

**PROYECTO DE GESTIÓN DE CONOCIMIENTO ENFOCADO EN LA
TRANSFERENCIA DE CONOCIMIENTO DE UNA EMPRESA DE
TELECOMUNICACIONES CON CLIENTES Y PROVEEDORES: IMPACTO EN
LAS ACTIVIDADES DE MARKETING ESTRATÉGICO.**

[Se omite el nombre de la empresa por razones de confidencialidad y respeto a la ley de propiedad intelectual]

ALEXANDRA JIMÉNEZ VALDERRAMA

DIRECTOR
ING. CARLOS BLANCO VALBUENA, PH.D

PONTIFICIA UNIVERSIDAD JAVERIANA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
BOGOTA
JUNIO 2009

TABLA DE CONTENIDO

	Pág
1. INTRODUCCIÓN	7
2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	10
3. OBJETIVOS.....	13
4. JUSTIFICACIÓN.....	15
5. MARCO TEÓRICO/ REVISIÓN DE LA LITERATURA	17
5.1. CONCEPTOS	17
5.2. RELACIÓN DE ESTUDIOS TEÓRICOS	25
5.3. RELACIÓN DE ESTUDIOS EMPÍRICOS	29
6. FUENTES, DATOS, COMPOSICIÓN DE LA MUESTRA Y METODOLOGÍA.	35
6.1. FUENTES DOCUMENTALES.....	35
6.1.1. PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA Y EL SECTOR.....	35
6.2 METODOLOGÍA:	38
6.2.1 RECOGIDA DE LOS DATOS.....	38
6.2.2 MÉTODO ESTADÍSTICO.....	40
7. RESULTADOS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS.....	43
8. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	78
9. BIBLIOGRAFÍA.....	85
9.1 BIBLIOGRAFÍA DESDE LOS APORTES TEÓRICOS:	85
9.2 BIBLIOGRAFÍA DESDE LOS APORTES EMPÍRICO:	86

1. INTRODUCCIÓN

El conocimiento se define como “La capacidad (potencial o actual), para tomar una acción efectiva en situaciones variadas e inciertas” (Bennet y Bennet, 2004)¹. Es así como esta concepción de lo que es conocimiento, dentro del contexto organizacional abarca lo que una empresa exitosa debe hacer para desarrollarse de forma óptima. Claro está que el conocimiento aplicado a una organización, por tratarse de un ente social, el éxito de las decisiones y la efectividad, depende de la gestión de éste dentro de un equipo. No obstante en el pasado la economía enfocada en la producción, es decir en la “Era Industrial” el conocimiento era tan solo una herramienta, basado en la rutina de una actividad y la mano de obra para desarrollar el motor económico de una empresa, más no se tomaba como un activo estratégico y un intangible de valor. En este sentido, la humanidad ha pasado entonces por tres etapas de desarrollo: la Era agrícola, la Era industrial y la Era del conocimiento, donde hemos hecho la transición de actividades de la vieja economía (tierra, capital y trabajo) a empresas que se enfocan en la tecnología: software, servicios y biotecnología.²

En la actual economía basada en el conocimiento, éste se convierte en el activo más valioso de una empresa y por ende el activo que puede representar una ventaja competitiva difícil de imitar pues parte de una red de conocimiento enriquecido por distintas perspectivas, experiencias y saberes. Se crea así una capacidad que maximiza los recursos, *“Mientras los recursos se articulan como las fuentes de las capacidades organizativas, las capacidades son la principal fuente de su ventaja competitiva”*³. La base de esta ventaja surge de las capacidades de los integrantes de las empresas y por ende la clave para desarrollarla parte

¹ Bennet Alex, Bennet David (2007), **“Knowledge Mobilization in the Social Sciences and Humanities: Moving from research to action”**. MQI Press: Knowledge series; Pág 17, West Virginia.

² Mantilla Blanco, Samuel Alberto. (2004), **“Capital intelectual & contabilidad del conocimiento”**. Ecoe Tercera edición, Bogotá. Pág. 34.

³ Barnes Stuart (2002), **“Sistemas de Gestión del Conocimiento: Teoría y práctica”**. Thomson Editores Spain, Paraninfo S.A; Madrid.

de que tanto la empresa promueva en adquirir, compartir y transferir el conocimiento tácito, socializarlo y codificarlo para volverlo explícito, de manera que el conocimiento sea integrado a las actividades de la empresa y forje una ventaja competitiva que además de ser única sea sostenible en el tiempo (Nonaka y Takeuchi, 1995)⁴. De tal forma se ha desarrollado la Gestión del Conocimiento como una actividad de carácter grupal *“La Gestión del Conocimiento no se trata de administrar el conocimiento, pero gestionar y crear una cultura corporativa que facilita y motiva el compartir, el utilizar apropiadamente crear conocimiento que permita una ventaja competitiva corporativa estratégica”*⁵.

Este artículo plantea la importancia de la transferencia del conocimiento, teniendo en cuenta que el conocimiento se convierte en tan solo información o datos, si éste no repercute en algún tipo de acción útil en el contexto empresarial. De tal forma no es suficiente el crear conocimiento si éste no se transfiere a las personas indicadas por medio de canales de comunicación claros y efectivos.

De esta forma, esta investigación quiere tener evidencias empíricas y complementar el conocimiento que se tiene acerca de la gestión del conocimiento desde la de la transferencia del conocimiento, para así mejorar la efectividad en específico del *área de marketing* y crear así una ventaja competitiva única. El interés en esta área parte de la importancia que tiene para la empresa pues es la que se encarga de vender los productos o servicios que representan la meta de la organización, *“La administración de marketing es el proceso de analizar, planear, implementar, y controlar programas que comprenden la concepción, fijación de precios, promoción y distribución de productos, servicios e ideas diseñadas para crear y mantener intercambios benéficos con mercados objetivo con el fin de lograr metas organizacionales”*⁶

De acuerdo con las anteriores justificaciones y afirmaciones, hemos decidido enriquecer y contextualizar la investigación realizada por Li-Yueh Chen (2006), “El efecto de compartir conocimiento en la efectividad de marketing organizacional en grandes empresas de contabilidad estratégicamente alineadas”, el cual estudia la relación y dependencia de la Gestión del conocimiento y la Efectividad de marketing. Aplicaremos un modelo similar y enriquecido a una empresa colombiana de Telecomunicaciones (que pertenece al sector de

⁴ Nonaka I y Takeuchi H (1995), **“The knowledge Creating Company”**. University Press, New York.

⁵ Walczak Steven (2008), **“Organizational knowledge management structure”**. The Learning Organization, Vol. 15, Iss. 6; pg. 486, Bradford.

