

**LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO COMO HERRAMIENTA DE COMPETITIVIDAD EN
LAS ORGANIZACIONES**

JUAN SEBASTIAN LÓPEZ CÁCERES

**Proyecto integral de grado optar por el título de Especialista en Gerencia del Talento
Humano**

Orientador

Ana María Espinel Suárez Politóloga

FUNDACION UNIVERSIDAD DE AMÉRICA FACULTAD DE CIENCIAS

ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS

ESPECIALIZACION EN GERENCIA DEL TALENTO HUMANO BOGOTA D.C.

2021

NOTA DE ACEPTACIÓN

Nombre
Firma del director

Nombre
Firma del presidente jurado

Nombre
Firma del jurado

Nombre
Firma del jurado

Bogotá D.C. mayo de 2021

DIRECTIVOS DE LA UNIVERSIDAD

Presidente de la universidad y Rector del Claustro

Dr. Mario Posada García-Peña

Consejero Institucional

Dr. Luis Jaime Posada García-Peña

Vicerrectora Académica y de Investigaciones

Dra. Alexandra Mejía Guzmán

Vicerrector Administrativo y Financiero

Dr. Ricardo Alfonso Peñaranda Castro

Secretario General

Dr. José Luis Macías Rodríguez

Decano de la facultad

Dr. Marcel Hofstetter Gascon

Director de Programa

Dra. Ana María Espinel Suarez

Las directivas de la universidad de América, los jurados calificadores y el cuerpo docente no son responsables por los criterios e ideas expuestas en el presente documento. Estos corresponden únicamente a los autores.

TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	9
OBJETIVOS	10
1. PLANTEAMIENTO PROBLEMA	11
2. JUSTIFICACIÓN	12
3. ANTECEDENTES	13
3.1 Gestión del conocimiento	13
3.2 Competitividad	16
4. MARCO TEÓRICO	19
4.1 Modelos de gestión del conocimiento	19
4.1.1 <i>Modelo Nonaka y Takeuchi</i>	19
4.1.2 <i>Modelo conocimiento Boisot</i>	20
4.1.3 <i>Modelo Balance Scorecard</i>	21
4.2 Clasificación de la competitividad	22
4.2.1 <i>Competitividad a nivel firma-industria-nación</i>	22
4.2.2 <i>Competitividad precio-tecnología</i>	23
4.2.3 <i>Competitividad espuria-auténtica</i>	23
4.2.4 <i>Competitividad Expost-Exante</i>	23
4.2.5 <i>Competitividad Estática-Dinámica</i>	23
4.2.6 <i>Competitividad Sistemática</i>	23
4.3 Referencia empresarial ZAIMELLA	24
4.3.1 <i>Descripción de la empresa</i>	24
5. ANALISIS Y DESARROLLO DE LOS OBJETIVOS	28
5.1 Condiciones iniciales para la implementación de un sistema de gestión del conocimiento	28
5.1.1 <i>Propósito estratégico claro</i>	28
5.1.2 <i>Estructura flexible</i>	31
5.1.3 <i>Cultura organizacional optima</i>	31
5.1.4 <i>Entorno fluctuante</i>	33
5.2 Indicadores de competitividad	33
5.2.1 <i>Posicionamiento en el sector</i>	34
5.2.2 <i>Innovación tecnológica y métodos de gestión</i>	34

5.3 La relación entre gestión del conocimiento y su impacto en la competitividad de las organizaciones	36
6. CONCLUSIONES	37
BIBLIOGRAFÍA	38
ANEXO	42

LISTA DE FIGURAS

	pág.
Figura 1. Evolución de la dirección Estrategica	13
Figura 2. Ciclo de los procesos que comprenden la obtención de capital	17
Figura 3. Modelo de gestión del conocimiento Nonaka y Takeuchi	19
Figura 4. Modelo del conocimienot de Boisot	21
Figura 5. Elementos de un Balanced Score Card	22
Figura 6. Particiación de Zaimella en el mercado de pañales de bebé	25
Figura 7. Balance general Zaimella	26
Figura 8. Componentes importantes del porpósito estratégico	29

LISTA DE TABLAS

	pág
Tabla 1. Estrategia de Zaimella en términos del ADN	30
Tabla 2. Elementos de la cultura Zaimella	32
Tabla 3. Línea de productos y competidores de Zaimella	34

RESUMEN

El objetivo central de este proyecto es demostrar la importancia de la gestión del conocimiento, como un factor nuevo y creciente de la competitividad y sostenibilidad en las organizaciones. Para esto se expondrán conceptos, objetivos, ventajas utilizadas para su gestión. Además, se realizará estudios de modelos para la creación, implementación y gestión del conocimiento, se analizará alguno de ellos para así poder discernir dificultades y factores determinantes que limitan el logro de los procesos para el establecimiento y gestión del conocimiento.

Finalmente se examinará el valor de los activos más importantes de la organización el conocimiento y el aprendizaje como factores fundamentales en la competitividad, por medio de una inducción en la cual se relaciona el aprendizaje organizacional, con el entorno y los criterios de eficacia existentes en las organizaciones. El entender el concepto de aprendizaje organizacional permitirá la comprensión de dicho fenómeno emergente y el por qué este resulta ser un pilar importante en la supervivencia de las organizaciones hoy en día.

Palabras clave: Gestión del conocimiento, competitividad, aprendizaje organizacional, conocimiento.

INTRODUCCIÓN

Mediante este documento investigativo, se busca incitar a las organizaciones a promulgar los modelos de gestión del conocimiento para aumentar su productividad y así poder reaccionar al ambiente externo. La forma en la cual los modelos de gestión del conocimiento por medio de dos procesos pilares: la creación y transmisión del conocimiento, inciden en el incremento de los indicadores de productividad; Pilares que con llevan al origen de un ambiente propicio que permita la circulación de flujos de conocimiento, punto clave para la generación de ideas, criterios y soluciones a situaciones difíciles.

Se partirá de paradigmas recurrente en las organizaciones de la actualidad, ¿Cuál es el punto de partida para la implementación?, ¿Por qué toma importancia el buen manejo del conocimiento?, preguntas que ayudan a desvelar temas claves que se desarrollan a lo largo del documento, permitiendo determinar las condiciones iniciales que debe tener una organización para la implementación adecuada de un modelo de gestión, beneficios de una buena gestión. Para entender un poco más la incidencia de gestionar el conocimiento en la productividad, se analizará el caso específico de la organización ZAIMELLA, la cual tomo diferentes estrategias y decisiones, que le permitieron aumentar indicadores de productividad, mantenerse vigente en el nicho de mercado y expandirse a otros mercados.

OBJETIVOS

Objetivo general

Establecer cómo la gestión del conocimiento mejora la competitividad en las organizaciones.

Objetivos específicos

- Establecer un marco de referencia que permita determinar las condiciones iniciales para la implementación de un sistema de gestión del conocimiento
- Identificar los componentes (indicadores) de la competitividad en las organizaciones
- Analizar la relación entre gestión del conocimiento y su impacto en la competitividad de las organizaciones.

1. PLANTEAMIENTO PROBLEMA

La mayoría de las empresas creadas en Colombia pertenecen al grupo de las microempresas o PYMES. La Cámara de Comercio (2020) demuestra que “en los meses de julio y septiembre del 2020 periodo en el cual aumento la creación de empresas de 82.371 a 84.724” (p. 2). Dichas microempresas basan el éxito empresarial en los activos físicos y herramientas tecnológicas y no en el conocimiento de las personas, en la actualidad la organización que no opte por implementar una gestión del conocimiento útil se enfrenta a grandes problemas de competitividad. Es frecuente encontrar en estas organizaciones la pérdida de información al momento de la salida del colaborador, la centralización del conocimiento, la poca generación de conocimiento y la resistencia al cambio. Las dificultades organizacionales mencionadas anteriormente ocasionan reprocesos que afecta principalmente la calidad del producto o servicio, incrementa los costos de operación y la pérdida progresiva de clientes por insatisfacción.

