobre especialización e intensidad en el conocimiento con las siguientes respuestas: en las respuestas obtenidas en cuanto a especialización en el conocimiento, las respuestas diversas que abordan nuevamente los valores e historia de la organización, el continuo monitoreo del mercado y la capacidad de adaptación a los cambios que se ha logrado gracias a la apertura de la empresa para apropiarse y desarrollar herramientas tecnológicas, fomentar un contacto estrecho con clientes y proveedores, entre otras.

Los entrevistados concluyen de manera unánime y positiva con respecto a la pregunta sobre intensidad del conocimiento en la empresa, coinciden en la permanente inquietud de la misma

por la formación continua de los colaboradores y clientes, igualmente consideran la importancia de adelantar las gestiones necesarias para que toda la cadena comparta conocimiento, mejores prácticas, innovación y en general se perfeccionen procesos en las partes interesadas.

Tabla 6.

Matriz doble entrada preguntas P3 y P4

IDENTIFICACIÓN DE LAS BUENAS PRACTICAS EN LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO DE ALMACÉN PARIS S.A.		
MATRIZ DE DATOS SOBRE CONOCIMIENTO EN ALMACÉN PARIS S.A.		
FECHA DE TOMA DE DATOS:		
FECHA DE REGISTRO :		
CATEGORÍAS	GENERACIÓN DE VALOR	
ELEMENTOS	ESPECIALIZACIÓN EN CONOCIMIENTO	NIVEL DE INTENSIDAD EN EL CONOCIMIENTO
ACTORES /PREGUNTAS	¿Cómo cree usted que Almacén París ha logrado especializarse en su actividad comercial en los años 2010 al 2019?	¿Considera usted que Almacén París ha propendido por ser una organización intensiva en el uso del conocimiento en el área comercial en los años 2010 al 2019?
J1	La trayectoria del Almacén se enmarca en la capacidad de ir acomodándose a diferentes situaciones. Desarrollo del mercado de importados, después decoración y mercado ferretero . Si esta línea se torna muy competitiva entonces estaremos vendiendo otras cosas no nos dejaremos sacar.	Si claro indudablemente para poder competir en un mercado y tener contento al cliente interno y externo es fundamental la capacitación, tener todos los días conocimiento de nuevas tecnologías, nuevos productos, especializándonos y capacitando el personal.
D1	No saliéndonos del esquema o de la naturaleza del Almacén que es la comercialización como tal y guardar siempre el mismo nivel de confianza con los proveedores.	Si, al punto de especializar a los vendedores y estar siempre enfocándonos en el tema comercial con Cursos como el de Dan Macías y todo ese tipo de temas extras que tenemos donde efectivamente fortalecemos el lema comercial, siendo de las pocas empresas que nos dedicamos a especializar y volver profesionales los vendedores.
D2	Hemos estado muy atentos a los cambios de mercado, a las nuevas tecnologías y nuevos productos, hemos ajustado nuestro portafolio a las necesidades y nuevas tendencias del mercado.	Si siempre se hacen muchas actividades, pero siempre queda mucho de ese conocimiento en las personas y cuando estos se van nos ha faltado gestionar más ese conocimiento lo que nos lleva a un nuevo inicio como un nuevo aprendizaje y realmente no hemos logrado obtener una forma de documentar ese conocimiento y poderlo replicar en otras personas.
D3	Tenemos un mix de productos que responde a un trabajo de categorización realizado con el fin de dar estructura a los grupos y líneas que manejamos y a raíz de esto nos focalizamos más en la consecución de líderes, en presupuestos, en costos y en hacer que en cada sede cada Director tuviera muy clara cual es la meta a cumplir en estas líneas y en transmitirlo a su equipo comercial.	La capacitación a la fuerza comercial de la mano de los proveedores que son muy abiertos a y siempre tienen disposición de brindar apoyo en nuevos productos, buenas prácticas y esto beneficia al cliente que tiene una mejor asesoría y como fuerza comercial es un aporte pues permanecen actualizados con toda la formación que les damos.
D4	Teniendo un <i>Feedback</i> directo tanto de las marcas que al ser líderes y tener cobertura amplia están a la vanguardia en cuanto a la evolución del sector, que nos traducen en productos y servicios que vamos introduciendo al mercado, de igual manera tenemos de primera mano el contacto con el cliente final sea maestro, constructor con lo que gestionamos ese conocimiento para tener la parte comercial muy clara y definida.	Si la organización ha sido muy intensiva y esta muy al tanto de los cambios que ha tenido el mercado para tener modelos de negocio enfocados a las tendencias y a los segmentos, entonces Almacén París si vela por mantener el conocimiento actualizado.
D5	Mercadeo nos ha ayudado mucho, somos una empresa que no se quedo sino que ha avanzado en nuevas tecnologías, en redes sociales, hemos evolucionado y hemos podido salir adelante..	Ese nivel de intensidad se ve en el acompañamiento a capacitaciones, asesorías técnicas, en exigirle a cada persona que no se quede en el aprendizaje inicial, sino que busque otras herramientas en el estudio y en su educación.
D6	No solamente en estos años, a través del tiempo, Almacén País se ha posicionado bajo las premisas de cumplimiento, conocimiento del portafolio, y amplitud del mismo, pilares importantes para la industria.	Si porque si bien alguien ingresa a la organización y no pertenece a este sector, la empresa se encarga de con capacitaciones y otra serie de procesos se logren adquirir habilidades en cuanto al portafolio y que estas sean bien conjugadas con el portafolio comercial.

Fuente: Elaboración propia.

En cuanto a la utilización del conocimiento y la satisfacción a los grupos de interés, los actores concluyen que, mantenerse en este sector, no solo durante el lapso de tiempo de estudio, sino también, en la historia reciente de la organización, obedece a la persistencia con la cual se ha ejecutado la tarea comercial, dado que ha desarrollado fuertes lazos con clientes y proveedores que han hecho posible cumplir el propósito de la empresa: “Somos su principal aliado para el suministro de materiales de construcción en su proyecto o negocio” (Almacén Paris).

De igual manera se resalta tanto en la información secundaria como en las entrevistas, el compromiso desde la alta dirección y los niveles operativos con los principios y valores establecidos desde la fundación de la organización y el especial cuidado de la relación con clientes y proveedores.

Según el grupo de actores entrevistados, Almacén Paris se ha destacado por el cuidadoso manejo de su portafolio y de las marcas que representa. La Organización, busca que estos sean líderes en el mercado, pero que además sus valores, principios y políticas, estén alineados con los de ellos, en este sentido, uno de los entrevistados expresó que lo siguiente: “Hacemos negocios con los amigos” (Almacén Paris).

Tabla 7.

Matriz doble entrada preguntas P5 y P6

IDENTIFICACIÓN DE LAS BUENAS PRACTICAS EN LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO DE ALMACÉN PARIS S.A.		
MATRIZ DE DATOS SOBRE CONOCIMIENTO EN ALMACÉN PARIS S.A.		
FECHA DE TOMA DE DATOS:		
FECHA DE REGISTRO :		
CATEGORÍAS	GENERACIÓN DE VALOR	GRUPOS DE INTERÉS
ELEMENTOS	GRADO DE UTILIZACIÓN DEL CONOCIMIENTO	
ACTORES /PREGUNTAS	¿Porqué creen ustedes que nos hemos mantenido en esta línea de mercado durante los años 2010 al 2019?	¿Cómo h satisfecho Almacén Paris las necesidades y demandas de sus grupos de interés en los años 2010 al 2019?
J1	Hemos estado en este gremio porque nos ha ido bien, porque persistimos, y porque somos especializados en muchos productos y tenemos un portafolio muy interesante con calidad y productos que son número 1 en el mercado.	Entregando productos de buena calidad. Escuchando el cliente sus necesidades y expectativas. Respondiendo con productos de muy buena calidad. Con muy buena atención por parte del personal y los trabajadores de Almacén Paris.
D1	La persistencia de todos porque no ha sido fácil, la vocación de todos la junta, la gerencia y de todos los que hacen parte del Almacén que respiramos este tema, esto es lo que sabemos hacer y no nos vemos en cosas distintas o en otro lado.	Abocamos a un tema de servicio, buscar siempre entender la necesidad del cliente a través de la cercanía que hemos tenido con ellos que nos permiten hacernos sentir como familia
D2	Nosotros nos hemos mantenido no solo durante ese periodo sino durante muchos años y el poder de cambio y adaptación al cambio que a otras empresas les cuesta y desaparecen . Una de nuestras grandes virtudes es lograr la transición entre los cambios económicos, de productos, de tendencias, de formas de negocio y el cambio de los clientes.	Hemos segmentado de cierta forma los intereses y hemos trabajado en y enfocado en satisfacer sus necesidades, se trabaja en resolver las necesidades de esos grupos, nuevas formas de financiación, nuevos productos, pagos y ambiente de trabajo satisfactorios. para los socios y dueños que desean el crecimiento de la empresa hemos buscado otras zonas geograficas, buscando generar las utilidades que ellos esperan.
D3	Nos mantenemos porque primero tenemos un lazo muy importante con nuestros clientes, por la confianza que nosotros les brindamos , tener proveedores reconocidos, respaldo y garantía de responder ante cualquier novedad o anomalía, por el conocimiento de la fuerza comercial que aporta mucho a la hora de lograr una venta.	Es un interés primordial para nosotros conocemos al cliente y sus necesidades y como satisfacerlas, que es lo que requiere de un producto o lo que necesita para su obra, con los proveedores siempre hemos tenido una relación cordial, en la que hay un gana gana, en la parte gubernamental cumplimos con la normatividad vigente, somos muy estrictos a la hora de recibir el material, con nuestros vecinos que compartimos áreas públicas tenemos igualmente un trato cordial.
D4	Nos hemos mantenido porque somos un aliado para los constructores y para el sector de la construcción en la medida de lo posible hemos evolucionado para llegar no solo al constructor grande sino que entendimos que hay clientes en infraestructura, vivienda, remodelación y damos soluciones integrales, viendo mucho por hacer en el futuro pues analizamos el mercado desde la oportunidad.	Me enfocaría en tres grupos de interes, el proveedor, el cliente y los colaboradores. Con los proveedores mucha comunicación, de relacionamiento y contacto directo, siendo muy serios como empresa responsables y fomentar un trabajo en equipo, como grupo siendo muy consientes de los negocios que se hacen y con los clientes velar por el relacionamiento con ellos, conocer sus necesidades y como estan evolucionando para satisfacerlas mejor.
D5	Ha habido crecimiento en el sector constructor y hemos estado ahí para participar, y nos hemos mantenido vigentes.	El sector crece y tenemos potencial para acompañar ese crecimiento, satisfacer a los clientes y en tenerlos mejora atendidos al igual que tener mejor al personal buscando corregir errores que se nos presentan y buscando siempre soluciones para ellos.
D6	Nos hemos mantenido en el tiempo porque se ha podido transmitir conocimiento, y se impregna al resto de la organización ya si todos podamos conocer no solo desde el punto de vista comercial los productos de la compañía sino todas las áreas.	Se da satisfacción a los stakeholders no solo porque hemos tratado de mantenernos en el tiempo sino de innovar en temas de servicio, de gestión del conocimiento y de como cautivar a cada uno de sus grupos de interés y tenerlos alrededor de la empresa.