⁶ Mullins John Walker (2007), **“Administración del marketing un enfoque en la toma estratégica de decisiones; Capítulo 1: El proceso de administración de marketing”**. McGrawhill; 2007; pág13, México D.F.pág13.

la Tecnología de la información y la comunicación (TIC)), que por motivos de confidencialidad llamaremos empresa T, en el área comercial específicamente (los asuntos de mercadeo y ventas se manejan en esta área), donde ya se han realizado investigaciones preliminares sobre los flujos y formas de conocimiento en las diferentes áreas. En consecuencia esta investigación es un estudio descriptivo⁷ ya que se realizara un diagnostico las actividades de transferencia de conocimiento dentro de un área comercial, en base a un modelo (encuesta) existente: el de Li-Yueh Chen; Sin embargo estos cuestionarios serán enriquecidos con una revisión documental (teórica y empírica), para así enfocar y personalizar el cuestionario al contexto de las Tics y en específico de la empresa T.

Este proyecto pretende fortalecer la cadena de valor de los productos y servicios de la empresa T estudiando los procesos de transferencia de conocimiento que se llevan a cabo desde el interior del área comercial de la empresa (1), entre el área comercial y la dirección general de T (2), entre el área comercial y las áreas de innovación y operaciones (3) , el área comercial y los clientes de la empresa (4) y el área comercial y los proveedores de los servicios de telecomunicaciones que ofrece T (5). Tomamos así los clientes y proveedores como los dos aliados más importantes en los acuerdos de colaboración (Blanco, Obagi y Díaz 2007)⁸ y por ende nuestro estudio se va enfocar en como el área comercial transfiere conocimiento (interna y externamente) para relacionarse adecuadamente con clientes y proveedores.

La investigación, se desarrollará en los siguientes apartados. El primero de ellos corresponde al planteamiento del problema y la justificación. En el segundo se plantearán los objetivos. En el tercer apartado nos referiremos a la revisión de la literatura y/o marco teórico. El cuarto estará relacionado con la metodología, es decir la muestra y la técnica estadística. El quinto con los resultados y la discusión de los mismos y el sexto apartado las conclusiones y las recomendaciones.

⁷ Escorcía Olavo (2004), "**Manual para la investigación: Guía para la formulación, desarrollo y divulgación de proyectos**". Universidad Nacional de Colombia, Bogotá.

⁸ Blanco, C., Obagi, JJ y Díaz, M. (2007), "**Alianzas Estratégicas: Motivos y Tipologías. Estudio empírico sobre el comportamiento de las empresas de base tecnológica ubicadas en la ciudad de Bogotá**". Investigación realizada con apoyo de la Vicerrectoría Académica de la Pontificia Universidad Javeriana, Bogotá.

2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Para abordar como existe una relación entre Gestión del Conocimiento y efectividad del marketing entendida como aquella que se encarga de conseguir los objetivos que se ha planteado el área, debemos partir por clarificar en qué consiste la Gestión del conocimiento vista desde la estrategia y la medición. Teniendo en cuenta la definición que Meso y Smith (2000, citado por Blanco 2006)⁹ le dan a esta misma: *“Se trata de la estrategia o proceso que permite la creación y el flujo de conocimiento relevante a través de la empresa y el negocio, siendo su fin el de crear valores organizacionales a clientes y consumidores”*¹⁰.

Para valorar la Gestión del Conocimiento desde esta perspectiva, este trabajo observa como la efectividad del marketing tiene una relación con el capital relacional, entendiendo el capital relacional como las relaciones y conexiones que tiene una empresa con el exterior, como la lealtad del cliente, el goodwill (buen nombre) y la relación con los proveedores o *“La percepción del cliente sobre el valor obtenido a partir de hacer negocios con un proveedor de bienes y/o servicios”* (Petrash, 1996)¹¹

Así pues esta investigación se va a enfocar en un proceso donde se puedan medir acciones que permitan el flujo de conocimiento de los clientes y los proveedores a la empresa, desde el área de marketing (inicialmente se hará el proyecto desde una perspectiva interna), partiendo del hecho que la cooperación vertical para compartir activos y habilidades ofrecen más oportunidades para aprender que las alianzas horizontales (*Dussauge y otros, 2000*)¹². Esto sucede porque los proveedores y clientes están más dispuestos a comprometer los activos que tengan en común con la empresa que un competidor (Sorensen y Reve 1998)¹³.

⁹ Blanco Valbuena, Carlos Emilio (2008), **“El conocimiento y su gestión en la nueva economía: universidad y clarificación de conceptos”**. Pontificia Universidad Javeriana, Bogotá.

¹⁰ *Ibid.*

¹¹ Mantilla Blanco, Samuel Alberto. (2004), **“Capital intelectual & contabilidad del conocimiento”**. Ecoe Tercera edición, Bogotá. Pág. 151-152.

¹² Bayona et al (2000), **“La Elección de los Socios: Razones para Cooperar con Centros de Investigación y con Proveedores y Clientes”**. Universidad Autónoma de Barcelona, pp. 1-33, Pág. 7, Barcelona.

¹³ *Ibid.*

Se pretende realizar el estudio desde el área de marketing, ya que éste es el encargado de conseguir las metas organizacionales (Mullins 2007) y por ende además de ser el que maneja las relaciones con los proveedores y clientes de la organización es el que debe conseguir, interpretar y usar efectivamente este conocimiento, para mejorar las prácticas del área. Se desea analizar la mejora de la efectividad de marketing desde los parámetros de: La filosofía del consumidor, la eficiencia operacional, la información de marketing adecuada y la orientación estratégica (Kotler 1977)¹⁴.

Se hace este cuestionamiento considerando que el Capital Relacional es el único componente del Capital Intelectual de una empresa que mide las relaciones con los proveedores y clientes. Por ende también es el único que mide el flujo de conocimiento de afuera hacia adentro de la empresa, sin embargo es el más difícil de codificar y por ende Implementar (Chum Wei Chum, 1953)¹⁵.

Tal vez es por este motivo que a nivel local, dentro del contexto bogotano, no se han realizado demasiados estudios empíricos y significativos de la relación entre Gestión del Conocimiento y efectividad de marketing. Sin embargo a nivel internacional sigue existiendo un gran vacío de conocimiento sobre la relación entre la Gestión del conocimiento y la efectividad de marketing (Li-Yueh Chen, 2006)¹⁶.

De esta forma la investigación intenta aplicar y al mismo tiempo diseñar un modelo para medir la transferencia de conocimiento, dentro del área de marketing de la empresa de Telecomunicaciones colombiana (que llamaremos Empresa T) teniendo en cuenta que la naturaleza tecnológica de la organización la incorpora a la necesidad de ser una organización del conocimiento. Dentro del proceso de creación de conocimiento la empresa debe tener los métodos adecuados para permitir la transferencia de conocimiento entre la empresa, clientes y proveedores y viceversa. Tal optimización en la comunicación externa-interna, permitirá una gestión de innovación enfocada al cliente. Claro esta que esta acción se apoya de la transferencia de conocimiento que se da a nivel interno dentro del área comercial y entre esta misma y otras áreas de la organización.

Si la gestión del conocimiento tiene como fin crear valores organizacionales a clientes y consumidores, es pertinente tomar como prioridad el estudio del flujo de conocimiento entre los clientes, proveedores y la empresa.