Las organizaciones que implementan una gestión del conocimiento de manera correcta estarán en la capacidad de desarrollarse, adaptarse a los cambios y exigencias del entorno exterior en el cual esta fluctuando la organización, para así poder mantenerse competitiva en el nicho de mercado en el que actúa.

2. JUSTIFICACIÓN

Partiendo de la premisa en la cual, el mundo globalizado está en un constante cambio, tecnológico, social y económico, surge la necesidad para las organizaciones de optar por una mejora continua en sus procesos, para así poder mantenerse a la vanguardia. Es por esto, que la alta dirigencia debe estar capacitada para realizar cambios estratégicos acordes al ambiente externo de la organización, por lo general, estos cambios suelen ser tangibles, es decir, cambio en: personal, maquinaria, equipos e infraestructura, insumos, cambios que no se traducen en una mejora, creador de un valor agregado. Debido a los avances tecnológicos a los cuales están sujetos los procesos, surgen todos los días una manera diferente de realizarlos, es por esto que la implementación de sistemas de gestión del conocimiento toma una importancia fundamental. Como expresa Nieves (2001) en su artículo, “el conocimiento hace parte de un nuevo capital, el cual debemos determinar para así poderlos aumentar y obtener magnitud competitiva, aumentando la rentabilidad y logrando ventajas competitivas frente a los competidores directos.” (p. 1) Implementando herramientas útiles para la compilación de datos, digitalización de datos, se genera un flujo de comunicación óptimo ya que hace accesible de manera diligente al conocimiento de la organización.

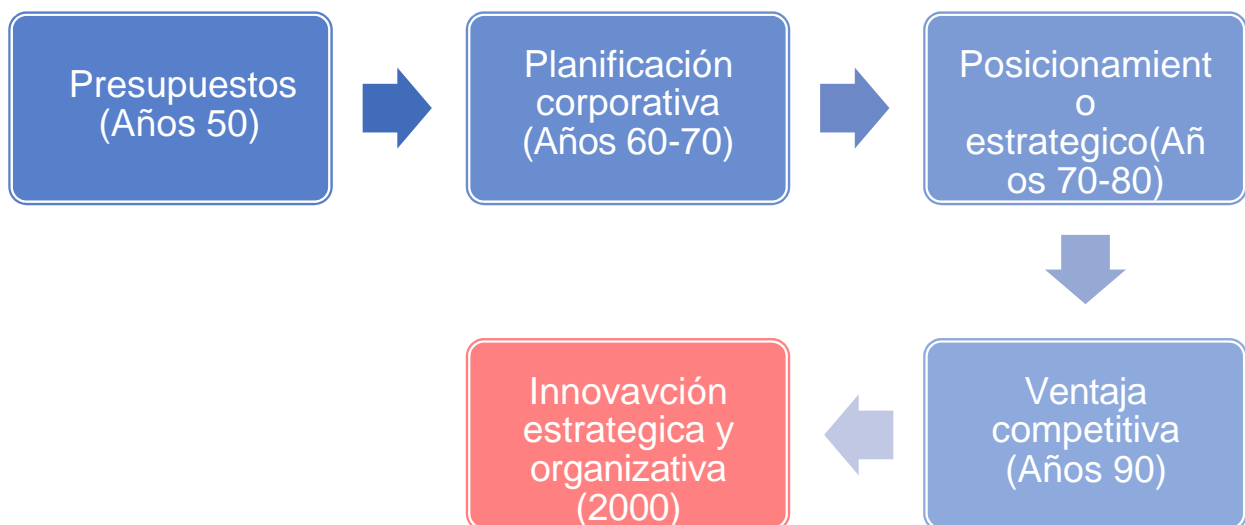
Esta investigación pretende despertar en las organizaciones la necesidad de desarrollar diferentes acciones y estrategias encaminadas a la productividad, ¿qué condiciones se deben dar para la correcta implementación?, el autor Canals (2003) hace énfasis en ese ítem “propone que al gestionar todas las dimensiones de la cultura organizacional se fomenta la creación del conocimiento y así facilita la transmisión de dicho conocimiento a otras áreas o personas interesadas” (p. 1).

3. ANTECEDENTES

3.1 Gestión del conocimiento

La gestión del conocimiento ha sido tomada como un tema de estudio importante en el ámbito industrial. Implica gestionar procesos, generando ámbitos de establecimiento, crecimiento, transmisión de conocimiento. En la evolución de la dirección estratégica, se considera que un recurso estratégico esencial es el conocimiento, como también la habilidad que tiene la organización para desarrollarlo e implementarlo, para así tomar acciones correctivas.

Figura 1.
Evolución de la dirección estratégica



Nota. Esta figura muestra como la dirección estratégica ha variado su enfoque conceptual con el tiempo.

La etapa de **presupuestos** es similar a planificación estratégica. Múltiples multinacionales optaron por crear departamentos de planificación que se encargaban de realizar una planificación financiera y recursos anuales. Durante los siguientes años sesenta y setenta el control de presupuestos fue quedando obsoleto, abriendo camino a la **planificación corporativa**, etapa en la cual las decisiones estratégicas eran tomadas en base a el ambiente externo de la organización, amplitud de cartera de productos y

posicionamiento en los nichos de mercado en donde esta actúa. En los 70's el ambiente se torna más hostil y las organizaciones no estaban en la capacidad de planificar a largo plazo, simplemente por la dificultad de estas por predecir el porvenir de su nicho de mercado. Esto conlleva a un cambio, surge la **Dirección estratégica**, su enfoque era el estudio de la competencia, diferencia de rentabilidad entre nichos de mercados y entre organizaciones de un mismo sector productivo, esto con la ayuda de bases de datos actualizadas y nuevas técnicas estadísticas. Para los años 90's el enfoque investigativo cambio, ya no era el exterior de la organización, sino el interior. Los recursos y capacidades pertenecientes a la organización empiezan a tener una importancia para obtener una ventaja competitiva. **La innovación estratégica y organizativa** surge como respuesta al contexto competitivo conocido como sociedad del conocimiento, a la relevancia que se le ha empezado a dar a los activos intangibles; En el entorno actual los esquemas industriales utilizados por la alta gerencia no están siendo eficaces para mantener a una organización competitiva y productiva, como dice Camelo (1999) "De modo más explícito, la gestión del conocimiento pretende obtener cuatro objetivos básicos: adquirir nuevas posibilidades, es decir, innovar, obtener información en el tiempo y momentos adecuados para aumentar la capacidad de respuesta de la empresa, economías de alcance, aumentando y mejorando la competitividad de la organización."(p. 20)

Según los diferentes autores, tales como Michael Polanyi, Peter Senge, Ikujiro Nonaka y Hirotaka Takeuchi, definen a la empresa como el entorno donde se posibilita la creación de ventajas competitivas por medio de aprendizaje organizacional, el cual engloba y articula los diversos tipos de conocimiento. En términos generales los autores coinciden que las organizaciones están en una etapa de incorporación de tecnologías las cuales permiten la fácil comunicación y transmisión del conocimiento, almacenamiento de información.

Como lo dice Peter Drucker (1993) "El factor de producción determinante ha dejado de ser, el capital, la tierra y el trabajo, el verdadero factor dominante es el conocimiento" (p. 23).

Más allá del interés creciente sobre el tema es importante destacar la relación existente entre Gestión del Conocimiento y competitividad. En el entorno competitivo actual

marcado por aspectos complejos como, una gran competencia, cambios permanentes, desafíos nuevos, decisiones veloces, entre otros aspectos, el conocimiento es una fuente de ventaja competitiva sostenible. Hoy el poder está en el conocimiento. En la actualidad es más importante muchas veces lo que se sabe que lo que se tiene. La gestión del conocimiento ayuda a incrementar y mejorar las competencias, así como a lograr mayor eficiencia en los procesos y las operaciones, es decir, vuelve a la organización competitiva, es por medio de esta que una organización se vuelve exitosa en el mercado en el que se desenvuelve. Se le llama una “organización competitiva” a aquella que logra desarrollar productos y servicios los cuales son comparables o superiores con los competidores.