Fuente: Elaboración propia.

7.1. Análisis de datos e información del desarrollo del proyecto

Una vez aplicados los instrumentos de recolección de información, se procedió a cruzar la información obtenida de cada una de las fuentes primarias y secundarias consultadas. Luego de esto se hizo un análisis a profundidad e interpretativo teniendo como base el marco conceptual y la experiencia técnico práctica de la autora de este ejercicio investigativo. Así se identificaron y

documentaron cuatro (4), *buenas prácticas* construidas entre 2010 al 2019 en el área comercial de la Organización objeto de estudio. A continuación se presenta cada una de las *buenas prácticas* que se identificaron, y que por demás se documentaron en la *ficha técnica*. Cada ficha describe once pasos, cada uno se basa en dos aspectos: la metodología de *benchmarking* interno y la adaptación a la empresa.

- Los valores como sello de la empresa.
- Continua adaptación al cambio.
- Capacitaciones Almacén Paris.
- Relacionamiento y comunicación.

Figura 7. Primera buena práctica evidencia: Los valores como sello de la empresa



FICHA BUENAS PRÁCTICAS

ALMACÉN PARIS

Nombre:

Los valores como sello de la empresa

Contexto:

Desde su fundación hace 110 años Almacén Paris ha tenido como carta de presentación valores como Respeto, cooperación, justicia, prudencia, responsabilidad y veracidad, y ha fundamentado la todo su ejercicio comercial y la relación con todos sus grupos de interés. El reconocimiento logrado y el prestigio de la organización se deben a que dichos valores hacen parte de la cultura organizacional y todos los colaboradores deben actuar observando dichos principios.

Tipo práctica:

Herramienta	<input type="checkbox"/>	Proyecto	<input type="checkbox"/>
Estrategia	<input checked="" type="checkbox"/>	Programa	<input type="checkbox"/>
Política	<input checked="" type="checkbox"/>	Otro	<input type="checkbox"/>

Participantes/Autor

Gerencia.
Gestión Humana
Proveedores
clientes

Inicio/Final

Desde el ingreso de cada colaborador, proveedor o inicio de la relación del cliente.

Cobertura

Toda las dependencias de la organización.

Tiempo de preparación

Previo al ingreso de cada funcionario se prepara el Bienvenido y las capacitaciones y charlas de inducción, al igual que los libros Manual de valores y virtudes, manual de Competencia, y Comunicación.



Fuente: Elaboración propia.

Figura 8. Ficha *buenas prácticas* detectadas en Almacén Paris- Los valores como sello de la empresa

Formato de documentación de Buenas prácticas

1

Descripción buena practica

Almacén Paris S.A. es una organización con una filosofía que considera fundamental los valores y virtudes para garantizar su permanencia en el tiempo, fortalecer el grupo de trabajo y facilitar una convivencia armoniosa y satisfactoria para todas las personas que laboran en ella y como aporte a la construcción social. Desarrollando para ello manuales, talleres, propendiendo por la generación de espacios para el dialogo, la búsqueda de equidad y el bien común.

2

Partes involucradas

Almacén Paris pretende que el comportamiento de las personas que conforman la empresa este orientado por unas normas que busquen el bien común, por ello inculca mediante el dialogo permanente directrices referentes al buen manejo del equipo humano, clientes y proveedores , la competencia , la sociedad, el medio ambiente y los compromisos financieros y con el estado.

3

Objetivos

	Principios	Valores
Resaltar la importancia de un trabajo bien realizado cumpliendo cabalmente las normas.	Orientación al cliente interno y externo.	Respeto - Responsabilidad
Establecer código ético	Fomento de ambiente laboral satisfactorio .	Justicia – Veracidad
Responder a las necesidades del cliente	Cercanía con el cliente Mejora continua Trabajo metódico	Prudencia - Cooperación

Fuente: Elaboración propia.

4	Roles y responsabilidades (Desarrollo de la practica)			Proceso	Líder	Colaboradores
	Selección y enganche de personal	Gestión Humana	Director GH	Asesores laborales Grupo TEC		
	Capacitación de ingreso y mentoría	Gestión Humana	Director GH	Auxiliar Gestión H. Area de ingreso		
	Selección de proveedores	Abastecimiento	Director Abastecimiento	Directores comerciales Contabilidad y tesorería		
	Creación de clientes	Comercial	Directores	Auditor costos Asexor		
	Relaciones con clientes y proveedores	Comercial	Gerencia	Directores Auditor costos		

5 Planificar la actividad

Acciones

Ingreso: Todas las personas que ingresan a Almacén Paris tiene el mismo proceso de selección, este comprende entrevistas y pruebas psicotécnicas, donde se hace énfasis en los valores y filosofía de la empresa; quienes son seleccionados se contratan de acuerdo a los mecanismos establecidos por la ley y a su ingreso reciben una inducción donde se informan los aspectos operativos de su labor y la importancia y valores observados en la organización. Con nuestros clientes y proveedores tenemos continuas reuniones de alineación estratégica y en ellas se da especial trato a los temas éticos y legales sobre los cuales no se hace ninguna excepción para dar estricto cumplimiento a todas las disposiciones que rigen las relaciones y acuerdos comerciales.

Con los entes y organismos de control se siguen los parametros y canales establecidos sin incurrir en prácticas diferentes a las normatizadas.

Evaluaciones: El grupo de colaboradores responde a seguimientos y evaluaciones de sus resultados pero tambien de su progreso y necesidades con el animo de establecer que se observen los parametros antes mencionados.

Recursos

Políticas: Política de gestión humana
Codigo de ética
Normas internas
Gerencia y Direcciones de puertas abiertas
Reglamento interno de trabajo
Talleres y charlas

Factores de éxito

La coherencia entre los valores expuestos como marco del actuar y las acciones que la organización ejecuta. En Almacén Paris se vive hoy como sus fundadores determinaron que debía operar la empresa con una filosofía de Respeto, Responsabilidad y Cercanía que hoy rigen la relaciones internas y externas de la organización y que son contiuamente evaluadas dada nuestra orientación al mejoramiento continuo.



Fuente: Elaboración propia.

6

Enfoque metodológico

La junta Directiva ha establecido parámetros de comportamientos y manejo de todos los procesos y procedimientos que no admiten desviaciones dado que responden a los principios fundamentales de la organización, metodológicamente se ha propendido por dar suficiente claridad a cada uno de los Stakeholder al respecto y en los casos donde no se ha observado dicho comportamiento se ha dispuesto de los mecanismos pertinentes para dar por terminada cualquier anomalía y responder de manera oportuna y con rigor con los compromisos adquiridos.

La organización no es permisiva con ningún tipo de comportamiento contrario a sus valores, por lo tanto cuida que sus colaboradores estén muy especializados en sus conocimientos y no incurran en prácticas que generen conflictos de esta índole.