¹⁴ Li-Yueh Chen (2006), "**Effect of Knowledge Sharing to Organizational Marketing Effectiveness in Large Accounting Firms That Are Strategically Aligned**". Journal of American Academy of Business (Cambridge), Cambridge.

¹⁵ Choo, Chum Wei (2002), "**The strategic management of intellectual capital and organizational Knowledge**". Oxford University (2002); 1953, Pág 629, Oxford.

¹⁶ Li-Yueh Chen (2006), Op.Cit.

Aunque como se mencionó anteriormente, el Capital relacional es el mas difícil de cuantificar, codificar e implementar, es de vital importancia que el futuro de la investigación en la gestión del conocimiento se centre en alcanzar este nuevo reto, pues las empresas deben servir a la sociedad en primera instancia. Es importante entonces cuantificar las actividades de gestión del Conocimiento (el capital relacional), para mejorar la efectividad de Marketing, desde un ejemplo aplicado, para así determinar los hallazgos que se puedan codificar, para ser aplicados en otro tipo de empresas.

“Si su diseño e implantación son correctos, el resultado derivado de afianzar los recursos de conocimiento de una organización puede ser gigantesco (Davenport y Prusack,1998), sobretodo en áreas como la mejora de la gestión de las relaciones con el cliente, la investigación y el trabajo en grupo para el diseño y otros fines (Laxton, 2001)”¹⁷

En consecuencia al final del proceso se quiere responder a la siguiente pregunta:

¿Qué actividades de transferencia de conocimiento se realizan entre el área comercial de la empresa T con clientes y proveedores y cómo se podrían mejorar para crear una mayor efectividad de marketing en el área?

La respuesta a esta pregunta solucionara el problema que hay detrás de la existencia de esta brecha de conocimiento:

Escasez de estudios científicos y aplicados que relacionen específicamente como las actividades de transferencia de conocimiento a través de sus diversas formas y flujo que podrán ser de carácter formal y/o informales entre empresa y clientes o proveedores, repercuten en la efectividad de marketing de la organización.

¹⁷ Barnes Stuart (2002), “**Sistemas de Gestión del Conocimiento: Teoría y práctica**”. Thomson Editores Spain paraninfo S.A; Madrid.

3. OBJETIVOS

3.1 Objetivo General: Identificar que acciones de transferencia de conocimiento se están llevando a cabo en la empresa de telecomunicaciones dentro del área Comercial (1), entre el área y la dirección de la organización (2), entre el área y las áreas de innovación y operaciones (3), entre empresa, clientes (4) y proveedores (5), el impacto que estas tienen en la efectividad de marketing del área para así reconocer que acciones adicionales se pueden implementar.

3.2 Objetivos Específicos:

1. Realizar un acercamiento teórico a la importancia de la Gestión del Conocimiento dentro de las organizaciones.
2. Investigar los autores que hablen acerca de la Transferencia de Conocimiento, Capital Intelectual, Capital Relacional, (en específico de las relaciones con proveedores y clientes) y Efectividad de Marketing.
3. Investigar y relacionar los factores de efectividad de marketing planteados por Kotler (1977): filosofía del consumidor, la eficiencia operacional, la información de marketing adecuada y la orientación estratégica.
4. Realizar un instrumento de medición: Encuesta a los integrantes del área comercial de la empresa T, para medir como se transfiere conocimiento entre la empresa, proveedores y clientes.
5. Según los resultados que arroje la encuesta, hacer un diagnostico de las actividades de transferencia de conocimiento que están nutriendo la efectividad de marketing del área comercial de T.
6. Identificar que elementos de transferencia de conocimiento entre el área comercial, área comercial- dirección de la organización, área comercial- áreas de innovación y operaciones, empresa-clientes y empresa-proveedores, no se están realizando y comunicarlos a la empresa, en modo de recomendación.

7. Dejar abierta la posibilidad de un proyecto que establezca indicadores periódicos para controlar las acciones de transferencia de conocimiento entre empresa, clientes y proveedores, que repercuten sobre el desempeño del área y la consecución de las metas globales de la empresa T. Lo anterior nos permitirá saber si los hallazgos de esta investigación aportaron al desempeño de la empresa.

4. JUSTIFICACIÓN

La idea de realizar este proyecto surge de mi interés principal por el área de mercadeo de una empresa y mi interés por la Gestión del Conocimiento, considerando cada área como indispensable en una organización pero aún desconociendo la importancia de la unión de las dos.

Mi aprecio por ambas áreas de conocimiento me llevó a buscar la manera en que se podían complementar y para mi asombro descubrí que pocos autores han realizado investigaciones empíricas de la relación Gestión del Conocimiento y Marketing.

Habiendo enfocado mas el tema de investigación del proyecto de grado, encontré la importancia de estudiar los flujos de transferencia de conocimiento, dentro del capital relacional en las relaciones clientes empresa y proveedores y empresa, ya que de las relaciones verticales se puede sacar mayor provecho que las horizontales.

Quise aplicar esta investigación al grupo de marketing de una empresa de telecomunicaciones colombiana, ya que la empresa maneja tecnología. Igualmente es dentro de este tipo de organizaciones que la gestión del conocimiento puede crear mayor innovación; además el área de Marketing es la que maneja la parte de relaciones con clientes y proveedores.

De forma tal que la investigación fuera estratégica y medible, se decidió medir el impacto de la transferencia de conocimiento entre proveedores y clientes con la empresa en la efectividad del grupo de marketing. La determinación de los factores de la transferencia de conocimiento que mejoran la efectividad del área de marketing, determina los factores críticos de éxito para llegar a las metas que se ha trazado la organización, lo cual puede determinar una ventaja competitiva sostenible para esta misma.

Claro esta que la siguiente investigación puede ser enriquecida en un futuro, ya que este proyecto quiere dejar un diagnostico del nivel de transferencia de conocimiento entre la empresa y proveedores y clientes y la manera en que contribuye a la efectividad de marketing de la empresa. A partir de esta investigación la empresa misma u otro investigador, puede desarrollar un sistema de indicadores para controlar que las acciones de

transferencia de conocimiento del área y proveedores y clientes, estén alineadas y contribuyan a que las actividades del área sean más efectivas.

5. MARCO TEÓRICO/ REVISIÓN DE LA LITERATURA

Para una mayor comprensión de los conceptos que a presentar durante este estudio, es adecuado presentar la definición de: Transferencia de Conocimiento, Capital Relacional y Efectividad de Marketing para posteriormente, relacionar estos conceptos con un grado de criterio, ahondar en los aportes tanto teóricos como empíricos desde diversos autores y finalmente dar una perspectiva personal, que nos permita generar un aporte a la Gestión del Conocimiento.

La redacción de esta investigación, ha sido guiada tanto en la forma como en fondo de las investigaciones que se publican en los Journals de mayor prestigio como son "The Journal of Services marketing", "Journal of American Academy of Business (Cambridge) y Journal of Knowledge Management". De igual forma previa a la redacción del marco teórico se realizó una consulta exhaustiva de diversos conceptos de la Gestión del Conocimiento y mercadeo (Se encuentra en el archivo adjunto de Excel titulado "Conceptos y bibliografía).