“El factor de producción como, el conocimiento permite a una organización crear una metodología y un desarrollo para su medición, creación y difusión. Existe multitudes formas de crear y gestionar el conocimiento, variadas perspectivas de su estudio, análisis y comprensión” (Rodriguez D., 2006).

El surgimiento de este factor se dio en el ámbito llamado “Economía del conocimiento”. Toda organización crea y usa el conocimiento (Organizaciones saludables). A medida que la organización interactúa con su entorno absorbe información, transformándola en conocimiento, para así llevar a cabo acciones, no solo con el conocimiento, también entra a jugar la experiencia, valores y normas internas de la organización, permitiendo así la creación de una base para la toma de decisiones, implementación de estrategias, cambios de políticas.

La necesidad de permanecer a la vanguardia con los actuales y vertiginosos cambios y el aumento de la productividad, esto a consecuencia del crecimiento científico y tecnológico, el cual ayuda a las organizaciones a acelerar los diferentes procesos de toma de decisiones, identificación de nuevos nichos de mercado, algo que está presente en la actualidad (Figueroa, 2019, pág. 25).

Por otra parte, Peluffo (2012) define “La gestión del conocimiento es una disciplina que hace poco emergió, que tiene como principio generar, compartir y utilizar los dos tipos de conocimiento: táctico y explícito, para así poder darle respuesta a las necesidades a futuro de la organización” (p. 15). El conocimiento como se había mencionado anteriormente necesita unos canales de

comunicación óptimos, es decir, un lenguaje en común, contexto compartido, que le brinda a la persona la comprensión de manera fácil del entorno (conocimiento local táctico)”

Otro punto para exaltar es la necesidad que surge en estos tiempos de hacer de las organizaciones más competitivas, lo cual obliga a implementar estrategias para aumentar la productividad haciendo uso de una cantidad menor de personal. Habla acerca de la globalización, la fácil comercialización de equipos para la póstuma disminución de costes de producción y el aumento de la producción.

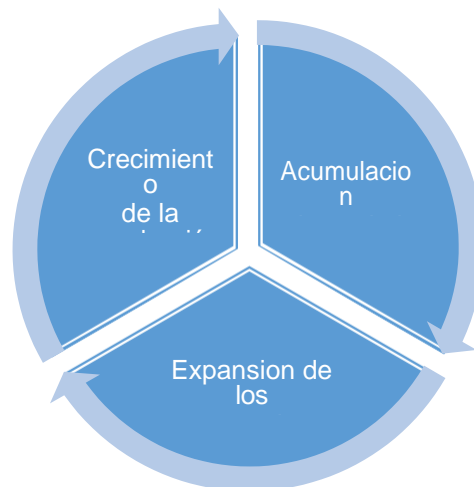
3.2 Competitividad

Como lo dice Nelson (2007) en su documento “El estudio de la competitividad data de las observaciones de los economistas sobre el fenómeno de posicionamiento de un país sobre otro, es decir, la superioridad o dominancia de algunos países del mundo en un momento dado.” (p. 158).

Adam Smith fue el primer economista en presentar un argumento moderno, que iba en contra de la idea mercantilista del momento, la cual aseguraba que el secreto de la dominancia económica de un país es el aumento de sus reservas en oro y plata. En la concepción de Smith la productividad se relaciona con el ciclo de los procesos que comprenden la obtención y acaparamiento de capital, expansión de los mercados, aumento de producción.

Figura 2.

Ciclo de los procesos que comprenden la obtención de capital



Nota. La figura representa las tres etapas fundamentales que comprenden el ciclo de la obtención de capital dentro de una organización. Tomado de: <https://www.redalyc.org/pdf/4255/425541308001.pdf>

La acumulación de capital está relacionada con el ahorro y la inversión dentro de una organización, si este capital es bien invertido produce un aumento en la productividad de la organización y del trabajador individual, la cual incide tanto en el crecimiento de la producción como en la expansión de mercados; así como **la expansión de mercados** depende directamente del crecimiento de la producción, de la evaluación en la acumulación de capital y de los procesos de intercambio; por último el **crecimiento de la producción** depende de la acumulación de capital.

Ahora si se habla de competitividad en un entorno dinámico, está determinada por una razón, una empresa no puede ser competitiva por sí misma, principalmente si no cuenta con un entorno de apoyo a proveedores o servicios encaminados a la producción, o una influencia competitiva.

La competitividad es percibida por Bruce y George (1985) como “la habilidad de un país de generar, producir, mercantilizar y aprovechar los productos ofertados en el comercio internacional al mismo tiempo que genera utilidades mayores a sus recursos” (p. 15).

El concepto de competitividad también es entendido por Daniel y Fernando (1991) como “La capacidad de una industria de producir bienes, requeridos por mercados determinados, utilizando recursos en cantidades iguales o inferiores a los que se encuentra en industrias similares en el resto del mundo, durante un periodo de tiempo” (p. 125). Una definición similar afirma que la competitividad es la capacidad de sostener y ampliar su participación en el mercado internacional al mismo tiempo que aumenta la calidad de vida de su población. Por otro lado, la definen como la capacidad de una organización cualquiera de enfrentar la competencia a nivel mundial. Tomando en cuenta la capacidad de una organización de exportar y vender en los mercados internacionales como su capacidad de defender su propio nicho de mercado respecto a una enorme penetración de las importaciones.

De igual manera Michael (1994) propone que la competitividad de una empresa” se manifiesta en la capacidad de suministrar productos o servicios que pueden competir o incluso son mejores que los de la competencia” (p. 25)

4. MARCO TEÓRICO

4.1 Modelos de gestión del conocimiento

4.1.1 Modelo Nonaka y Takeuchi

Este modelo plantea la relación entre el conocimiento tácito y el explícito; siendo el conocimiento tácito aquel que permite comunicar y colectivizar las experiencias, mientras que el conocimiento explícito es aquel fácil de transmitir debido a que son datos, plasmados en imágenes, esquemas, diagramas.

Figura 3.

Modelo de gestión del conocimiento Nonaka y Takeuchi



Nota. La figura muestra el ciclo y la transformación que sufre el conocimiento dentro de una organización según Nonaka y Takeuchi. Tomado de: I, Nonaka "Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation"

La creación de conocimiento organizacional se llama **socialización**, en este se comparte el conocimiento tácito de cada individuo para así poderlo replicar dentro de la organización. En la **exteriorización** se convierte el conocimiento tácito en explícito, es decir, se hace tangible el conocimiento, mediante diferentes modalidades como métodos, hipótesis. Adoptando estas modalidades se facilita su implementación, utilización. La siguiente fase denominada **combinación** transforma el conocimiento en un sistema de conocimiento por medio de una sistematización de conceptos. Este conocimiento se

intercambia o combina por medio de juntas, correos electrónicos. En la fase de **interiorización** el conocimiento explícito se transforma en tácito, en la forma en la cual cada individuo pueda aprender de la experiencia de los otros.

Como lo dice Marley (2005) en su artículo, “este método pone a disposición información, para la toma de decisiones, aparte de esto ofrece un marco conceptual que permite la identificación de errores en personas y procesos que permitan a la organización tener un rendimiento empresarial adecuado” (p. 5).

4.1.2 Modelo conocimiento Boisot

Este modelo toma en cuenta el conocimiento que aún no ha sido transmitido, son aquellas experiencias personales, así como los conocimientos. Es conocimiento complejo aquellas habilidades que desarrolla una persona sin importar el ambiente externo. La codificación de un conocimiento es la facilitación de canales de comunicación para su directa transmisión, la cual necesita una capacitación para que el mensaje sea captado a la perfección por el receptor. El modelo no codificado, toma relevancia el interlocutor o el emisor el cual debe transformar la información para un entendimiento sencillo. Codificado y difundido hace referencia a la transformación correcta de un conocimiento, que se puede hacer fácil su externalización mediante publicaciones en revistas, Journals, libros.