En aras de un entendimiento y claridad en las relaciones con los clientes, proveedores y colaboradores se dispone del marco normativo y de referencia para llevar de buena manera cada una de estas relaciones.



Consejos para la facilitación

Dar continuidad a las publicaciones de manuales y su soliciación mediante talleres, involucrar en cada uno de sus procesos buenas prácticas orientadas bajo los valores y preceptos éticos de la organización.

En los procesos de selección y enganche verificar la alineación de los valores individuales del aspirante a colaborador con los lineamientos de la organización.

Priorizar la selección de proveedores con valores y políticas que respondan a los mismos pilares de la organización Almacén Paris S.A.

Fomentar entre los clientes el respeto y responsabilidad como herramientas primarias cercanía y buen relacionamiento.



Impacto

La organización ha sido rigurosa en su historia y ha mantenido una línea clara de conducta que le ha valido el reconocimiento y confianza de sus stakeholders.

La empresa ha sido destacada en la región por su trayectoria y por propender por un comercio honorable al igual que por su decidida participación en el desarrollo de las áreas de influencia.



Fuente: Elaboración propia.

Figura 9. Ficha *buenas prácticas* detectadas en Almacén Paris - Los valores como sello de la empresa

Validación

Cada proceso de capacitación responde a una necesidad sea del proveedor de comunicar sus desarrollos en portafolio, sus valores agregados o diferenciales, buenas prácticas, del cliente que requiere satisfacer sus necesidades o del grupo interno que debe especializarse en este conocimiento por lo tanto se valida la buena práctica vía la satisfacción de estos stakeholders, con el incremento en ventas, fidelización del cliente al portafolio de productos.

Evaluación

Lecciones aprendidas

Perdurar en el tiempo no es solo una cuestión financiera, en una sociedad que requiere actores comprometidos con su desarrollo y mejora, la empresa es un pilar fundamental pues en ella cada integrante desde el sano ejercicio de sus labores aporta a la construcción de la misma.

Almacén Paris basa todas sus relaciones en la cercanía y en sus valores y resuelve sus contingencias observando los compromisos adquiridos.

Sostenibilidad

Los valores como sello de la empresa y de su relación con todos sus grupos de interés será sostenible si cada uno de sus colaboradores ejerce su actividad bajo esta filosofía y adicional a ello, la transmite a cada persona con la que interactúa, es así como a la fecha, el nombre de la organización inspira tanto a colaboradores, clientes y proveedores y se mantiene como el activo máspreciado de la organización.

Replicar

En las sedes nuevas de la organización, con los colaboradores que ingresan, con los proveedores nuevos realizar las actividades de sensibilización, tener especial cercanía y hacer el mismo énfasis que se ha hecho a lo largo de la historia de la organización en los valores como estilo y marca del ejercicio de la organización.

Conclusión

Es importante conservar estos lineamientos éticos y fomentar en el ejercicio comercial observar los valores y principios sobre los cuales ha fundamentado su historia la organización, pues este es el legado que sus fundadores deseaban dejarle a la ciudad y sus sucesores propenden por entregarle día a día a las regiones donde tenemos accionar.

Almacén Paris
CONSTRUCTOR

Fuente: Elaboración propia.

Figura 10. Segunda buena práctica: Continua adaptación al cambio



FICHA BUENAS PRÁCTICAS

ALMACÉN PARIS

Nombre:

Continúa adaptación al cambio

Contexto:

Como organización Almacén Paris, ha estado vigente en el mercado durante 110 años, ha por tanto tenido que vivir innumerables cambios políticos, económicos, sociales, tecnológicos con cada vez más velocidad de sucesión. La Globalización y las tendencias incluso las guerras tan ajenas para muchos en esta región, dejaron una impronta profunda en la empresa que se declara decidida a afrontar cada tiempo y no desaparecer.

Tipo práctica:

Herramienta	<input checked="" type="checkbox"/>	Proyecto	<input type="checkbox"/>
Estrategia	<input checked="" type="checkbox"/>	Programa	<input type="checkbox"/>
Política	<input checked="" type="checkbox"/>	Otro	<input type="checkbox"/>

 **Participantes/Autor**

Junta Directiva
Gerencia.
Direcciones
Colaboradores
Proveedores
clientes

 **Inicio/Final**

Cada programa y política tiene un tiempo de implementación, ejecución, seguimiento y ajustes.

 **Cobertura**

Toda la organización
Documentamos aquí el área comercial.

 **Tiempo de preparación**

Cada acción implica una autorización previa de junta Directiva y/o gerencia, para que sea estructurada y puesta en marcha en la organización.



Fuente: Elaboración propia.

Figura 11. Ficha *buenas prácticas* detectadas en Almacén Paris- Continua adaptación al cambio

Formato de documentación de Buenas prácticas

1

...

Descripción buena practica

La organización ha monitoreado los cambios en el mercado, las necesidades del cliente y los avances e innovaciones de sus proveedores, desarrollando como primer mecanismo de adaptación al cambio el constituirse en un enlace entre los proveedores y los clientes para satisfacer necesidades y estar vigente en el exigente mercado que atiende.
De otro lado la organización robustece sus procesos, procedimientos, incrementa el uso de conocimientos en su ejercicio con el fin de estar a la altura de los requerimientos para una operación eficiente.

2

Partes involucradas

Juegan aquí un papel protagonista los comerciales que estan en un contacto estrecho con los clientes y pueden día a día monitorear el mercado y dar parte de estas necesidades a los Directores comerciales que establecen un puente con los proveedores para dar repuesta a las situaciones que se presentan, la Junta Directiva y la Gerencia que visualizan la dirección que la organización debe tomar y como hacer frente a los retos que se presentan con la suficiencia en capital humano, recursos técnicos y económicos para permanecer actualizados.


3

Objetivos	Principios	Valores
Dialogar permanentemente con los clientes	Cercania con el Cliente Oportunidad en la atención	Responsabilidad Honestidad
Asistir a eventos Gremiales y Gubernamentales	Actualización permanente.	Responsabilidad
Dialogar continuamente con los proveedores	Cercania con Proveedor Actualización constante	Confianza
Conectar al cliente con el proveedor	Cooperación Fortalecer nuestro sector	Unidad
Adaptacion de nuevas tecnologías	Actualización permanente	Responsabilidad

Fuente: Elaboración propia.

Figura 12. Ficha *buenas prácticas* detectadas en Almacén Paris- Continua adaptación al cambio


4



**Roles y responsabilidades
(Desarrollo de la practica)**

	Proceso	Líder	Colaboradores
Ruteros de visita vendedores para frecuencia en la atención	Comercial	Directores sede	Comerciales
Visitas y tomas de obras con proveedores y líderes	Comercial	Directores Líder de línea	Líderes Proveedores
Asistir de manera frecuente a eventos del Gremio	Area a cargo	Gerencia	Directores Sedes Comerciales
Reuniones de Alineación Estratégica	Comercial	Gerencia Director Abastecimiento	Líderes Proveedores
Eventos sociales para relacionamiento con los clientes y proveedores.	Gerencial	Junta Directiva Gerencia	Directores Líderes Proveedores

5



Planificar la actividad

Acciones

Relacionamiento continuo con los clientes a través de los comerciales, directores y líderes.

Estar presentes en eventos que permitan monitorear normatividad, tendencias y demás disposiciones que modifiquen los hábitos de consumo o el comportamiento del mercado.

Tener canales abiertos de diálogo e interacción entre clientes y proveedores de la organización.

Realizar reuniones de alineación estratégica frecuentes para establecer sinergias que permitan consolidar los portafolios y penetrar el mercado de forma integral.

Establecer continuos ajustes para complementar el portafolio a fin de dar solución a las necesidades de clientes y proveedores.

Recursos

La organización ha dispuesto los recursos humanos necesarios suplidos en los roles de Directores, Líderes y comerciales, recursos técnicos como el desarrollo de ERP propio, bases de datos interactivas, y adquisición de licencias de software para hacer seguimiento a clientes y adelantar de manera más eficiente los procesos, como es la exigencia del mercado actual. Logrando acuerdos comerciales que respalden económicamente todos los esfuerzos adelantados en gestionar los clientes cada vez mejor, de manera que se satisfagan sus expectativas.

Factores de éxito

La gran empatía del personal del área comercial, el relacionamiento de la junta Directiva, la especial y duradera relación con los proveedores son el factor clave atrás del éxito de la organización en esta labor.

Cada colaborador debe laborar con una fuerte vocación de servicio.

Como organización se propende por ir en línea con los avances técnicos y tecnológicos.



Fuente: Elaboración propia.

Figura 13. Ficha *buenas prácticas* detectadas en Almacén Paris- Continua adaptación al cambio

6 **Enfoque metodológico**

Diálogo permanente, relacionamiento honesto y respetuoso por las inquietudes y necesidades de los grupos de interés.

Generación de espacios propicios para conocer a nuestros clientes y proveedores en un ámbito diferente al de las negociaciones del día a día para estrechar lazos.

Alineación permanente a las demandas del entorno para estar vigentes y presentes en la escena comercial de los mercados que impactamos con nuestra actividad.