5.1. CONCEPTOS

Este escrito va a tratar el concepto de transferencia de conocimiento como el equivalente a compartir conocimiento, dado que el estudio se enfoca en un contexto organizacional. Esta equivalencia la apoya Lee (2001), lo refiere Li-Yueh Chen (2006)), cuando define compartir el conocimiento como *"Las actividades de transferir o diseminar conocimiento de una persona, grupo u organización a otra"*.¹⁸ De tal forma, este autor hace una equivalencia entre los conceptos transferir, compartir y diseminar el conocimiento ya sea de manera individual o grupal así como dentro de una organización.

¹⁸ Li-Yueh Chen (2006), "Effect of Knowledge Sharing to Organizational Marketing Effectiveness in Large Accounting Firms That Are Strategically Aligned. Journal of American Academy of Business (Cambridge), Cambridge.

Enriqueciendo esta definición Black et al., (2002)¹⁹, define la transferencia del conocimiento como: “*El proceso, mediante el cual el conocimiento se transporta o trasmite de una persona a otra, éste fue adquirido en el pasado en alguna otra área de la organización*”. La anterior definición nos induce a pensar en la transferencia de conocimiento dentro del contexto organizacional, ya que no solo tiene en cuenta situaciones en que únicamente se transfiere conocimiento de un individuo, grupo o empresa que creó el conocimiento, sino también de entes que se adueñaron de un conocimiento ajeno y ahora lo quieren diseminar a otra área o división de una organización. Lo anterior resalta la magnitud espacial en la que actúa la transferencia de conocimiento y la importancia que este proceso se lleve a cabo correctamente, para que el mensaje original no sea mal interpretado, pero si enriquecido.

Bechky (2003) asume la definición de transferencia de conocimiento desde la perspectiva del mensaje que transmite, y la define como “*la expresión escrita o verbal del conocimiento, que se refiere a un único significado*²⁰”. Aquí entonces se asume que tanto la fuente como el receptor del mensaje, ven el mismo significado en el mensaje y por ende hay una comunicación exitosa. Sin embargo Sosa y Pioch (2005) de la Universidad de las Américas (Puebla, México) en sus tesis (área de administración de empresas), argumentan que la definición de Bechky no es del todo cierta ya que cuando el conocimiento pasa a hacer explícito para formar parte de una rutina codificada dentro de una organización, (donde el conocimiento va de área en área), el significado del mensaje se interpreta conforme a diversos contextos, opiniones y actitudes perdiendo así su esencia original.

Por otro lado Argote e Ingram (2002) definen transferencia de conocimiento cómo “*El proceso mediante el cual una unidad organizacional es afectada por la experiencia de otra*²¹”. Aquí se plantea que lo que se quiere transmitir en una empresa es la experiencia de un área a otra, la esencia del mensaje es diseminar la experiencia de un área de manera tal que cada unidad pueda apoyarse en su especialidad y sea guiada por las demás en cuestiones de las que no tienen datos, información y conocimiento. De esta forma se busca

¹⁹ De la Rocha Sosa Alejandra y Ruiz Pioch Olivia Diana (2005), “**Análisis de la transferencia de conocimiento para la creación de franquicias aplicado al caso de la Empresa Ópera - Cap. 2**”. Tesis profesional Escuela de Negocios de la Universidad de las Américas Puebla (México), Puebla, catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lad/de_l_a/capitulo2.pdf.

²⁰ Ibid.

²¹ Albino V, Garavelli A.C y Gorgoglione M (2004), “**Organization and technology in knowledge transfer**”, Benchmarking: An International Journal, Vol. 11 No. 6, Politecnico di Bari (Italy), Bari.

que este proceso contribuya a que cada área tome decisiones enfocadas y acertadas a la situación global de la organización.

En consecuencia autores como Syed-Ikhsan y Rowland (2004), afirman que la transferencia de conocimiento requiere que un individuo o un grupo cooperen con otro u otros para compartir el conocimiento y así lograr beneficios en común. Es importante esta definición en cuanto a que permite ver la importancia de la transferencia de conocimiento para obtener las metas generales de una organización, ya que estas son comunes para todas las áreas que integran la empresa y por lo tanto su significado debe permear las actividades de cada área, para crear sinergia y coordinación. Adicionalmente, Szulanski (2002) nos aclara que la transferencia de conocimiento no es una simple acción sino un proceso ya que tiene ciertas etapas que deben ser coordinadas para así obtener una comunicación exitosa.

Teniendo claro las diversas definiciones y perspectivas de lo que significa la transferencia de conocimiento es apropiado realizar una definición integral que guíe el desarrollo de este escrito y nos permite entender este concepto de manera sencilla. La transferencia de conocimiento dentro de una organización, es un proceso en el cual se da o se recibe, conocimiento y experiencia propia a ajena de un área a otra, en aras de que este conocimiento y experiencia sea interpretado idealmente, para así llegar a cumplir los objetivos globales de una organización. Para que este proceso sea exitoso es indispensable *una cultura de cooperación y aprendizaje entre los integrantes de los grupos.*

Uno de los aspectos que debemos mencionar y en el cual vamos a hacer énfasis es el concepto de Capital Relacional por su conexión con el área de marketing. Para tal fin es necesario saber que el Capital Relacional se desprende del concepto Capital Intelectual. Mantilla (2004) describe el Capital Intelectual como: *“El inventario total de capital (humano, estructural y relacional) o la base de conocimiento que posee una empresa y que constituye el resultado final del proceso de transformación del conocimiento. Este se puede descomponer en diversos componentes, siendo los más comunes la propiedad intelectual y los activos intelectuales²²”*. Como complemento Ventura (1996)²³ afirma que el *“capital intelectual explica la diferencia entre el valor de mercado de una organización y el valor en libros ya que el capital intelectual no se incluye en las cuentas financieras (Sveiby 1997)”*. Es así como Estrada (1998)²⁴ afirma que el *“Capital Intelectual es la sabiduría colectiva de una*

²² Mantilla Blanco, Samuel Alberto. (2004), **“Capital intelectual & contabilidad del conocimiento”**. Ecoe Tercera edición, Bogotá. Pág. 62.

²³ Tomado de: Ibíd.

²⁴ Estrada Hurtado, Gustavo (1998); **“La riqueza de la información: generación de capital intelectual mediante la tecnología de información”**. Cargraphics, Bogotá.

organización que le genera riqueza para esta misma". En consecuencia el Capital Intelectual es un activo intangible que genera un valor agregado para la empresa en cuanto genera riqueza.

Es así como el concepto de Capital Intelectual lo interpretaremos a lo largo de esta investigación como los activos o recursos de una organización que por su naturaleza intangible no se incluyen en la contabilidad de la empresa, pero generan una riqueza que le puede representar un valor agregado a esta misma. El capital intelectual se compone por: el Capital Humano, el Capital Estructural y el Capital Relacional.