Este modelo es primitivo como lo dice Chilarta, Suarez y Augusto (2016) ya que “se olvida de los factores externos en la organización centrándose meramente en el conocimiento generado internamente en la organización, se olvidan de la generación de valor, experiencia y conocimiento a partir del ambiente en el cual interactúa la organización” (p. 20).

Figura 4.
Modelo del conocimiento de Boisot

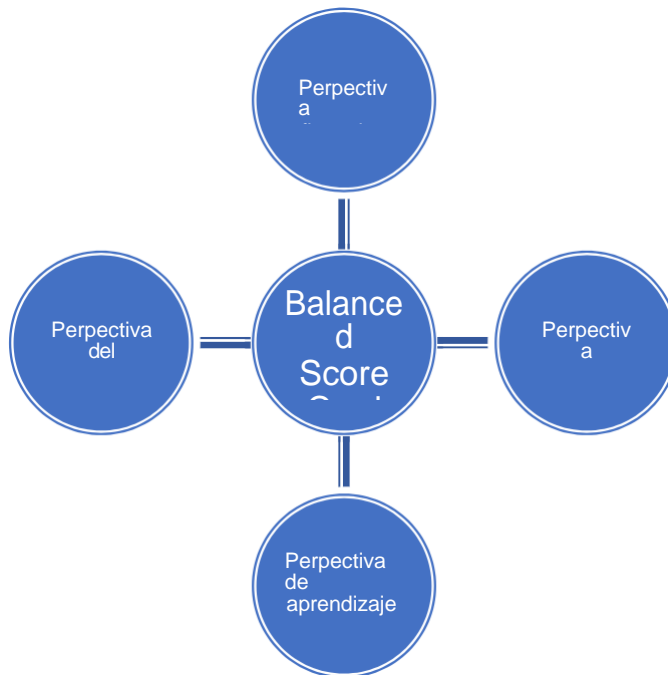
	No Difuso	Difuso
Codificado	Conocimiento Propio.	Conocimiento Público
No Codificado	Conocimiento Personal.	Sentido Común

Nota. Explicación de la relación entre el conocimiento codificado, no codificado y el conocimiento difundido y no difundido dentro de una organización. Tomado de: <http://admonjaime.blogspot.com/2011/05/52-modelo-de-boisot-y-nonaka.html>

4.1.3 Modelo Balance Scorecard

Es un modelo de gestión que a través de la relación coherente de los elementos tales como los mapas estratégicos, asignación de recursos, evaluaciones de desempeño, simplifica la gestión, antepone lo más importante, e impulsa el aprendizaje organizacional.

Figura 5.
Elementos de un Balanced Score Card



Nota. Esta grafica muestra los elementos esenciales de un modelo basado en el balanced. Tomado de: <http://hdl.handle.net/2099/7150>

Como lo dice Benavides (2003) en su libro “La perspectiva de cliente, la perspectiva de los procesos y la perspectiva del aprendizaje, son factores fundamentales para poder direccionar de manera correcta los procedimientos que lleva la organización a cabo internamente, también de la capacitación de las partes interesadas” (p. 25).

4.2 Clasificación de la competitividad

4.2.1 Competitividad a nivel firma-industria-nación

Según Chudnovsky y Porta (1991) “La competitividad de la firma se logra, cuando la firma es capaz de colocar su producto en el mercado por sus características y las de su entorno” (p. 15). La competitividad de las firmas para crear atributos diferenciables.

4.2.2 Competitividad precio-tecnología

Se habla de competitividad - precio, cuando una organización reduce costos de producción que se traducen en precios al consumidor bajos. Por otra parte, se hace referencia a competitividad - tecnológica, cuando la organización hace uso de las diferentes herramientas informáticas y tecnológicas para aumentar así su productividad y expandir su cartera de productos, ofreciendo productos diferenciados.

4.2.3 Competitividad espuria-auténtica

Se cree que la competitividad genuina o auténtica es aquella que presenta una mayor productividad, eficiencia, calidad, diferenciación del producto. Según Ubfal (2004) “Es genuina cuando sus factores de aprovechamiento son, las economías a escala, la innovación en productos y procesos con la utilización de nuevas tecnologías, buenos propósitos estratégicos, diferenciación de productos” (p. 25)

4.2.4 Competitividad Expost-Exante

Según Oliver (2016) “La competitividad a través de la visión ex post, es la expansión en cuanto a desempeño y a crecimiento que tienen las organizaciones participantes en los mercados internacionales”. (p. 39)

Ex ante, hace hincapié en la capacidad de producción, hablando de determinado bien o servicio producido por una organización, que supere los niveles de eficiencia analizados en otras economías.

4.2.5 Competitividad Estática-Dinámica

Como lo decían Wolfgang (1993) “Estos tipos de competitividad llamados la vía “baja” y la vía “alta” hacia la competitividad” (p. 98). La competitividad estática se enfoca en la competencia de precios; mientras que la competitividad dinámica tiene su enfoque en la innovación.

4.2.6 Competitividad Sistemática

Como lo afirma Ferro (2001) “La competitividad sistémica la cual se preocupa por hallar los factores que ayudan a lograr un desarrollo industrial exitoso” (p. 12). Esta competitividad se diferencia de las demás por sus planteamientos “meso” y “meta”. El meso va encaminado al desarrollo de infraestructura, comunicación. Mientras que la

meta hace referencia a la capacidad organizativa que se tiene para el cumplimiento de metas y objetivos, esta exige una cultura organizacional estable y funcional.

4.3 Referencia empresarial ZAIMELLA

4.3.1 Descripción de la empresa

Zaimella emprendió la fabricación de pañales en 1996 con el nombre Piccolin, en una planta de 14 empleados ubicada en Quito. En 2002, la organización expandió su cartera de productos segmentos objetivo al introducir pañales para adultos y toallas sanitarias. En 2004, Zaimella adquiere la organización española NUTREXPA, incorporando productos de cuidado infantil y cosméticos. Para el 2018, la cartera de productos de la compañía incluía dos marcas de pañales para bebés, una línea completa de productos para el cuidado de bebés y niños pequeños, ropa interior protectora, calzoncillos para adultos, toallas sanitarias, toallitas húmedas para bebés, cosméticos para mujeres y productos para el cuidado de mascotas. Los productos de Zaimella aumentaban considerablemente su participación en el mercado de su país, ocupando el primer lugar en cada categoría desde 2014. Como lo demuestra Zaimella (2020) “En 2018, la participación en el mercado de pañales Zaimella para bebés era de un 35% en Ecuador, y los productos para la incontinencia en adultos de la organización contaban con una participación del 62%”. Di Mella (2019) comentó:

Nuestros competidores pueden tener productos excelentes, pero no comprenden las necesidades reales de los clientes. Los consumidores buscan lo que llamamos 'conveniencia', una combinación de desempeño, percepción de calidad y precio que tenga sentido para ellos, y Zaimella ofrece el producto más conveniente, sin duda (Gino, 2019, pág. 2).

Figura 6.

Participación de Zaimella en el mercado de pañales de bebé



Nota. Este gráfico demuestra la alta participación en el mercado de Zaimella. Tomado de: www.bankwatchrating.com

Di Mella (2019) explicó “En Ecuador, las pequeñas tiendas tradicionales representan el 50% del mercado de nuestros productos. Al principio, nos dimos cuenta de que hacer algo acerca de la informalidad de estos minoristas resultaría beneficioso para nuestro negocio” (p. 3). En 1998, Zaimella abrió su primera tienda esta quedaba ubicada en cercanías de la fábrica. Por 2003, la cadena de franquicias “Pañalera Pototin” conformado por 30 tiendas, estaba en pleno funcionamiento. Las tiendas Pototin vendían productos al mismo precio que los supermercados y las cadenas de farmacias, Di Mella quería que esas tiendas se asemejaran a las tiendas de barrio. Di Mella conmemoró, el proceso de aprendizaje de la organización. Al principio, las tiendas de franquicia eran propiedad de ejecutivos corporativos o terceros que invirtieron en varias tiendas y contrataron empleados, faltos de sentido de pertenencia por la organización. Algunos empleados robaban mercancía o no cumplían con los horarios de atención estipulados. Por esto se cambió a un esquema de autoempleo: se comenzó a vender franquicias directamente a personas que devengaban un salario bajo y podían emprender un negocio teniendo la posibilidad administrar su propia Pañalera, oferta que resultaba muchísimo más rentable. Ahora se adquiere sentido de pertenencia por la organización.