Continuo Benchmarking con empresas del sector para validar buenas prácticas y nuevas herramientas para la realización de cada proceso.

Consejos para la facilitación

Cumplir siempre con los acuerdos estipulados y honrar los compromisos adquiridos.

Tener en cuenta las necesidades y requerimientos de los clientes y del mercado.

Propender por ser aliados estratégicos de todos los actores de la cadena de suministro de materiales de construcción.

Establecer planes de actualización tecnológica que le permitan a la empresa cumplir los requerimientos legales y estar alineados con los recursos requeridos para un mejor servicio.


Impacto

Ha logrado la organización pasar de generación en generación el legado de la cercanía con sus grupos de interés, siendo actor importante en los proyectos de la región y acompañando a sus clientes en sus procesos y consolidación de sus empresas, a sus proveedores en innumerables cambios como fusiones, ventas, implementación de grandes cambios como el paso de ser productor local a multinacional y lograr la total adaptación a nuevas políticas y procedimientos como aliados activos del posicionamiento de marcas, categorías o productos.

Almacén Paris ha estado 110 años en el mercado como protagonista y se perfila por la preferencia de sus clientes para estar presente muchas décadas más.

Fuente: Elaboración propia.

Figura 14. Ficha *buenas prácticas* Almacén Paris- Continua adaptación al cambio



Validación

En las encuestas de satisfacción realizadas semestralmente se tienen puntuaciones, referentes a portafolio esta entre 3,58 y 3,85 sobre 4, la disponibilidad y se alcanza un máximo de 3,8 frente a la solución de necesidades y la experiencia de compra.

Con respecto a las adaptación tecnológica la organización está al día en cuanto a disponibilidad de medios y mecanismos para la ejecución de su actividad y la atención, lo que permite que cada colaborador disponga de las herramientas necesarias y la conectividad requerida para atender a sus clientes de manera ágil oportuna.

Los eventos de relacionamiento con clientes y proveedores gozan de muy buena aceptación y tienen asistencias por encima de las proyectadas, siendo incluso agendados y requeridos cupos extras.

Evaluación

Lecciones aprendidas

Como organización de tan larga trayectoria, la adaptación al cambio le ha significado su permanencia en el tiempo y su vigencia en el mercado.

Los cambios son necesarios y revisten retos pero también grandes posibilidades y la empresa ha destacado en la búsqueda de esas oportunidades y se ha forjado un sitio en la cadena de abastecimiento siendo un aliado para sus clientes y proveedores, adoptando todos los conceptos y conocimiento que esto requiere.

Sostenibilidad

Almacén Paris ha establecido unas competencias generales deseables en su grupo de colaboradores y que son evaluadas en el proceso de selección, enganche y en las evaluaciones de desempeño, estas son: Apertura al cambio, eficacia y eficiencia, iniciativa, orientación al logro de objetivos, orientación al mejoramiento continuo, servicio al cliente interno y externo, trabajo metódico, de igual manera para sus directores y grupo estratégico se establecen las competencias de liderazgo y dirección, Pensamiento estratégico.

El manual de competencias desarrolla cada una de estos conceptos y se apoya en continuos talleres para la apropiación de los mismos.


Replicar

Todas las áreas de la organización son sensibles de la extensión exitosa de esta práctica con las siguientes condiciones básicas:

- Escucha activa de las necesidades de los grupos de interés.
- Continuo Dialogo con colaboradores y clientes de cada proceso para alinearnos con sus propósitos y necesidades.
- Relacionamiento basado en los valores de la empresa.
- Apropiación y utilización de nuevos conocimientos para dar respuesta a todos los grupos de interés.

Conclusión

En Almacén Paris se tiene la filosofía del desarrollo de las personas y el logro de sus objetivos a través del ejercicio de su labor diaria, con lo cual se pretende que cada uno tenga sus objetivos y propósitos en línea con la cultura organizacional que implica un cambio continuo que se requiere para permanecer y estar vigente en el tiempo, estas premisas son válidas para el equipo independiente del área donde se labore y el nivel organizativo en el cual se encuentre.



Fuente: Elaboración propia.

Figura 15. Tercera buena práctica evidenciada- Capacitaciones Almacén Paris



FICHA BUENAS PRÁCTICAS

ALMACÉN PARIS

Nombre:
Capacitaciones Almacén Paris

Tipo práctica:

Herramienta	<input type="checkbox"/>	Proyecto	<input type="checkbox"/>
Estrategia	<input checked="" type="checkbox"/>	Programa	<input checked="" type="checkbox"/>
Política	<input type="checkbox"/>	Otro	<input type="checkbox"/>

Contexto:

Almacén Paris desarrolla continuamente capacitaciones con apoyo de los proveedores y de personal externo como consultores, para sus colaboradores y clientes, con el objetivo de desarrollar competencias, y generar así proceso de venta consultiva. Con esta práctica se han beneficiado, los colaboradores, los clientes y el sector en general. Esta práctica ha estado presente durante décadas organización.

 **Participantes/Autor**
Gerencia.
Gestión Humana
Proveedores
clientes

 **Inicio/Final**
Programación Permanente.
Indicador de capacitaciones
semastral.

 **Cobertura**
Area Comercial Almacén P.
Area logistica y Compras
Area técnica de clientes

 **Tiempo de preparación**
Para cada evento se tendrá una preparación previa: una semana de anticipación citación, temario y evaluación.



Fuente: Elaboración propia.

Figura 16. Ficha *buenas prácticas* detectadas en Almacén Paris- Capacitaciones

Formato de documentación de Buenas prácticas

1

Descripción buena practica

Una vez identificada la necesidad de los colaboradores, del cliente o del proveedor, se establece que mecanismo se puede implementar para llevar a cabo la capacitación de manera que se logren los objetivos propuestos que pueden ser presentación de un nuevo producto o servicio, mejores prácticas para en procesos de aplicación o instalacion o reconocimiento de atributos que posibiliten una mejor proceso de venta y sopore técnico.

2

Partes involucradas

Como usuarios de la buena práctica o beneficiarios de la misma se tienen varios grupos de intereses:
 Colaboradore que amplian sus conocimientos y mejoran sus habilidades comerciales para dar soporte y servicio técnico.
 Clientes que reciben de primera mano información para lograr mejores procesos en sus proyectos.
 Proveedores que pueden dar a conocer sus productos, servicion y las innovaciones que desarrollan al igual que los atributos y diferenciadores de su portafolio.

3

Objetivos	Principios	Valores
Tener una fuerza de venta especializada	Brindar información clara oportuna y veraz al cliente	Responsabilidad Honestidad
Permanecer vigente en el tiempo	Rentabilidad y perdurar en el tiempo.	Responsabilidad
Responder a las necesidades del cliente	Cercanía con el cliente	Confianza
Conectar al cliente con el proveedor	Cooperación Fortalecer nuestro sector	Unidad

Fuente: Elaboración propia.

Figura 17. Ficha *buenas prácticas* detectadas en Almacén Paris- Capacitaciones

4



**Roles y responsabilidades
(Desarrollo de la practica)**

	Proceso	Líder	Colaboradores
Coordinar aspectos logísticos del evento	Area a cargo	Lider de linea	Gestión humana Administrativos
Invitar a los participantes	Area a cargo	Lider de linea	Personal del area acargo
Preparar el material para el evento	Area a cargo	Facilitador	Mercadeo Sistmeas
Desarrollar la agenda de la capacitación	Area a cargo	Facilitador Lider linea	Gestión humana Administrativos
Reflexionar, evaluar y priorizar nuevas acciones	Area a cargo	Director Area a cargo	Personal del area acargo, facilitador y participantes

5



Planificar la actividad

Acciones

- Coordinar aspectos logísticos del evento
- Invitar a los participantes
- Preparar el material para el evento
- Desarrollar la agenda de la capacitación
- Reflexionar, evaluar y priorizar nuevas acciones

Recursos

Economicos: Pago para personal externo, locaciones, refrigerios y otros costos logísticos

Técnicos: Plataformas, Audio, video etc.

Personal: Líderes, colaboradores, facilitadores y participantes.

Factores de éxito

Para que sea exitosa la capacitación esta debe responder a una necesidad o requerimiento del grupo al cual se le impartirá el programa, deben por lo tanto los participantes y facilitadores desarrollar un dialogo permanente que permita la transferencia del conocimiento objeto de la sesión, debe validarse el logro de objetivos y evaluarse mediante mecanismos expeditos el impacto de la capacitación con el fin de establecer su pertinencia y replicabilidad.




Figura 18. Ficha *buenas prácticas* detectadas en Almacén Paris- Capacitaciones

6 **Enfoque metodológico**

Las capacitaciones o procesos de capacitación han tenido un enfoque participativo, dado que ha involucrado a la alta Dirección, colaboradores, proveedores, clientes y entes gubernamentales entre otros, a lo largo de los años estudiados se ha propendido en la organización por dar respuesta a las necesidades e intereses de los grupos objetivos a través de procesos de educación que den respuesta a planeamientos que surgen de la interacción de estos y otros grupos de interés.