Este escrito profundizara los procesos de transferencia de conocimiento, que repercuten el Capital Relacional de la empresa T, considerando que el estudio se enfoca en el área comercial. En consecuencia nos interesa conocer la interpretación de este concepto a la luz de diversos autores. Los aportes de Petrash (1996) nos indican que el Capital Relacional es *"La percepción que tiene el cliente sobre el valor obtenido a partir de hacer negocios con un proveedor de bienes y/o servicios"*²⁵. Tal definición sustenta la característica intangible del Capital Intelectual, dado que su resultado afirma ser la percepción final del cliente. Mantilla complementa este concepto describiendo que el Capital Relacional tiene conexiones afuera de la empresa como *"lealtad del cliente, fondo y las relaciones con proveedores"*. Esto nos muestra que el papel de las relaciones de la empresa con clientes y proveedores es esencial para que la percepción del cliente hacia el servicio o producto que consume sea positiva. En consecuencia Estrada (1998) confirma que la relación más importante que tiene una empresa es aquella que entabla con el cliente, aparte de los proveedores, el gobierno y la comunidad. Lo cual nos induce hacia mejorar y estimular esta relación y las demás que componen el Capital Relacional, no solamente en el intercambio comercial, sino en la relación misma en *"el conocimiento y la imagen mutuos entre la empresa y los terceros"*²⁶. Estrada (1998) nos sugiere que la fortaleza de esta relación se da por el grado de fidelidad y la dependencia reciproca. Igualmente resalta que la imagen relación percepción-confianza mutua, se da más por variables intangibles tales como el prestigio, experiencia directa o indirecta (referencias por parte de otras personas o entidades).

Por otro lado Brooking (1997) define al Capital Relacional como *"Los activos de mercado"* y dice que *"Son los que se derivan de una relación beneficiosa de la empresa con su mercado y sus clientes. Comprenden las marcas, el prestigio, las veces que se repitan negociaciones, los canales de distribución, los derechos favorables de patente y otros tipos de contratos que*

²⁵ Mantilla Blanco, Samuel Alberto; Op.Cit, Pág. 151-152.

²⁶ Estrada Hurtado, Gustavo (1998); **"La riqueza de la información: generación de capital intelectual mediante la tecnología de información"**. Cargraphics, Bogotá. Pág. 51

dan una ventaja competitiva a la compañía... constituyen el motivo por el que una empresa es adquirida por una suma muy superior a su valor contable²⁷". Brooking además de resaltar el papel de la relación con cliente y proveedores, abarca factores del mercado tales como la marca y las patentes, establece el Capital Relacional como una ventaja competitiva ya que es la percepción que los grupos de interés de una empresa la que le da un valor superior en el mercado (comparado con su valor en libros).

En consecuencia asumimos el término Capital Relacional como los activos de mercado, que generan una percepción del cliente sobre el valor que obtiene a raíz de las buenas relaciones de la organización con los grupos de interés de esta misma (en especial sus proveedores). Esta relación se mide por el conocimiento e imagen mutua y se fortalece por medio de la confianza, prestigio, experiencia, fidelidad y dependencia recíproca.

Mediante la medición de la efectividad de marketing podemos probar si las acciones para transferir el conocimiento son efectivas o no en el área comercial de la empresa. Es indispensable entonces ver cómo la Gestión del Conocimiento puede hacer más eficaz la labor de una empresa hacia la consecución de sus metas. Por un lado Meliha Handzic (2004) afirma: "*El conocimiento y su aplicación inteligente son los factores esenciales del éxito en la nueva economía y tomar ventaja de la tecnología de información para alcanzar un alto nivel de eficiencia y eficacia*²⁸". De tal forma afirma que la gestión del conocimiento nutre no solo el proceso mediante el cual se realizan las tareas rutinarias dentro de una organización pero también el resultado de estas acciones (se hace por medio de la tecnología de información), que son las que determinan el éxito de la gestión de la organización. En este sentido hemos valorado los aportes de diferentes autores que relacionaremos a continuación.

De acuerdo con Handzic y Chaimungkalanont (2003)²⁹ la Gestión del Conocimiento facilita la creatividad de los individuos así como la efectividad en los grupos tanto en la socialización formal como informal. Lo anterior nos recalca que la Gestión del Conocimiento, actúa en cualquier tipo de socialización (permite que el conocimiento tácito se transfiera entre individuos mediante experiencias, espacios y tiempos compartidos, (Nonaka 1998)³⁰. Por

•Brooking, Annie (1997), " El capital intelectual: el principal activo de las empresas del tercer milenio". Paidós, Barcelona. Pág. 30.

²⁸ Meliha, Handzic. (2004), "**Knowledge management: through the technology glass**". Hackensack, New Jersey: World Scientific, Singapore. Pág. 7.

²⁹ Ibid; Pág. 12.

³⁰ Ibid.

otro lado Becerra- Fernández (2004)³¹ afirman que la Gestión del Conocimiento hace más eficaz la tarea de una organización a través de: la selección y el desempeño de los procesos más apropiados, la toma de decisiones acertadas, para evitar repetir los errores del pasado, para prever problemas potenciales y reducir la necesidad de modificar planes.

Al mencionar los aportes de Li -Yuen Chen con relación al tema de la investigación encontramos que una de las maneras para alcanzar la efectividad del conocimiento ya sea en su creación, transferencia y utilización dentro de una organización es a través de comunidades de practica (Wenger, 1998)³². Este enfoque de estructuración organizacional toma como base la formación de centros especializados para cada dominio, disciplina o asunto especializado del conocimiento, para así facilitar el aprendizaje.

Por otro lado Brooking (1997) afirma que la Gestión del Conocimiento en el área de mercadeo, permite identificar las oportunidades de negocio, idear estrategias y crecer, adquirir y añadir valor a los activos de mercado.

Cabe resaltar que Cynthia Webster (1995)³³ dice que la efectividad de marketing no es equivalente a la rentabilidad de una empresa ya que aunque los retornos de inversión y ventas por ejemplo, dependen en la efectividad de marketing esta a la vez depende de la cultura de marketing de una organización.