Más de 100 franquicias de Pototin operaban y ofrecían una amplia gama de productos para el cuidado personal en el 2015. Zaimella apoyó el desarrollo de emprendiendo en microempresas, obteniendo como beneficio el fácil acceso a los productos que tenían los clientes. Di Mella (2019) agregó: “Nuestro objetivo es tener 200 tiendas franquiciadas en funcionamiento dentro de cuatro años. Para hacerlo correctamente, estamos construyendo un nuevo centro de distribución, mejorando nuestra imagen y formulando un programa de fidelización de clientes” (p. 3). Sus balances generales (2021) demuestran que “Las ventas anuales totales aumentaron de \$ 57 USD millones en 2013 a \$ 110USD millones en 2018 y de \$120USD en el 2019 a un \$97USD en el 2020 (Época de COVID). En 2020, los distribuidores mayoristas representaron el 25% de las ventas, supermercados y droguerías 38%, las exportaciones sumaron 18% y el 18% de las ventas provino de la cadena de franquicias de Pañaleras Pototin” (p. 1).

Figura 7.

Balance general Zaimella

ZAIMELLA DEL ECUADOR S.A
BALANCE GENERAL
Al 31 de Diciembre de 2020
(Expresados en miles de dólares - bajo NIIF)

ACTIVO	109,344
ACTIVO CORRIENTE	73,305
ACTIVO NO CORRIENTE	36,039
PASIVO	31,726
PASIVO CORRIENTE	28,707
PASIVO NO CORRIENTE	3,019
PATRIMONIO	77,618
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	109,344

ZAIMELLA DEL ECUADOR S.A
ESTADO DE RESULTADOS (ACUMULADOS)
Del 1 de Enero al 31 de Diciembre de 2020
(Expresados en miles de dólares - bajo NIIF)

VENTAS	97,236
COSTO DE VENTAS	63,728
MARGEN BRUTO	33,508
GASTOS	20,883
OTROS INGRESOS	906
RESULTADO INTEGRAL DEL AÑO	13,531

Nota. Esta grafica muestra el balance general positivo que lleva la organización Zaimella en el año 2020. Tomado de:

http://www.zaimella.com/wp-content/uploads/documents/resultados-financieros/Estados-Financieros/Estados-Financieros_Dic2020.pdf

La compañía comenzó su expansión internacional en 2013 cuando a Di Mella adquirió IMPEX OF DORAL, un fabricante de pañales para bebés con sede en Florida (EEUU).

Señaló:

Hasta entonces, solo habíamos operado en el mercado internacional como exportadores. Esto brindó la oportunidad de ingresar a otro país, comprenderlo y realmente hacer negocios allí, no solo vender nuestros productos. Además, los productos ecuatorianos pagaban entre el 20 y el 30% de impuestos de importación en Centroamérica y el Caribe, pero las importaciones de Estados Unidos no tenían impuestos. Queríamos entrar en ese mercado y, además de la ventaja fiscal, sabíamos que les encantaba comprar productos con la etiqueta 'made in USA (Gino, 2019, pág. 14)

IMPEX OF DORAL cambió su razón social para convertirse en Zaimella USA, facilitándole la entrada de Zaimella al mercado estadounidense. Zaimella USA produjo pañales y toallitas húmedas para bebés y comercializó calzoncillos para adultos y ropa interior protectora fabricados en Ecuador en el año 2018, tanto a nivel nacional como a países en los cuales había puntos de venta. En 2016, Zaimella fortificó su estrategia de desarrollo de negocios internacionales con la apertura de una oficina de ventas en República Dominicana y el impulso de sus operaciones en Bolivia. Inauguró una nueva planta de fabricación en Perú en el 2017. En junio de 2018, la compañía tenía 490 empleados en seis Divisiones: Comercial, Administrativa y Financiera, Tecnología y Procesos, Operaciones, Minorista y Logística y Negocios Internacionales. Cada división estaba dirigida por un vicepresidente que informaba a Di Mella

5. ANALISIS Y DESARROLLO DE LOS OBJETIVOS

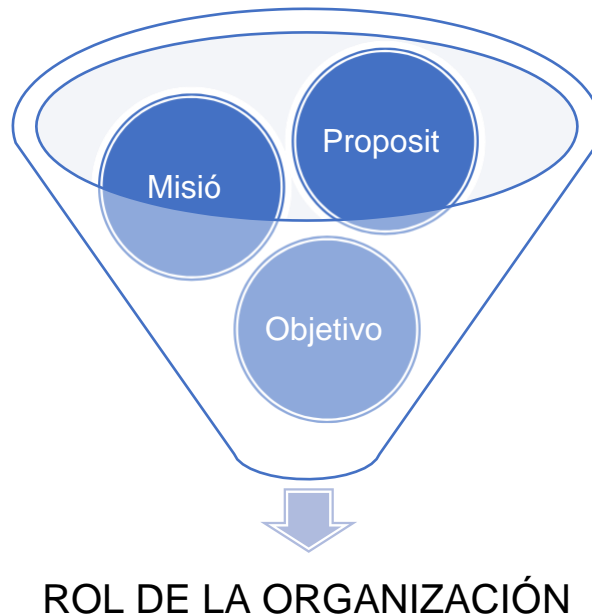
51 Condiciones iniciales para la implementación de un sistema de gestión del conocimiento

5.1.1 Propósito estratégico claro

Para Prohalad y Hamel (1994) “Un propósito claro, entendido y bien comunicado dentro de la organización, les brinda coherencia a las acciones de corto plazo y da la posibilidad de reinterpretarse a medida que surgen nuevas oportunidades o amenazas, orientando así a la organización” (p. 10).

En el caso Zaimella la formulación del propósito estratégico requería especificar el rol, el alcance y el modelo comercial. Di Mella enfatizó: “El propósito de nuestra empresa es ofrecer productos asequibles y de alta calidad, comparables a los fabricados por multinacionales y al alcance de todos”. Formular una estrategia implica escoger las mejores opciones, fijar un rumbo, priorizar y movilizar a toda la organización hacia un objetivo común. Tener un propósito estratégico es calve para mantener a la organización competitiva en el tiempo. La estrategia implementada por Zaimella abarco tres componentes: El Rol, el alcance y el modelo de negocios de la empresa. Cada componente se explica resolviendo tres cuestionamientos, ¿Qué hace la organización y cuál es la principal función?, en su respuesta se especifica el Rol de la organización en el mercado, ¿Qué se quiere lograr?, ¿Dónde se va a competir?, respondiendo estas preguntas se fijará o establecerá el alcance de la organización, ¿Cómo vamos a ganar?, en respuesta a esta pregunta se identifica el modelo de negocios de la empresa.

Figura 8.
Componentes importantes del propósito estratégico



Nota. Componentes fundamentales para poder determinar el rol de la organización.

Para definir el rol de la empresa se debe entender a cabalidad el propósito, la misión y los objetivos estratégicos, mientras que, en el alcance de la organización, se debe hacer una segmentación del mercado, es decir, a que clientes va dirigido el producto o servicio, en que territorio se ofrecerá los productos y servicios y finalmente para explicar el modelo de negocios, se debe expresar de manera concreta y clara los diferentes aspectos de la fórmula del éxito. Cuando se habla de fórmula del éxito, se abarcan aspectos tales como, propuesta de valor, diferenciadores, competencias estratégicas, canales para llegar al cliente, identificación de procesos claves para operativizar la estrategia, que recursos esenciales se necesitaran para ser competitivos, socios y aliados estratégicos, estructura de costos e identificación de la fuente principal de ingresos.