Se ha medido el impacto de este proceso desde 2013, con los indicadores de cumplimiento y cubrimiento de capacitaciones con un resultado sostenido en el tiempo del 100%

Consejos para la facilitación

Los Directores de cada sede han implementado mecanismos que combinan escenarios teórico prácticos con excelentes resultados.


Se recomienda implementar mayores ayudas audiovisuales, metodologías de evaluación rápida e incentivos para fomentar la participación activa.

Propender por escenarios de feedback efectivo que promuevan la mejora continua de estos programas.

Impacto

Esta buena práctica se considera innovadora porque permite a la organización hacer un uso intensivo del conocimiento presente en la cadena, es decir permite conectar al proveedor y sus desarrollos con las necesidades del cliente y fomenta una especialización de los colaboradores.

Es innovadora porque a partir de ella se promueve el adecuado uso de los materiales, el ahorro en la ejecución de los proyectos, la implementación de técnicas y prácticas adecuadas y sostenibles.



Fuente: Elaboración propia.

Figura 19. Ficha *buenas prácticas* en Almacén Paris- Capacitaciones

Validación

Cada proceso de capacitación responde a una necesidad sea del proveedor de comunicar sus desarrollos en portafolio, sus valores agregados o diferenciales, buenas prácticas, del cliente que requiere satisfacer sus necesidades o del grupo interno que debe especializarse en este conocimiento por lo tanto se valida la buena práctica via la satisfacción de estos stakeholders, con el incremento en ventas, fidelización del cliente al portafolio de productos.

Evaluación

Lecciones aprendidas

Estar actualizado es una gran herramienta de trabajo, el ejercicio comercial debe ir mas alla del costo y la logistica, debe involucrar apropiar nuevos conocimientos y ponerlos a disposición de nuestros clientes.

Innovar en el servicio responde en gran medida a la capacidad que tienen los colaboradores, comprendida esta capacidad como conocimiento orientado a satisfacer necesidades y alcanzar objetivos.

Sostenibilidad

Se garantiza la permanencia de la buena práctica en la organización con la inclusión del indicador de Cumplimiento de capacitaciones y cubrimiento de capacitaciones, en el sistema de gestión de calidad, el cual es evaluado cada año por un ente certificador acreditado y cada tres años se certifica de nuevo todo el sistema.

De igual manera las encuestas de satisfacción de clientes tienen involucradas preguntas que miden que tan bien asesorados se sienten los compradores e identifican que tan desarrolladas tienen estas habilidades los comerciales.


Replicar

Todas las áreas de la organización son sensibles de la extensión exitosa de esta práctica con las siguientes condiciones básicas:

- Oportunidad e idoneidad de los conceptos impartidos.
- Alineación de dichos conceptos con los valores y políticas de la organización.
- Innovación continua en los mecanismos planteados para la realización de las misma.
- Evaluación de cada actividad y Feedback

Conclusión

La organización mide semestralmente como califican sus clientes el acompañamiento y la asesoría recibida para la toma de su decisión con un rango de calificación de 1 a 4, obteniendo como puntuación más baja 3,78 y en un alto porcentaje 4.0 e indica además el cliente encuestado, que este es un factor determinante en la valoración de su experiencia de compra, por lo que se puede concluir la pertinencia y la importancia de esta buena práctica en la organización.



Fuente: Elaboración propia.

Figura 20. Cuarta buena práctica evidenciada: Relacionamiento y comunicación



FICHA BUENAS PRÁCTICAS

ALMACÉN PARIS

Nombre:
Relacionamiento y Comunicación

Contexto:
Uno de los principales elementos diferenciadores de la organización Almacén Paris S.A, es su larga tradición en la comercialización de materiales de construcción, es la construcción de fuertes relaciones con sus grupos de interés, especialmente con clientes y proveedores con los cuales ha establecido fuertes lazos basados en el respeto y responsabilidad que se traducen en la confianza que ha permitido la continuidad de la organización en el tiempo. Con sus colaboradores la comunicación continua y la búsqueda del bienestar común como elemento de cohesión.

Tipo práctica:

Herramienta	<input checked="" type="checkbox"/>	Proyecto	<input type="checkbox"/>
Estrategia	<input checked="" type="checkbox"/>	Programa	<input type="checkbox"/>
Política	<input checked="" type="checkbox"/>	Otro	<input type="checkbox"/>

Participantes/Autor
Gerencia.
Direcciones
Colaboradores
Proveedores
clientes

Inicio/Final
Cada año se establecen los eventos y reuniones a celebrar con cada grupo objetivo con el fin de estrechar vínculos y mejorar la comunicación. Vigencia un año.

Cobertura
Clientes.
Proveedores.
Colaboradores.

Tiempo de preparación
Los eventos individuales de acercamiento con clientes tienen una semana de preparación.
Eventos donde se convocan grupos objetivos se preparan con un mes de anticipación.



Fuente: Elaboración propia.

Figura 21. Ficha *buenas prácticas* detectadas en Almacén Paris- Relacionamiento y comunicación

Formato de documentación de Buenas prácticas

1

Descripción buena practica

Cada año en Almacén Paris inicia y termina con eventos que buscan el relacionamiento a un nivel que trascienda la relacion comercial con sus clientes y proveedores .
Es asi como se desarrollan eventos en Ferias de Manizales, Cocinando con Paris, Batalla de Paellas, cenas con Contratistas, invitación a ver eventos Deportivos, Bodegas Abiertas.
Con los colaboradores la organización tiene previsto acompañamiento en Nacimientos, Bodas, Grados, Calamidad doméstica, día de cumpleaños con permiso para ausencia laboral, feria de iniciativas, cena de navidad, halloween, obsequios de navidad para los hijos de cero a 12 años entre otros.

2

Partes involucradas

Gerencia y Directores coordinan la realización de cada evento, con participacion activa de los líderes y demás colaboradores, donde gestión humana tiene un papel importante al igual que el área de mercadeo para dar apoyo y soporte a la convocatoria.
La organización procura que cada año sean atendidos de manera personalizada todos sus clientes y proveedores en reuniones de alineación estrategica con el fin de establecer metas conjuntas, alinear procesos y generar confianza entre las partes.
De igual manera los colaboradores son atendidos con igual dedicacion y respeto.

3

Objetivos	Principios	Valores
Dialogar permanentemente con los clientes	Cercania con el Cliente Oportunidad en la atención	Responsabilidad Honestidad
Alineación Estrategica con clientes y proveedores	Cooperación.	Confianza
Relacionamiento con cada uno de los grupos o segmentos de clientes	Cercania con Cliente Actualización constante	Confianza
Conectar al cliente con el proveedor	Cooperación Fortalecer nuestro sector	Unidad

ón

Fuente: Elaboración propia.

Figura 22. Ficha *buenas prácticas* en Almacén Paris- Relacionamiento y comunicación

4



**Roles y responsabilidades
(Desarrollo de la practica)**

	Proceso	Líder	Colaboradores
Establecer eventos técnicos y académicos de interés para cada uno de los grupos o segmentos de clientes	Gerencia Comercial	Directores sede	Comerciales Mercadeo Gestión Humana
Determinar el calendario de reuniones de alineación estratégica con Proveedores	Gerencia Comercial	Directores Líder de líneas	Líderes Proveedores
Establecer reuniones de integración y celebraciones especiales día de la mujer, día del hombre, del padre, madres etc	Gestión Humana	Director GH	Directores Sedes Gerencia
Eventos sociales para relacionamiento con los clientes y proveedores.	Gerencia Comercial	Gerencia Directores	Directores Líderes Proveedores

5



Planificar la actividad

Acciones

Relacionamiento continuo con los clientes realizando actividades de tipo académico, técnico y social donde con la participación de Directores comerciales, líderes y vendedores se busca crear y mantener lazos estrechos con clientes y proveedores.

Tener canales abiertos de dialogo e interacción entre clientes y proveedores de la organización.

Realizar reuniones de alineación estratégica frecuentes para establecer sinergias que una mejor dinámica entre los procesos de la organización y los de clientes y proveedores.

Ejecutar eventos de reconocimiento y agradecimiento con los colaboradores de la organización.

Vincularnos de manera activa a eventos gremiales con extensión o beneficio a los profesionales de la construcción.

Recursos

Deben disponerse recursos logísticos, económicos y humanos acordados con cada evento y la tematica del mismo.

Almacén Paris a través de mercadeo establece el material que se manejará en cada uno de los contactos con el cliente y en acuerdo con los proveedores se complementa dicha oferta.

Factores de éxito

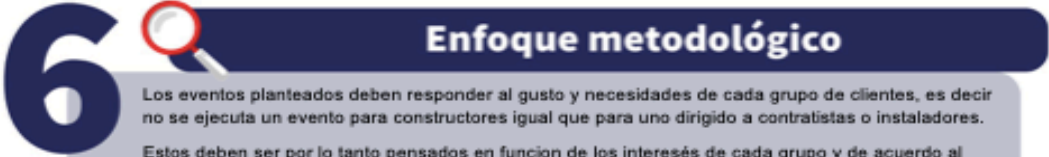
La gran empatía del personal del área comercial, el relacionamiento de la junta Directiva, la especial y duradera relación con los proveedores son el factor clave atrás del éxito de la organización en esta labor.