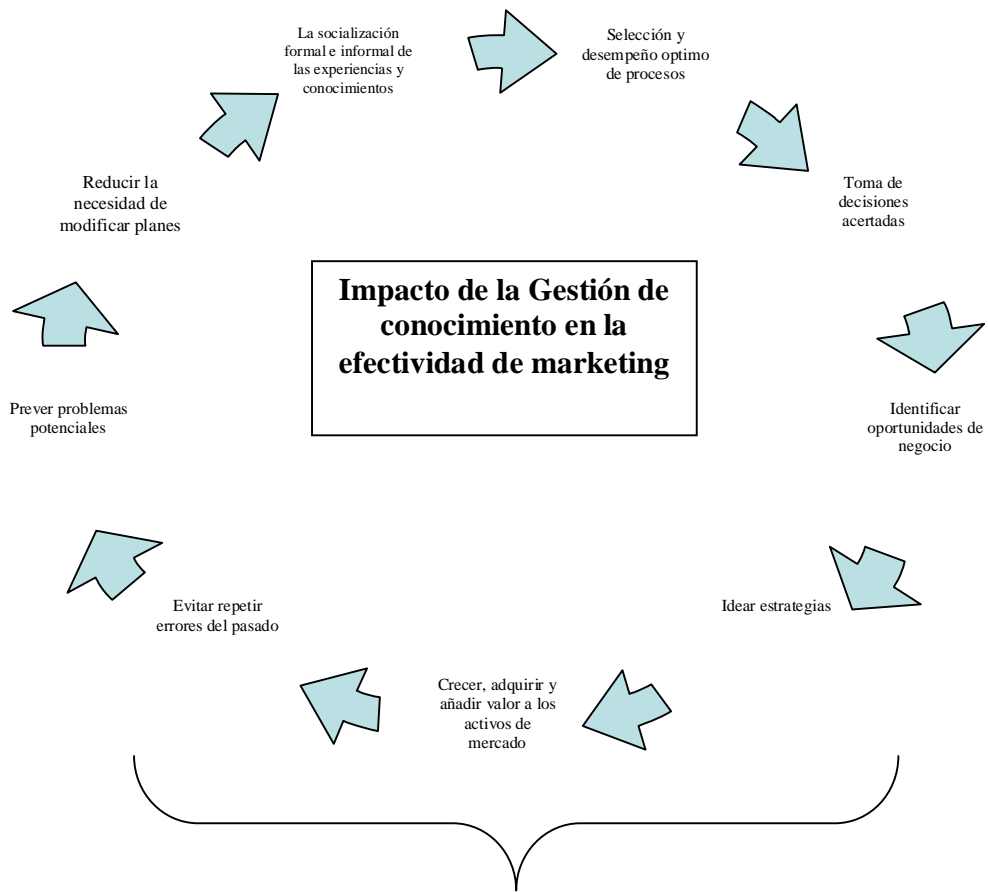
La cultura muestra ser de gran importancia para la efectividad de marketing, teniendo en cuenta también que a medida que se forje una cultura donde los integrantes de una empresa se interesen por las necesidades y preferencias de su cliente actual y potencial y trabajen en torno a estas su labor será eficaz (Narver y Slater 1990)³⁴. A la vez esta cultura enfocada al cliente motivará la creación de alianzas con proveedores que aporten valor a los productos y servicios que se desean ofrecer.

³¹ Blanco Valbuena, Carlos Emilio (2008), **“El conocimiento y su gestión en la nueva economía: universidad y clarificación de conceptos”**. Documentos de Administración, N° 8, Pontificia Universidad Javeriana, Bogotá. Pág. 12.

³² Meliha, Handzic. (2004), **“Knowledge management: through the technology glass”**. Hackensack, New Jersey: World Scientific, Singapore. Pág 8.

³³ Webster, Cynthia (1995). **“Marketing Culture and Marketing effectiveness in Service Firms”**. The Journal of Services marketing, Vol 9. No 2, MCB University, Bradford.

³⁴ Li-Yueh Chen (2006), **“Effect of Knowledge Sharing to Organizational Marketing Effectiveness in Large Accounting Firms That Are Strategically Aligned**. Journal of American Academy of Business (Cambridge), Cambridge.



Se apoya en la tecnología de información, y cultura de aprendizaje y la cooperación

Fuente: Elaboración del autor

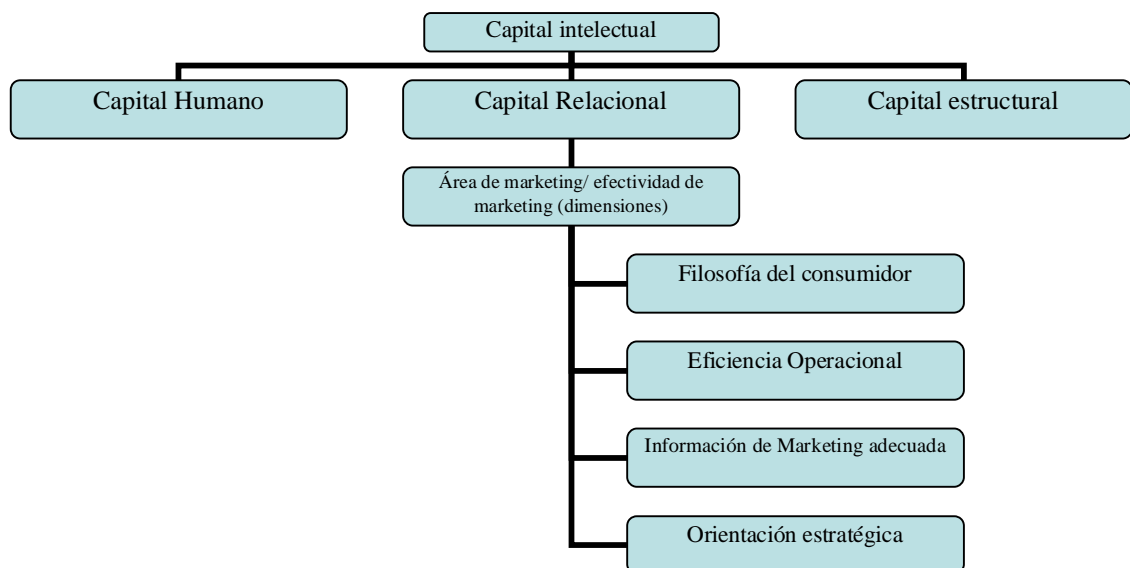
Observando como la transferencia de conocimiento entre la empresa con los clientes y los proveedores fortalece los niveles de efectividad dentro del área comercial, es pertinente conocer qué significa marketing y cuál es su propósito. Según Kotler (2007), el marketing se preocupa por identificar y encontrar un punto de convergencia entre las necesidades humanas y sociales, textualmente define el marketing como el momento en que *“la conveniencia se encuentra con la rentabilidad”*.³⁵

La Asociación Americana de Marketing define Marketing como *“Una función organizacional y un conjunto de procesos para crear, comunicar, entregar valor al cliente y administrar las relaciones con los clientes de manera que se beneficie la organización y sus grupos de*

³⁵ Kotler Philip y Keller Kevin Lane (2007), **“A framework for marketing management”**. Pearson/Prentice Hall, New Jersey. Pág 3.

interés³⁶. A raíz de esta definición Kotler y Keller (2007) definen la administración del marketing como: “El arte y la ciencia de escoger mercados objetivos y conseguir, conservar y cultivar a los consumidores través de la creación, entrega y comunicación de un valor superior para el consumidor³⁷. Cabe resaltar que estos autores afirman que la clave para conseguir las metas organizacionales consiste en que la compañía sea más efectiva que sus competidores en crear, entregar y comunicar un valor superior a sus consumidores de su mercado objetivo.³⁸

Es así como vamos a tomar como definición de administración de marketing como el arte y la ciencia de crear, comunicar y entregar al cliente un valor superior, mediante la correcta selección de un mercado objetivo.



Fuente: Elaboración del autor.