Tabla 1.

Estrategia de Zaimella en términos del ADN

Sección	Elemento	Ejemplo: Zaimella
Papel	Propósito	Hacer que los productos de cuidado personal de calidad sean accesibles para todos: democratizar la calidad en los productos de cuidado personal.
	Misión	Construyendo los productos más valorados en todos los mercados.
	Grandes metas	1. Crecimiento: duplicar las ventas cada cinco años. 2. Democratización: Liderar el crecimiento en todas las categorías donde compite la empresa. 3. Competitividad: Tener los productos más valorados / convenientes del mercado. 4. Rentabilidad: Oblenga más del 10% de margen neto sobre las ventas.
Alcance	Clientes	Personas que quieren sacar el máximo partido a su dinero.
	Nuestro negocio	Negocio de cuidado personal en 9 categorías (pañales para bebés y adultos, cosméticos, etc.) América Latina y
	Territorio	nichos de mercado en América del Norte
Negocio Modelo	Propuesta de valor	Ofreciendo los productos más convenientes / valorados del mercado: - Más beneficios al mismo precio - Mismos beneficios por un mejor precio
	Diferenciadores	Velocidad; cadena nacional de tiendas franquiciadas; estrategia de salida al mercado; sistema de gestión; cultura; racimo.
	Capacidades	Fabricación de bajo costo; gestión de proyectos; desarrollo de productos y marcas; diseño de sistemas de gestión; conocimientos de los clientes; construir relaciones sólidas con proveedores; replicando el modelo de negocio.
	Canales	Mercado tradicional, grandes minoristas, exportaciones, cadena de franquicias.
	Procesos clave	Planificación de la producción, gestión de proyectos, promociones, diseño de sistemas de gestión, mapeo de marcas, etc.
	Recursos clave	Plantas de clase mundial, marcas, portales basados en web para administrar y controlar el negocio, empleados talentosos, reputación, etc.
	Socios clave	Distribuidores, franquiciados, fabricantes de maquinaria, proveedores de materias primas.
	Estructura de costo	Mano de obra, materias primas, gastos operativos, marketing y publicidad. Ventas de productos.
	Flujos de ingresos	tarifas de franquicia

Nota. Puntos clave en la estrategia de ADN que implemento Di Mella. Tomado de: [file:///C:/Users/Juan%20Sebastian%20Lopez/Downloads/Engineering%20Company%20Culture%20at%20Zaimella%20Ecuador.en.es%20\(2\).pdf](file:///C:/Users/Juan%20Sebastian%20Lopez/Downloads/Engineering%20Company%20Culture%20at%20Zaimella%20Ecuador.en.es%20(2).pdf)

Tener un propósito estratégico claro, permitirá aprovechar mejor las oportunidades. Zaimella del Ecuador S.A ha encaminado su estrategia comercial en el canal tradicional a través del desarrollo de fuertes vínculos comerciales con las principales cadenas de autoservicios nacionales y regionales, así como la atención al canal farmacias, tiendas y

mayoristas a través de la sólida relación que la empresa mantiene con distribuidores nacionales. Con el fin de poder cobijar de sus productos a los sectores populares y en el interior del país, la empresa ha desarrollado un modelo de distribución único, diferenciado y novedoso, mediante la creación de una cadena de tiendas franquiciadas, cuyo principal objetivo ha sido el impulsar el crecimiento de sus productos, así como el desarrollo de la microempresa en el país.

5.1.2 Estructura flexible

Según Hedlund (1994) “Dirigido para que los miembros de la organización desarrollen y fomenten la flexibilidad y la autonomía, desarrollando sus habilidades e impulsando la responsabilidad” (p. 25). En cuanto al tema de estructura organizacional, debe haber una descentralización, es decir, desplazar la capacidad de toma de decisiones hacia quienes tienen el conocimiento apropiado. Para Mintzberg (1979) “Es de vital importancia el establecimiento de procesos que contribuyan a la creación, flujo y transferencia del conocimiento, como podría ser estructuras flexibles orientadas a la productividad”.

5.1.3 Cultura organizacional optima

Para Scott (2000) “Cuando la organización estimula las conductas y habilidades de los miembros, trae como resultado acciones o valores encaminadas a modificar de manera positiva el ambiente laboral, favoreciendo así la creación de procesos creativos” (p. 25).

Tener un ambiente laboral favorable permite compartir de manera efectiva conocimientos e información, para así desarrollar las capacidades en la organización, incitando a los miembros a actuar acorde a sus objetivos y los objetivos organizacionales.

La cultura de la organización Zaimella se centró en los valores corporativos que debe regir el comportamiento de su gente y ser coherente con su estrategia empresarial. Es imposible hacer una lista de todos los comportamientos esperados, por lo que se definieron los valores corporativos, como una guía de cómo deben comportarse las personas al interior de la organización. Los patrones de comportamiento revelaron la cultura de la empresa, que fue moldeada por sistemas de gestión diseñados para apoyar y promover valores. Los valores corporativos incluyeron "Nos desafiamos a nosotros

mismos constantemente" y "Si no podemos medirlo, no podemos mejorarlo". Sirvieron de guía, garantizando consistencia y credibilidad de la propuesta de valor elegida, y contribuyendo al éxito de la estrategia establecida.

Cuando se decide o se apuesta por una estrategia, la organización se plantea como lograr que sus decisiones sean coherentes y estén alineadas con la estrategia escogida, para ello se utiliza la cultura organizacional, es conocido que las organizaciones están constituidas por personas con creencias y pensamiento distintos, la organización deberá escoger cuidadosamente cuáles serán sus valores corporativos, ya que estos guiarán su forma de actuar en la vida cotidiana dentro de la organización, estos valores deben vivirse y cumplirse, iniciando una lucha constante por fomentar los patrones de comportamiento necesarios para el éxito del negocio y para modelar su cultura. Uno de los elementos más importantes para lograr modelar la cultura es, los sistemas de gestión encargados de soportar, vigilar y fomentar la alineación con sus valores corporativos.

Tabla 2.

Elementos de la cultura Zaimella

Elemento	Zaimella
Por qué	El mundo sería mejor si no tuviéramos miedo de cambiarlo.
Valores corporativos	<ol style="list-style-type: none"> 1. Nos desafiamos a nosotros mismos y nos apasiona hacer las cosas bien y de manera hermosa. 2. Somos una organización orientada a resultados. 3. Apoyamos el desarrollo de nuestros grupos de interés. 4. Construimos nuestra reputación con todo lo que hacemos a diario. 5. Si no podemos medirlo, no podemos mejorarlo.
Descripción	Mejoramos lo que hacemos, poco a poco, todos los días.
Símbolos	Estatua en la entrada, mensajes en las paredes, distribución de oficinas (espacios abiertos), planta de clase mundial, clasificación de riesgo AAA, cafetería.

Nota. Esta tabla nos muestra los elementos esenciales de la cultura Zaimella.

Tomado de:

[file:///C:/Users/Juan%20Sebastian%20Lopez/Downloads/Engineering%20Company%20Culture%20at%20Zaimella%20Ecuador.en.es%20\(2\).pdf](file:///C:/Users/Juan%20Sebastian%20Lopez/Downloads/Engineering%20Company%20Culture%20at%20Zaimella%20Ecuador.en.es%20(2).pdf)

Se considera la cultura como el factor más crítico. La cultura actúa como un diferenciador, porque está no se puede crear en un periodo corto de tiempo, debe haber una planeación eficiente. La cultura Zaimella es la mayor ventaja competitiva. Si alguno de los

competidores quisiera lograr lo mismo, le llevaría muchos años crear el tipo de cultura que se tiene en Zaimella. Esto es lo que permite a la organización reaccionar con rapidez a los cambios del mercado, solucionar problemas y aprovechar las oportunidades.