La tradición en la realización de dichos eventos hace que estos esten posicionados entre sus clientes y proveedores.



Fuente: Elaboración propia.

Figura 23. Ficha *buenas prácticas* detectadas en Almacén Paris- Relacionamiento y comunicación




6 Enfoque metodológico

Los eventos planteados deben responder al gusto y necesidades de cada grupo de clientes, es decir no se ejecuta un evento para constructores igual que para uno dirigido a contratistas o instaladores. Estos deben ser por lo tanto pensados en función de los intereses de cada grupo y de acuerdo al enfoque que se determine técnico, social o comercial.

Los eventos proponen un ambiente de colaboración cliente – proveedores – fabricantes, con el propósito de establecer puntos en común, acciones de mejora, negociaciones especiales o simple relacionamiento.

En cuanto a los eventos con colaboradores su propósito es reconocer su labor y fomentar espacios de integración y bienestar.




Consejos para la facilitación

Realizar una convocatoria personalizada

Establecer agendas desde los clientes y establecer con base a sus necesidades y expectativas los contenidos y temáticas de los eventos.

Tener un estrecho contacto con el cliente y atender a su personal en las áreas de interés con igual o mayor dedicación que a nivel gerencial.

Conocer las expectativas de los grupos de interés para plantear acciones que contribuyan a su desarrollo.



Impacto

Los grupos de interés encuentran importante la realización de este paquete anual de actividades, puesto que son espacios de integración, resolución de inquietudes, mejora continua que posibilitan estrechar lazos, consolidar la relación comercial y fomentan la confianza que solo da el conocerlos a fondo.



Almacén
Paris
CONSTRUCTOR

Fuente: Elaboración propia.

Figura 24. Ficha *buenas prácticas* detectadas en Almacén Paris- Relacionamiento y comunicación

Validación

La organización efectúa continuo feedback de los eventos de relacionamiento con sus clientes y sus colaboradores, los primeros a través de encuesta de satisfacción semestrales y con los segundos en evaluaciones de clima organizacional anual. En las encuestas se mide la satisfacción con el servicio recibido por parte del personal comercial siendo la calificación de 3,6 la más baja y 3,82 la más alta. En clima organizacional el 80% de los empleados consideran que la organización les permite alcanzar su metas y objetivos y reconocen que se trabaja en ellos y un 90,58% declaran estar muy satisfechos en la empresa.

Evaluación

Lecciones aprendidas

La organización ha entendido que la comunicación esta presente en cada una de las expresiones de vida de la persona tal y como esta plasmado en el manual Herramientas Básicas de Comunicación y ha trabajado en esta herramienta y en la cercanía con sus grupos de interes logrando un mejor trabajo metódico, mejores expresiones de liderazgo, mayor acertividad en el ejercicio de la dirección y pensamiento estratégico, pilares en los cuales se penso para el desarrollo del citado manual.

Sostenibilidad

Continuo dialogo con los grupos de interés como factor clave de entendimiento, mejor comunicación con cada uno de ellos desde las areas estrategicas y Directivas de la organización que son capacitadas con personal externo para lograr su actualización permanente y apropiación de conocimientos respecto a este tipo de temas con coaching especializados.

Eventos periodicos con un enfoque en alineación estratégica, resolución de conflictos y mejores prácticas entre otros como aporte a enriquecer las relaciones y fomentar la tolerancia y participación de cada uno de los actores interesados.


Replicar

La práctica es propia del área comercial y se ha enfatizado en su extensión continua a los clientes y comerciales de las nuevas sedes, es un mecanismo valios de construcción que tal y como se ha documentado para esta ficha puede ser llevada a todas las áreas de la organización y sus colaboradores y proveedores donde seguramente el resultado será como se ha detectado una mayor cercanía y crecimiento de mejores relaciones con construcción de proyectos conjuntos que propicien bienestar a todos los involucrados.

Conclusión

La confianza que generan los esfuerzos de la organización por estar atentos y presentes en la vida de sus clientes, empleados y colaboradores es un factor decisivo a la hora de lograr objetivos conjuntos y desarrollar proyectos de mutuo beneficio.

Almacén Paris se diferencia de sus competidores con esta política dado que esta presente en cada uno de los funcionarios de la organización y el cliente interno o externo fácilmente establece que este es un valor agregado



Fuente: Elaboración propia.

Luego de documentar en la ficha propuesta las cuatro (4) *buenas prácticas* halladas en el área comercial del Almacén Paris para los años 2010 al 2019, se evidencia que la organización ha

propendido por la continuidad y la gestión de estas. Esto ha sido posible mediante la inclusión de indicadores, la generación de manuales y en especial por la instrucción dada de manera verbal a los nuevos colaboradores de la organización. No obstante, lo anterior, y aunque la dirección comercial se ha ido encargado de dichas tareas, estas no han sido formalizadas, hasta ahora, mediante ninguna herramienta.

Es así como la ficha de documentación de las *buenas prácticas* se constituye en un producto del conocimiento que explicita elementos como partes interesadas, objetivos, principios y valores, roles y responsabilidades, planificación de la actividad, enfoque metodológico, consejos para la facilitación, impacto, validación, evaluación y conclusiones, con lo que se posibilita en este caso al área comercial documentar y gestionar el conocimiento presente en la organización y minimizar las pérdidas o fugas que se presentan cuando un colaborador o proveedor se retira de la organización, garantizando mediante su diligenciamiento el establecer pautas que sirvan para su validación, sostenibilidad y replica en otras áreas.

Como siguiente paso de la metodología propuesta que no se contempla en el alcance de este trabajo están los puntos 4. Acción e implementación de los resultados y punto 5. Maduración, con los cuales se completa el proceso de *benchmarking* interno propuesto; la metodología se completa entonces en estos 5 pasos y de considerarlo viable la organización puede ser aplicada a las demás áreas.

8. Cronograma

Adelantar el trabajo de grado planteado, contemplo el desarrollo de cuatro etapas de actividades importantes, iniciando con el desarrollo del estado del arte, posteriormente el marco conceptual, seguido de la definición y aplicación de instrumentos para concluir con el desarrollo del proyecto y el cierre del trabajo.

Tabla 8.

Cronograma

CRONOGRAMA DE EJECUCIÓN Y PLAN DE TRABAJO							
IDENTIFICACIÓN DE LAS BUENAS PRÁCTICAS PARA LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO EN ALMACÉN PARIS S.A.							
ACTIVIDADES	PERIODO DE TIEMPO						
	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6	MES 7
1. ESTADO DEL ARTE							
1.1. Definición del tema y Alcance	■						
1.2. Búsqueda en Bases de datos		■					
1.3. Elaboración Matriz de estado del arte		■	■				
2. MARCO CONCEPTUAL							
2.1. Definición Categorías de estudio y elaboración marco conceptual.			■	■			
3. SELECCIÓN Y APLICACIÓN DE INSTRUMENTOS							
3.1. Determinar instrumentos y grupo de aplicación				■			
3.2. Recoger Datos					■		
3.3. Analizar Datos						■	
4. ANÁLISIS DEL DESARROLLO DEL PROYECTO Y CONCLUSIONES							
4.1. Analizar y Concluir						■	■

Conclusiones

Los principales hitos de conocimiento significativos identificados en el área comercial de Almacén Paris durante los años 2010 al 2019 se organizaron en dos categorías, de un lado aquellos que están orientados a la generación de valor y diferenciación y, de otro lado aquellos enfocados en grupos de interés, así:

En generación de valor y diferenciación en el mercado, se identifican 29 hitos, de ellos 10 son especialmente relevantes para la generación de valor en las características establecidas, especialización, nivel de intensidad y grado de utilización del conocimiento: a) vinculación de personal con mayor nivel educativo, b) Contratación de líderes especializados por líneas, c) Contratación de asesorías especializadas, d) Búsqueda de mayor profundidad en el portafolio, d). consolidación del equipo comercial, e). Certificación ISO en un objeto más amplio que incluye comercialización, venta y distribución, f). Inclusión de nuevas líneas de negocio, g). Participación en nuevas sociedades, h). Unificación de procesos, i) asignación de nuevos recursos técnicos y tecnológicos, y j) Desarrollo de portafolios exclusivos con fabricantes.

En cuanto a los grupos de interés en el área comercial durante el 2010 al 2019 los hitos relevantes son tres y se enmarcan en: a). Actividades de soporte al área de despacho, ventas y facturación para darle mayor cumplimiento al cliente externo, b). Fortalecimiento a las relaciones con los proveedores y clientes incrementando las visitas a clientes y acompañamientos permanentes con especialistas y asesores de fábrica, c). Enfoque en el servicio al cliente, apalancados desde la capacidad de la organización y de su área comercial específicamente para adaptarse al cambio.

La generación de valor en el área comercial del Almacén París durante los años 2010 al 2019, se da desde de tres elementos fundamentales que son la especialización en conocimiento, nivel de intensidad y grado de utilización del conocimiento.