Kotler (2002) sugiere que el propósito del marketing es: “Satisfacer las necesidades de la clientela a través de actividades de marketing integradas”, en complemento afirma que el marketing integrado se da cuando todas las áreas de una organización trabajan en conjunto para servir a los intereses de los clientes. Así pues es evidente que dentro del marketing integrado se necesite de una optima transferencia de conocimiento ya que se requiere un proceso de comunicación ordenada, clara y eficaz para lograr una sinergia en las actividades que cada área.

³⁶ Ibid. Pág. 3

³⁷ Ibid. Pág. 3

³⁸ Ibid. Pág.7

Kotler (1977)³⁹ especifica que la efectividad del marketing conlleva a diversos resultados positivos en las organizaciones tales como: crecimiento estable a largo plazo, mayor satisfacción del cliente, generación de una ventaja competitiva y una fuerte orientación de marketing.

Dentro del estudio guía de nuestra investigación Li-Yueh Chen (2006), *“El efecto de compartir conocimiento en la efectividad del marketing organizacional en las grandes empresas de contabilidad estratégicamente alineadas”*⁴⁰, se exponen las cuatro dimensiones que Kotler (1977) le asigna a la efectividad de marketing: eficiencia operacional, filosofía del consumidor, Información de marketing adecuada y orientación estratégica.

Para entender cómo se relacionan las dimensiones de efectividad de marketing que propone Kotler con las actividades de transferencia de conocimiento debemos establecer los significados de cada una de las dimensiones.

Por un lado la eficiencia operacional *“se encuentra dentro de los procesos internos de marketing incluye comunicación interna, coordinación interna y la implementación interna de las actividades de marketing”*⁴¹. La filosofía del consumidor *“se refiere al enfoque externo de la organización en las necesidades, deseos y el monitoreo de la satisfacción del cliente”*⁴². La información de marketing adecuada *“consta de asuntos internos y externos e incluye los estimados de las ventas potenciales y asesoría de la efectividad de los costos de varios egresos de marketing.”*⁴³ Finalmente la orientación estratégica *“se enfoca en la supervivencia de las organizaciones a largo plazo”*⁴⁴.

5.2. RELACIÓN DE ESTUDIOS TEÓRICOS.

Luego de exponer los conceptos que se van a contemplar en este estudio, abordaremos los aportes de los trabajos de carácter teórico y empírico que guardan cierta relación, para conocer más específicamente como nutrir el cuestionario de Li-Yueh Chen (2006).

³⁹ Webster, Cynthia (1995). **“Marketing Culture and Marketing effectiveness in Service Firms”**. The Journal of Services marketing, Vol 9. No 2, MCB University, Bradford.

⁴⁰ Li-Yueh Chen (2006), **“Effect of Knowledge Sharing to Organizational Marketing Effectiveness in Large Accounting Firms That Are Strategically Aligned.** Journal of American Academy of Business (Cambridge), Cambridge.

⁴¹ Winsor Robert D, Lilly Bryan y Leisen Birgit (2002). **“The effects of organizational culture and market orientation on the effectiveness of strategic market alliances”**. The Journal of Services marketing, Vol16, No 3, MCB University ,Bradford.

⁴² *Ibíd.*

⁴³ *Ibíd.*

⁴⁴ *Ibíd.*

Capital Intelectual			
Autor		Clientes	Proveedor
Estrada (1998)	Relación	Es el componente mas importante del capital de relaciones- algunos enfoques lo consideran como el único-pues son éstos, los clientes, los que garantizan el bienestar financiera de la empresa.	Implica el conocimiento de la proyección de sus negocios, de su solidez financiera y el nivel de calidad de sus productos y servicios.
	¿Cómo se fortalece la relación?	-Lealtad -Integración de procesos - Alianzas comerciales -Conexiones electrónicas	-Integración de procesos: o Alianzas comerciales o Conexiones electrónicas.
Kotler (1999)	Relación	Los consumidores son las personas y las organizaciones que compran los productos para usar o para incorporar dentro de otro producto. Ellos no compran productos con el propósito de revenderlos.	Los comerciantes concentran su atención en el aspecto de la demanda de la empresa, no en el aspecto de la oferta. Sin embargo la oferta a menudo frustra a los comerciantes.... Los proveedores que suministran bienes de baja calidad, los entregan con retraso y son difíciles de conseguir, o que realizan huelgas son una amenaza para la existencia de una compañía.
	¿Cómo se fortalece la relación?	La organización se debe hacer las siguientes preguntas: -¿Quiénes son los consumidores? -¿Qué necesitan y desean? -¿Qué están tratando de satisfacer? -¿Quiénes participan en la decisión de compra? -¿Cómo toman sus decisiones de compra los consumidores? -¿cuándo parecen dispuestos a comprar los consumidores? -¿Dónde prefieren comprar los consumidores?	La calidad y la cooperación de los proveedores de una compañía tendrán un gran impacto sobre el éxito de la empresa

45

La importancia de los aportes de Estrada (1998) y Kotler (1999) en nuestro estudio radica en que nos guían a una mejor comprensión de la lógica de creación de valor del área comercial

⁴⁵ Cuadro realizado a partir de la teoría dada en: Estrada Hurtado, Gustavo (1998); “**La riqueza de la información: generación de capital intelectual mediante la tecnología de información**”. Cargraphics, Bogotá. Pág. 51; y PHILIP Kotler; Kotler Philip (1999); “**El marketing según Kotler: como crear, ganar y dominar los mercados**”. Buenos Aires: Paidós, Barcelona. Pág 114-115.

desde la perspectiva de las relaciones con clientes y proveedores para fortalecer el Capital Intelectual.

Por un lado Estrada afirma que el cliente es aquel que garantiza el bienestar financiero de la empresa y por ende de los diversos grupos de interés que tenga la empresa T este es el más importante. Por lo anterior el área comercial (el área que tiene mas contacto con el cliente, sino es la única que lo tiene directamente) debe encargarse de mantenerlo satisfecho. Kotler nos recuerda por otro lado que los consumidores adquieren un producto no para revenderlo sino porque tienen una necesidad de uso (ya sea personal o para crear otro producto), por lo tanto la empresa T debe estudiar todas las motivaciones y factores que llevan al comprador a elegir su empresa o no, para volver sus servicios cada día mas idóneos para sus clientes objetivo.

En cuanto a la relación de la empresa con sus proveedores, Estrada se enfoca en la calidad general del proveedor (en este caso los proveedores de productos y servicios de telecomunicación), mientras que Kotler resalta la importancia de estos mismos argumentando que cualquier problema de un retraso en la entregas u huelgas puede poner en riesgo la existencia de la empresa. En consecuencia un mal proveedor no solo afecta el desempeño y supervivencia dela empresa, pero la imagen que esta construya con sus clientes.

Mantilla (2004) y Caba (2004) nos dan una noción de que cómo una empresa maneja el conocimiento de los clientes y proveedores, con un enfoque específico hacia la transferencia de conocimiento, por medio del establecimiento de indicadores que miden la calidad de la relación.