5.1.4 Entorno fluctuante

Para Burns y Stalker (1961) “Este es un factor muy importante ya que juega un papel en las decisiones que toma la organización e impacta directamente en la competitividad de la empresa, por medio de las oportunidades y amenazas identificadas y derivadas del entorno” (p. 14).

El estudio del entorno permite la recolección de información ordenada y de manera sistemática, importante para la organización, así de esta manera puede ser analizada difundida y explotada, útil para la organización en cuanto a la toma de decisiones, procesos de exploración y explotación, generando resultados superiores, manteniendo competitiva la organización.

52 Indicadores de competitividad

Con esta herramienta se logra almacenar, distribuir y adquirir el conocimiento, así como también se logra llevar una trazabilidad de dichos conocimientos, con el propósito de expandir el alcance y mejorar la velocidad de transferencia del conocimiento perteneciente a un miembro o aun grupo, permitiendo así extraer y estructurar dicho conocimiento para ser usado posteriormente en todos los niveles de dicha organización

5.2.1 Posicionamiento en el sector

Tabla 3.

Línea de productos y competidores de Zaimella

Mercado y Competidores									
Producto	Zaimella	Kimberly Clark	Familia	Otelo	CMPC	Tissue	Jara Fabian	Jhonson	Otros
Pañales de bebé	52%	24%	11%	7%	7%				
Pañales de adulto	65%	8%	22%			3%	2%		
Toallas Post parto	97%		3%						
Pañitos bebé	26%	20%	19%					1%	33%
Papel higiénico Húmedo	67%								33%
Cosmética Infantil	41%							42%	17%
Toallitas Desmaquillantes	40%								60%

Nota. Esta tabla muestra el porcentaje por línea de productos y competidores de Zaimella. Tomado de: [https://www.bolsadevaloresguayaquil.com/sigcv/Opciones%20de%20Inversion/Renta%20Fija/Prospectos/ZAIMELLA%20DEL%20ECUADOR%20S.A/Obligaciones/Calific%20\(4\)%20enero-15.pdf](https://www.bolsadevaloresguayaquil.com/sigcv/Opciones%20de%20Inversion/Renta%20Fija/Prospectos/ZAIMELLA%20DEL%20ECUADOR%20S.A/Obligaciones/Calific%20(4)%20enero-15.pdf)

Según la clasificación Ampliada de las Actividades Económicas (CIUU), Zaimella se encuentra dentro del grupo que se encargan de la fabricación de productos de papel de higiene personal y materiales textiles.

En el grupo en mención, a diciembre 2019 se encuentran 22 empresas, de las cuales Productos Familia Sancela del Ecuador S.A. tiene la mayor participación con el 33,85% de las ventas de este sector, seguida por Zaimella del Ecuador S.A. con el 25,59%, Kimberly- Clark Ecuador S.A. con 25,20%, Productos Tissue del Ecuador S.A. con el 9,83% y la diferencia se ubica en 18 empresas con participaciones menores del 2,5% cada una (Zaimella, 2020). Adicionalmente, posee una posición como líder dentro de todas las líneas de productos. En la tabla anterior de mercados y competidores se evidencia la participación en mayor cantidad de la organización Zaimella, adquiriendo gran porción porcentual por cada nicho de mercado que ataca (Herrera, 2020, pág. 25)

5.2.2 Innovación tecnológica y métodos de gestión

Existe hoy una opinión generalizada de que los métodos de gestión y la innovación tecnológica son factores determinantes en la competitividad de las organizaciones. La manera en la cual el tercer método de gestión del ADN de la organización Zaimella

especificaba toda la serie de supuestos y las prácticas que inspiran, que define cómo opera la organización y procesos comerciales de la empresa, paso a paso o en detalle. Este componente era actualizado permanentemente y cubría todos los procesos importantes para negocio, desde el pedido de aprovisionamiento y procedimientos de control de calidad y producción hasta la gestión de existencias y el servicio post-venta. Dentro de DNA, el Sistema de Gestión sirvió como establecimiento de todo el conocimiento de la empresa. Cada área de Zaimella contaba con su propio Sistema de Gestión compuesto por los siguientes elementos: modelo estratégico, objetivos, campos de actuación, políticas y procesos, organización, plan estratégico anual y compensación variable.

El propósito del Sistema de Gestión fue capturar conocimientos, experiencia y mejores prácticas, así como definir sistemas operativos eficientes para cada unidad individual dentro de la empresa. Uno de los elementos estratégicos más útiles del Sistema de Gestión era el Plan Estratégico Anual, un formulario que cada área de Zaimella debía completar al menos una vez al año para identificar posibles problemas y oportunidades que pudieran generar valor para la empresa. Este plan estratégico ayudó a todas las áreas a mantenerse encaminadas al objetivo y tener prioridades claras, ya que se concentra en sus respectivos cuellos de botella y las acciones estratégicas clave destinadas a abordarlos. Para desarrollar el Plan Estratégico Anual, la primera pregunta a responder fue: "¿Cómo se crea valor en esta área?" A continuación, el equipo identificó las "agujas" de un instrumento imaginario que medía cómo se creó el valor. El equipo continuó respondiendo las siguientes preguntas: "¿Qué mueve estas agujas? ¿Qué obstáculos clave dificultan los movimientos de las agujas? ¿Qué batallas debemos ganar?"

Es con el tiempo, que el potencial del Sistema de Gestión empieza a dar frutos, ya que con este se puede monitorear de manera adecuada cada problema de cada área, a detectar oportunidades de mejora que se pudieron haber perdido, a establecer los entregables como informes a la alta gerencia, necesarios para avanzar en los objetivos. Los cambios que son implementados tienen la capacidad de perdurar en el tiempo y

durán más que los colaboradores. También sigue siendo relevante porque es actualizado permanentemente.

53 La relación entre gestión del conocimiento y su impacto en la competitividad de las organizaciones

La gestión del conocimiento dentro de una organización tiene como finalidad mantenerla productiva en el tiempo. En el ámbito organizacional la competitividad tiene tres dimensiones, la estrategia, sistema de gestión y cultura, dimensiones que se ven fuertemente orientadas hacia las personas que conforman la organización, donde las tecnologías de Información se presentan como una herramienta útil y necesaria para facilitar la comunicación y las relaciones entre ellas. Es por esto por lo que es acertado asegurar que las empresas que perduren productivas en el tiempo con la Gestión del conocimiento serán aquellas que entiendan que se trata tanto de administrar y coordinar personas como tecnología, donde la relación entre las dimensiones de la competitividad y la Gestión del conocimiento es estrecha y muy necesaria. Procesos tales como transferir de la forma más rápida y efectiva el conocimiento adquirido en la organización, para que la información no pierda su valor. Utilizar al empleado como motor de la innovación. Identificar nuevas estrategias de solución a los problemas, convertir el conocimiento del personal en competencias corporativas y ventajas competitivas. Aprender más rápidamente y sacar mejor provecho de las experiencias. Capitalizar el conocimiento creado, y destinar el retorno en la inversión en formación y capacitación del personal, y en el conocimiento de nuestros clientes y principales competidores. Crear en la organización una cultura de mejora y aprendizaje continuos. Cuando en una organización se conjugan estos elementos resultantes de una gestión del conocimiento efectiva, se produce entonces una organización competitiva, capaz de afrontar adversidades en el entorno externo e interno de la organización.

6. CONCLUSIONES

En la medida que el sistema de gestión de conocimiento de ADN de Zaimella se implementó y se alimentó de información que incluía el Know-how de la organización, se logró que los colaboradores accedieran con mayor facilidad a diagramas de flujo de procesos, descripciones de puestos e incentivos, logrando así transferir información de forma más rápida y efectiva, aumentando la competitividad individual de los colaboradores de la organización.