Desde la especialización en conocimiento en el área comercial se han generado acciones tendientes a la consolidación del grupo comercial, con la contratación de directores, líderes de línea, vendedores con mejor nivel académico y asesorías especializadas.

En cuanto a nivel de intensidad del conocimiento durante los años 2010 al 2019, el área comercial ha generado valor, desarrollando su capacidad de trabajo en equipo, adelantando continuas reuniones de alineación estratégica con su equipo comercial y un mejor relacionamiento con clientes y proveedores.

El grado de utilización del conocimiento en el área comercial en el periodo 2010 al 2019, se centra en la segmentación de clientes, adquisición de herramientas técnicas y tecnológicas que posibiliten ofrecer un mejor servicio, acorde a las necesidades e intereses de cada uno de los grupos de clientes.

Desde la perspectiva de los grupos de interés del Almacén Paris, el área comercial en los años 2010 al 2019 ha generado valor mediante la diferenciación, con las *buenas prácticas* desarrolladas en cuanto a capacitación del grupo de ventas para brindar una mejor asesoría, la cercanía con el cliente, la mejora en los procesos y la continúa adaptación al cambio, lo que

posibilita su permanencia en el mercado y dan lugar a que la organización se mantenga vigente y sea valorada y reconocida por clientes , proveedores, colaboradores y socios.

La técnica *benchmarking* es pertinente para establecer *buenas prácticas* en el área comercial en organizaciones, dedicadas al *retail* que requieren de la mejora continua, la satisfacción del cliente, y su retención para ser competitivos.

En el área comercial de Almacén Paris, se lograron evidenciar y documentar cuatro (4) *buenas prácticas*: Los valores como sello de la empresa, la continua adaptación al cambio, las capacitaciones Almacén Paris y el relacionamiento y comunicación, a través de la ficha de *buenas prácticas* que son producto del conocimiento que permiten sintetizar, organizar y explicitar el conocimiento para tenerlo al alcance tanto del área comercial como de otras áreas de la organización.

La ficha de *buenas prácticas* planteada, se constituye en un producto de conocimiento que, además, contribuye a la gestión del conocimiento dadas sus características: descripción de la *buenas prácticas*, partes interesadas, objetivos, principios y valores, roles y responsabilidades, planificación de la actividad, enfoque metodológico, consejos para la facilitación, impacto, validación, evaluación y conclusiones, estos aspectos documentados en esta ficha, se constituye en una herramienta válida para poner a la mano de todas las áreas de la organización pautas para generar valor y diferenciación, a partir del reconocimiento de las *buenas prácticas* que adelantan en su ejercicio habitual.

Recomendaciones

En los procesos de capacitación permanente de la Organización, debe incluirse un programa en gestión del conocimiento en la organización para que se involucren estos conceptos y nuevos criterios de generación de valor en la cultura organizacional.

La organización Almacén Paris SA, en cada una de las áreas que la componen, tiene mucho conocimiento, sin gestionar que debe ser develado y usado para generar valor.

Se deben establecer instrumentos de documentación que permitan tener un *backup* del saber hacer en cada colaborador a fin de no perder este conocimiento ante eventos como retiros voluntarios, pensión, entre otros.

Es importante que la organización continúe identificando y documentando las *buenas prácticas* en las demás áreas para identificar los conocimientos que generan valor y poderlos gestionar.

Referencias

- Allen, C. (2011). El gran modelo de negocio repetible. Recuperado de <https://hbr.org/2011/11/the-great-repeatable-business-model>
- Altman, Y. (2002). La gestión del conocimiento en busca de una agenda transcultural. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/revista?codigo=1207>
- Amanteros, M. Elizondo, M. Ballesteros, L. y Morejón, V. (2017). Las prácticas de gestión de la innovación en las micro, pequeñas y medianas empresas: Resultados del estudio de campo en Piedras Negras Coahuila, México. Recuperado de https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1954074
- Anzola, P., Bayona-Sáez, C., y García-Marco, T. (2015). La generación de valor a partir de innovaciones organizativas: Efectos directos y moderadores. Recuperado de www.scopus.com
- Arévalo, J. Echevarría, M. y Martín, C. (1999). Benchmarking: una herramienta para gestionar la excelencia en las bibliotecas y los servicios de información. Madrid: Ministerio de Educación y Cultura. Recuperado de <http://hdl.handle.net/10760/4963>

Arroyo, L., Jiménez, M. y De Pablos Heredero, C. (2015). Modelo de negocio para optimizar las estrategias productivas de personalización en masa. *Intangible Capital*. Recuperado de <https://doi-org.ezproxy.eafit.edu.co/10.3926/ic.533>

Arzola, M. y Mejías, A. (2007). Modelo conceptual para gestionar la innovación en las empresas del sector servicios. *SCIELO. Revista Venezolana de Gerencia*. Recuperado de http://www.scielo.org.ve/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1315-99842007000100005&lng=es&nrm=iso>. ISSN 1315-9984.

Avilez, C. (2012). Catálogo de buenas prácticas ambiente, participación y desarrollo territorial. Recuperado de http://infoop.org/comparte/sites/comparte.infoop.org/files/catalogo_de_buenas_practicas_0.pdf

Bansi, N. y Geoff, T. (2012). Gestionando tu cartera de innovación. *Harvard Business Review*. Recuperado de hbr.org/2012/05/managing-your-innovation-portfolio. <https://businometrics.wordpress.com/2018/06/25/las-empresas-mas-innovadoras-del-mundo-ranking-bcg-2018/>

Belly, L. (2003). La memoria corporativa. Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/memoria-corporativa/>

Benchmarking: historial, definiciones, aplicaciones y beneficios (1ª parte) - Actualidad Empresa.

Recuperado de actualidadempresa.com/benchmarking-historial-definiciones-aplicaciones-y-beneficios-1a-parte/

Benchmarking: tipología y procesos con sus fases (2ª parte). Actualidad empresa. (2014)

Recuperado de actualidadempresa.com/benchmarking-tipologia-y-procesos-con-sus-fases-2a-parte/

Benchmarking: metodología del proceso para pequeñas empresas(3ª parte) - Actualidad

Empresa. (2014). Recuperado de actualidadempresa.com/benchmarking-metodologia-del-proceso-para-pequenas-empresas3a-parte/

Businmetrics. (2018). Actualidad y análisis del mundo de los negocios. Las empresas más

innovadoras. Recuperado de <https://businmetrics.wordpress.com/?s=EMPRESAS+MAS+INNOVADORAS>

Briceño, B, Marshall, M. & Strand, K. (2019). Saber a tiempo: Metodologías para la

colaboración y el intercambio de conocimiento. BID. Recuperado de: <http://dx.doi.org/10.18235/0001839>

Castro, C. (2012). Gestión del conocimiento en una organización intensiva en conocimiento. El

caso de un centro de investigación de excelencia en Colombia. E&E. Revista Civilizar. Recuperado de

<https://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:ePGO06vTLo8J:https://revistas.usergioarboleda.edu.co/index.php/ceye/article/download/238/202/+&cd=1&hl=es&ct=clnk&gl=c>
o

Colciencias. (2018). Ruta de la innovación empresarial. Recuperado de
<http://www.colciencias.gov.co/innovación/empresarial>

Comité Adolescencia de ALAPE. (2018). Confederación de Adolescencia y Juventud de Iberoamérica Italia y Caribe. Compartiendo miradas: Buenas prácticas y estrategias que mejoran la salud integral de adolescentes y jóvenes. Recuperado de
<http://www.codajic.org/node/3055>.

Confecámaras. (2016). Guía Ruta de la innovación. Recuperado de www.confecamaras.org.co

Davenport, T. y Prusak, L. (1999). Conocimiento empresarial: cómo las organizaciones gestionan su capital intelectual. Río de Janeiro: Campus.

Davenport, T. y Prusak, L. (2001). Conocimiento en acción: Cómo las organizaciones manejan lo que saben. Buenos Aires: Pearson Education.

De Souza, P. (2014). Memoria organizacional y gestión del conocimiento. Saberes No. 6. Scielo. Recuperado de <http://www.saberes.fcecon.unr.edu.ar/index.php/revista/article/view/93/277>

Díaz, B., Torruco, U. Martínez, H., et al. (2013). La entrevista, recurso flexible y dinámico. Ciudad de México: Universidad Nacional Autónoma de México.

Ghosh, S., Amaya, L., & Skibniewski, M. (2012). Identifying areas of knowledge governance for successful projects. *Journal of Civil Engineering and Management*, 18(4), 495-504. doi:10.3846/13923730.2012.700642

Hernández-Perlino, F. y Ibarra, M. (2017). Analysis of the moderating effect of entrepreneurial orientation on the influence of social responsibility on the performance of Mexican family companies. *Cogent Business and Management*, 4(1) doi:10.1080/23311975.2017.1408209

Herrera, T. (2013). Fecha de recepción: Febrero 8 de 2013 • Fecha de aceptación: Abril 14 de 2013 *INGENIARE*, Universidad Libre-Barranquilla, Año 8, No. 14, pp. 95-104 • ISSN: 1909-2458. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/5980488.pdf>

Herrera, M. (2016). La Economía basada en el Conocimiento: su conceptualización en México. Recuperado de <http://www.ur.mx/LinkClick.aspx?fileticket=5qejqDF1g7Q%3D&tabid=2636&mid=7523&language=https://economiadelconocimientoweb.wordpress.com/2016/09/10/definicion-de-una-economia-basada-en-el-conocimiento/>

Huotari M. y Livonen M. (2005). Knowledge processes a strategic foundation for the partnership between the university and its library. *Library Management*. 26(6-7): 324-35.