El modelo de reclutamiento y desarrollo de gerentes senior promovió un porcentaje alto de nuevas contrataciones. Utilizando al empleador como generador de conocimiento. Capitalizando el conocimiento

El ADN de Zaimella tomo permiso a la empresa mejorar de manera constante. Zaimella es la empresa líder de su industria en Ecuador. La participación en todos los mercados lo demuestra. El conocimiento es, por definición, una nueva idea que se implementa y crea valor

BIBLIOGRAFÍA

- Acosta Prado, J. C., & Fischer, A. L. (2013). Condiciones de la gestión del conocimiento, capacidad de innovación y resultados empresariales. *Pensamiento & Gestion*, 25-63.
- Benavides, C. (2003). *Gestión del conocimiento y calidad total*. Bogotá: Ediciones Diaz de Santos . Burns, T., & Stalker , G. (1961). *The management of innovation*. London.
- Canals, A. (2003). *UOC*. Obtenido de <https://www.uoc.edu/dt/20251/index.html>
- Castañeda, D. I. (2014). Condiciones para el aprendizaje organizacional. *Estudios Gerenciales*. Chesnais, F. (1981). *The Notion of International Competitiveness*. Organización para la Cooperación. Chudnovsky, D., & Porta, F. (1991). Obtenido de <https://hdl.handle.net/20.500.12008/2110>
- comercio, C. d. (2020). *Camara de comercio*. Bogotá. Obtenido de https://www.confecamaras.org.co/phocadownload/2020/Analisis_Economicos/Informe%20Din%C3%A1mica%20de%20Creaci%C3%B3n%20de%20Empresas%20III%20Trimestre%202020.pdf
- Dalkir. (2005). *Knowledge Management in*. McGill University.
- Davenport, T., & Prusak, L. (2001). *Conocimiento en acción: Las organizaciones manejan lo que saben*. Buenos Aires: Prentice-Hall.
- Diaz, M. S. (2005). *Breve inventario de los modelos para la gestión del conocimiento*. Bogotá. Díaz, M. S. (2005). *eprints*. Obtenido de <http://eprints.rclis.org/7964/1/aci060605.pdf>
- Enright, M. (1994). *Venezuela: El reto de la competitividad*. Caracas.
- Ferro, & Eissa. (2001). *Competitividad Sistémica y Universidad*.
- Figueroa, L. A. (2019). *Teoría y cambio en las organizaciones: Una aproximación teórica*. Chile : Ediciones Universitarias de Valparaíso .
- Gino, F. (2019). *Cultura de la empresa de ingeniería en Zaimella Ecuador*.
- Haslinda, & Sarinah. (s.f.). Obtenido de

https://www.sosyalarastirmalar.com/cilt2/sayi9pdf/haslinda_sarinah.pdf

Hedlund, G. (1994). A model of knowledge management and the N-form Corporation. *Strategic Management Journal*, 73-90.

Herrera, A. P. (2020). *Pacific Credit rating*. Obtenido de [https://www.bolsadevaloresguayaquil.com/sigcv/Opciones%20de%20Inversion/Renta%20Fija/Prospectos/ZAIMELLA%20DEL%20ECUADOR%20S.A/Obligaciones/Calific%20\(4\)%20enero-15.pdf](https://www.bolsadevaloresguayaquil.com/sigcv/Opciones%20de%20Inversion/Renta%20Fija/Prospectos/ZAIMELLA%20DEL%20ECUADOR%20S.A/Obligaciones/Calific%20(4)%20enero-15.pdf)

Ibarra Chilatra, J. G., & Zapata Suarez, F. A. (2016). *GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO EN EL ÁREA ADMINISTRATIVA*. Bogotá D.C.

Izquierdo, A. C., & Rincon Hercules, M. (2001). La gestion del conocimiento: Creadno competitividad en la nueva economia . *Revista de economia Ministerio de economia* .

Jensen, M. &. (1992). *Specific and General Knowledge and*.

Labarca, N. (2007). *Redalyc*. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/737/73713208.pdf> Michalet, C. (1981). *Competitive nessand Internationalisation*. París.

Mintzberg, H. (1979). *The structuring of organizations: A synthesis of the research*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall.

Nieves, Y. (12 de febrero de 2001). *La gestión del conocimiento: Una prespectiva en la gerencia de las organizaciones*. Obtenido de scielo : http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1024-94352001000200004

Oliver, C. (2016). *WhatsCompetitiveness*. Obtenido de <https://www.weforum.org/agenda/2016/09/what-is-competitiveness/>

Ordaz, C. (1999). El estudio de la estrategia de diversificación desde la teoría basada en el

conocimiento.

Revista europea de dirección y Economía de la empresa, 33-54.

Peluffo, M. (2012). Introducción a la gestión del conocimiento y su aplicación al sector público. *Instituto latinoamericano y del caribe de la planificación Económica y social*.

Porter, M., & Chudnovsky, D. (1990). *La competitividad internacional, principales cuestiones conceptuales y metodológicas*.

Prohalad, C., & Hamel, G. (1994). Strategy as a Field of Study: Why search for a new paradigm? *Strategic Management Journal*, 5-16.

Public finance. (s.f.). Obtenido de <https://images.app.goo.gl/YHFUgRmAkpqKeYCL7> Red de Cámaras de Comercio. (2020). Obtenido de <https://www.ccb.org.co/observatorio/Economia/Economia-dinamica-incluyente-e-innovadora/Dinamica-empresarial/Indicador-empresas-creadas>

Rendon, O. V. (1 de junio de 1993). *La sociedad del post capitalista*. Obtenido de Redalyc: <https://www.redalyc.org/pdf/364/36401114.pdf>

Ricoy, C. (2005). La teoría del crecimiento económico de Adam Smith. *Esconomía y Desarrollo*.

Rodriguez, D. (2006). *Educar*. Obtenido de <https://ddd.uab.cat/pub/educar/0211819Xn37/0211819Xn37p25.pdf>

Rodriguez, M. (2014). *e-Learning y gestión del conocimiento*. Buenos Aires: Miño y Davila.

Ruesta, C. B., & Amarilla Iglesias, R. (S.F). Tendencias: Reflexiones y experiencias. *Inforarea S.L*, 227. Sanchez, A. (2002). Competitividad y sus referemtes teóricos.

Scott, B., & Lodge, G. (1985). U.S. Competitiveness in the World Economy. *Harvard Business School*.

Scott, J. (2000). Facilitating interorganizational learning with information technology. *Journal of Management Information Systems*, 81-113.

Ubfal, D. (2004). *Competitividad y Desarrollo de la Economía Argentina*.

Wolfgang, S. (1993). *Industrial Districts and Local Economic Regeneration*. ILR.

Zaimella. (2020). *Emisión de Obligaciones de Largo Plazo y Papel Comercial de Zaimella Ecuador S.A.* Quito: Pacific credit rating.

Zaimella. (2021). Obtenido de <http://www.zaimella.com/resultados-financieros/> Zaimella del ecuador S.A. (2021). *Zaimella*. Obtenido de http://www.zaimella.com/wp-content/uploads/documents/resultados-financieros/Estados-Financieros/Estados-Financieros_Dic2019.pdf

GLOSARIO

Aprendizaje organizacional: es el aprendizaje individual por el cual la organización adquiere y crea conocimiento para poder adaptarse a su entorno (Castañeda, 2014).

Conocimiento: es la herramienta con la cual el ser humano interpreta el entorno, sino que fluctúa en él, dando la posibilidad de actuar (Canals, 2003).

Competitividad: es la capacidad de generar valor mediante el uso óptimo de los recursos y el control de estos (Izquierdo & Rincon Hercules, 2001).

Gestión del conocimiento: es el conjunto de actividades planificadas, para lograr así la creación, transmisión y desarrollo de los conocimientos de la organización y los individuos que la conforman (Ruesta & Amarilla Iglesias, S.F).

ANEXO 1.

RECOMENDACIONES

La implementación de herramientas de apoyo a la gestión del conocimiento, tales como programas de cursos en línea o presenciales, plataformas de administración de talentos o directorios de expertos.

La participación de la alta gerencia, apoyando el programa y sus iniciativas.

La participación de los empleados en el programa. Es necesario lograr que la organización participe activamente y colabore en el desarrollo de las soluciones y prácticas de gestión del conocimiento.