Iborra, M. (2014). Hacia una teoría ética de identificación y relevancia de los grupos de interés: Responsabilidad, intencionalidad y previsión, poder y dependencia, urgencia y vulnerabilidad. *GCG: Revista de Globalización, Competitividad & Gobernabilidad*, 8(2), 87–101. Recuperado de <https://doi-org.ezproxy.eafit.edu.co/10.3232/GCG.2014.V8.N2.05>

Jaramillo, H. Lugones, G. y Salazar, M. (2001). manual de bogotá Red Iberoamericana de Indicadores de Ciencia y Tecnología (RICYT) / Organización de Estados Americanos (OEA) / PROGRAMA CYTED COLCIENCIAS/OCYT. Recuperado de www.ricyt.org/biblioteca-sp-1864514149/doc_view/5-manual-de-bogota

Kim, Y., Lee, Y., & Love, C. (2009). A case study examining the influence of conference food function on attendee satisfaction and return intention at a corporate conference. *Journal of Convention and Event Tourism*, 10(3), 211-230. doi:10.1080/15470140903178567

Lee, H. (2005). *Knowledge Management and the Role of Libraries*. Washington DC: CLIEJ: Asian Division. Library of Congress.

León, M. y Ponjuán, D. (2009). Medición del conocimiento en las organizaciones de información. *ACIMED*, 19(6) Recuperado de

http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1024-94352009000600004&lng=es&tlng=es.

Magretta, J. (2011). Deja de competir para ser el mejor. Recuperado de <https://hbr.org/>.

Malaver, F. y Vargas, M. (2004). “El desarrollo del Manual de Bogotá. Algunas contribuciones desde la experiencia colombiana”. Grupo de Investigaciones COMCYT Observatorio Colombiano de Ciencia y Tecnología. Serie Contribuciones.

Medina, C. y Espinosa, M. (1994). La innovación en las organizaciones modernas”. En Gestión y Estrategia: Empresa y la crisis actual en México. Número 5 (enero-junio de 1994). Universidad Autónoma Metropolitana. p.54-63. México. Recuperado de <http://hdl.handle.net/11191/4627>

Mejores prácticas – Best Practices / Prácticas Propias Own Practices – Tecnologías de la Información y Procesos de Negocios. Recuperado de [\(BPM\)msaffirio.wordpress.com/2009/06/06/mejores-practicas-best-practices-practicas-propias-own-practices/](http://(BPM)msaffirio.wordpress.com/2009/06/06/mejores-practicas-best-practices-practicas-propias-own-practices/)

Mynhardt, H., Makarenko, I., & Plastun, A. (2017). Market efficiency of traditional stock market indices and social responsible indices: The role of sustainability reporting. Investment Management and Financial Innovations, 14(2), 94-106. doi:10.21511/imfi.14(2).2017.09

Nonaka, I., y Takeuchi, H. (1995). *The knowledge-creating company*. New York: Oxford University Press.

Nonaka, I. y Takeuchi, H. (1997). *Creación de conocimiento en la empresa: cómo las empresas japonesas generan la dinámica de la innovación*. Río de Janeiro: Campus.

OCDE org. UNED. *Manual de Oslo sobre Innovación. Guidelines for Collecting, Reporting and Using Data on Innovation, 4th Edition*. OCDEiLibrary. Recuperado de <https://www.oecd-ilibrary.org>

Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura. (2015). *Plantilla de buenas prácticas*. Recuperado de: <http://www.fao.org/3/a-as547s.pdf>

Ovchinnikov, A., Ivanova, N. & Balashova, N. (2018). *Development of the functioning mechanism of regional agro-food cluster «Volga chickpea»*. [Desarrollo del mecanismo de funcionamiento del clúster agroalimentario regional «Garbanzo del Volga»] *Espacios*, 39(36). Recuperado de www.scopus.com

Pereda, F., Guzmán, T. y Santa Cruz, F. (2014). *Las habilidades directivas como ventaja competitiva. El caso del sector público de la provincia de Córdoba (España)*. *Intangible Capital*, 10(3), 528–561. Recuperado de <https://doi-org.ezproxy.eafit.edu.co/10.3926/ic.511>

- Robles, J. (2011). ¿Qué son los procesos intensivos en conocimiento en los negocios? Conexión ESAN. Recuperado de <https://www.esan.edu.pe/conexion/actualidad/2011/09/22/que-son-los-procesos-intensivos-en-conocimiento-en-los-negocios/>
- Rodríguez, P., Fuentes, F. y Sánchez, S. (2013). Information disclosure customers, community, employees and environment in spanish bank sector through the corporate social responsibility memories (2007-2010). *Investigaciones europeas de dirección y economía de la empresa*, 19(3), 180-187. doi:10.1016/j.iedee.2012.12.002
- Rojas, R. y Torres C. (2017), La gestión del conocimiento basada en la Teoría de Nonaka y Takeuchi. Recuperado de [/Downloads/DialnetLaGestionDelConocimientoBasadoEnLaTeoriaDeNonakaYT5922016.pdf](#)
- Ruiz, N.(2003). Breve análisis de la evolución, innovación y mejores prácticas de procesos industriales. *Boletín IIE*. Recuperado de www.ineel.mx/boletin032003/aplica.pdf
- Ruiz, P., Ruiz, C. y Martínez, R. (2012). Ethical organizational culture and sustainable value generation. (Cultura organizacional ética y generación de valor sostenible). *Investigaciones Europeas De Dirección y Economía De La Empresa*, 18(1), 17-31. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/2741/274122831001.pdf>

Sandoval, J. (2014). Los procesos de cambio organizacional y la generación de valor. *Estudios Gerenciales*, 30(131), 162–171. Recuperado de <https://doi-org.ezproxy.eafit.edu.co/10.1016/j.estger.2014.04.005>

Sanguino, R. La gestión del conocimiento. Su importancia como recurso estratégico para la organización. Recuperado de <http://www.cyta.com.ar/ta0401/v4n1a2.htm>

Sotomayor, L. (2015) Administración. Benchmarking. Recuperado de leidysotomayor.wordpress.com/benchmarking/

Starkey, A. (2010). E-retail - using home delivery as a service differentiator and strategic marketing tool. *Journal of Direct, Data and Digital Marketing Practice*, 12(2), 165-173. doi:10.1057/dddmp.2010.29

Tarazona, G., Silva, J. y Medina, V. (2009). Generación de valor en la gestión del conocimiento. Recuperado de <http://www.laccei.org/LACCEI2009-Venezuela/p129.pdf>

Torres, D. y Saladrigas, H. (2016). Diálogos interdisciplinarios posibles entre la Gestión de la Comunicación Institucional y la Gestión del Conocimiento. (31), 33–53. Recuperado de <http://search.ebscohost.com.ezproxy.eafit.edu.co/login.aspx?direct=true&db=a9h&AN=121109317&lang=es&site=ehost-live>

Trigueros, S., Pérez, D. y Solana, P. (2014). Tecnologías de la información y generación de valor en el negocio: Un análisis en pymes industriales. *Intangible Capital*, 10(3), 639–663. Recuperado de <https://doi-org.ezproxy.eafit.edu.co/10.3926/ic.522>

Vysotskaya, N., Sidorenko, V., Sukhova, E., Pogrebinskaya, E. & Nikishina, I. (2018). Theoretical/methodological foundations of fostering in college students values-based attitude toward their future professional activity. [Fundamentos teóricos-metodológicos para el fomento de una actitud basada en valores en estudiantes universitarios enfocado a sus futuras profesiones] *Espacios*, 39(40) Recuperado de www.scopus.com

Volpentesta, R. (2017). Creación de un método de integración de grupos de interés al gobierno de las empresas. *Estudios Gerenciales*, 33(143), 195–207. Recuperado de <https://doi-org.ezproxy.eafit.edu.co/10.1016/j.estger.2017.05.002>

Zapata, L., y Pineda, J. (2006). Generación y transferencia de conocimiento en pequeñas empresas: estudio de casos en el sector de las tecnologías de la información. *Estudios de Administración*, 13(1), 1–35. Recuperado de <http://search.ebscohost.com.ezproxy.eafit.edu.co/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=27248654&lang=es&site=ehost-live>

Zayas, M., Aguirre, G., Yusimí, M., Leyva, Y. y Avilés, C. (2017). La gestión de innovación en las empresas, tendencias en el período 2002-2013. *Ciencias Holguín. Revista trimestral*

Volumen 23. Recuperado de
<http://www.ciencias.holguin.cu/index.php/cienciasholguin/article/view/1042/1129>