	Componentes Capital Relacional	Indicadores
Mantilla (2004)	Marcas, clientes, lealtad del cliente, nombre de la compañía, órdenes de espera, canales de distribución, colaboración de negocios, acuerdos de licencias, contratos favorables, acuerdos de franquicias.	Crecimiento del volumen del negocio, proporción de ventas por clientes que repiten, lealtad a la marca, satisfacción del cliente, reclamos de los clientes, retorno del producto como proporción de las ventas, Cantidad de alianzas proveedores/cliente y su valor, proporción de negocios del cliente (proveedor) que su producto (servicio) representa en dólares, rentabilidad por cliente, rentabilidad por producto.
Caba y otros (2004)	Presente: -Lealtad del usuario Mecanismos de información para el usuario -Nivel de satisfacción del usuario -Colaboración con otros organismos -Nivel de satisfacción de los acreedores -Respuesta de la entidad, Futuro: -Capacidad de anticipación de las necesidades sociales	excelencia, entorno, equidad, sostenibilidad, demanda
Knight, (1999)		Retención de clientes, satisfacción, listado de clientes más rentables, Índice de confiabilidad de la calidad de proveedores.
Euske, et al. (1998)		Calidad del servicio, Percepción recibida sobre el servicio

46

Los anteriores autores resaltan que en común que el aspecto más importante del Capital Relacional es la satisfacción del cliente. De esta se derivan los conceptos como lealtad del cliente y lealtad a la marca que se pueden medir por medio de índices tales como: crecimiento del volumen del negocio, repetición de compras, reclamos por cliente, cantidad de alianzas que se tenga con proveedores y clientes y su valor, proporción en dólares de su compra (a su proveedor) sobre los negocios totales que tiene, listado de clientes mas

⁴⁶ Mantilla Blanco, Samuel Alberto. (2004), “Capital intelectual & contabilidad del conocimiento”. Ecoe Tercera edición, Bogotá. Pág. 148-155 / 88/ 110/ 111.

rentables, índice de confiabilidad de la calidad de los proveedores. Estos indicadores nos demuestran entonces que las relaciones de la empresa con sus proveedores son esenciales para permitir que el cliente obtenga el producto o servicios que compro en el momento y lugar que se estipulo en la negociación y de la calidad que se le prometió. De estas variables depende la imagen que construya la empresa y la posición que tenga en la mente de sus consumidores actuales y potenciales. Es así como es importante investigar y familiarizarse con los proveedores de productos y servicios de la empresa T, de tal manera que se sepa que tan importante es su compra para ellos (si T es su prioridad), para así saber que tanto podemos confiar en su constancia y calidad. Igualmente de este punto en adelante el reto parte de crear una confianza mutua entre empresa y proveedor por medio de alianzas que beneficien a ambas partes (que surjan de espacios donde se discutan temas de interés y se comparta información y conocimiento del negocio).

5.3. RELACIÓN DE ESTUDIOS EMPÍRICOS

Dentro de los estudios empíricos en este tema se encuentra escasas de investigaciones que relacionen específicamente los que es efectividad de marketing y la transferencia de conocimiento, además del estudio de Li-Yueh Chen (2006).

El estudio de Li-Yueh Chen titulado: “El efecto de compartir conocimiento en la efectividad de marketing organizacional en grandes empresas de Contabilidad estratégicamente alineadas”, afirma que en efecto hay una relación positiva entre la transferencia de conocimiento y efectividad de marketing organizacional, por medio de una investigación que se realizó a 16 oficinas de contabilidad en Taiwan (pertenecen a las “cuatro grandes empresas de contabilidad de Taiwan”) y 135 oficinas de contabilidad en Estados Unidos (de las mejores empresas de contabilidad nombradas en el “Top 100” de Bowman en el 2003”).

Li Yueh-Chen dentro de su cuestionario de transferencia definió cuatro dimensiones de la transferencia de conocimiento, como estrategias de transferencia de conocimiento internas en las organizaciones (1), transferencia de conocimiento externa de la organización con organizaciones con las que tenga alianzas estratégicas (2), técnicas para suplementar la transferencia de conocimiento interna de la organización (3), transferencia externa de conocimiento de la organización con los clientes (4). A partir de estas definiciones desarrollo 18 ítems dentro de la encuesta, para las estrategias de transferencia de conocimiento⁴⁷.

⁴⁷ Li-Yueh Chen (2006), “Effect of Knowledge Sharing to Organizational Marketing Effectiveness in Large Accounting Firms That Are Strategically Aligned. Journal of American Academy of Business (Cambridge), Cambridge.

Por otro lado la investigación también analiza la efectividad de marketing en dos dimensiones: la efectividad de Marketing interna y la efectividad de Marketing externa.

Los resultados del estudio revelan que estas empresas en general implementan actividades de transferencia de conocimiento, así también los gerentes o cabezas de la organización apoyan estas actividades. Las empresas que participaron en la empresa generan programas de capacitación para sus integrantes, así como conferencias, consultoría interna y espacios para recolectar, desarrollar y compartir conocimiento. En cuanto a los factores de efectividad de marketing las empresas mostraron definir su cliente meta y reconocen sus necesidades y requerimientos así como desarrollan mecanismos de retroalimentación y comunicación voz a voz entre los clientes, así como las empresas se enfocan en su crecimiento en el largo plazo.

Aunque las variables más importantes dentro de la transferencia de conocimiento de las organizaciones estudiadas fueron las técnicas para suplementar la transferencia interna de conocimiento organizacional y las estrategias de la transferencia interna de conocimiento organizacional, la variable de efectividad de marketing externa fue la variable que mostro afectarse más por la relación que las empresas tengan entre la transferencia de conocimiento y la efectividad de marketing. A partir de estos resultados se presentaron dos conclusiones:

- Se encontró que todas las dimensiones de la transferencia de conocimiento con excepción de la transferencia de conocimiento externa con otras empresas aliadas estratégicamente, están relacionadas positivamente con el desempeño de la efectividad de marketing en el contexto de las alianzas estratégicas.
- La dimensión de la efectividad de marketing organizacional externa, dentro de la efectividad de marketing es la dimensión que mas se afecta por el grado y calidad de transferencia de conocimiento que se tenga, en el contexto de las alianzas estratégicas.

La anterior conclusión nos indica entonces que la efectividad de marketing si tiene una fuerte relación con la transferencia de conocimiento que se de en una empresa. Adicionalmente nos señala que la efectividad de marketing externo (con clientes y proveedores), es la que mas se ve afectada por las actividades de transferencia de conocimiento en el contexto de las empresas de contabilidad. Esto nos orienta a desarrollar un modelo u herramienta (en este caso una encuesta), que provea un diagnostico en el área comercial de la empresa T enfocado a dar respuesta a que actividades de transferencia de conocimiento nutren la relación con clientes y proveedores, siendo que estas relaciones son las mas afectadas por

la transferencia de conocimiento según Li-Yueh Chen. Nos obstante mientras que el estudio empírico de Chen busco comprobar la relación entre transferencia de conocimiento y efectividad de marketing, esta investigación busca realizar un diagnostico de esta relación en la empresa T en base a un cuestionario enriquecido.

La investigación de Cynthia Webster (1995) ahonda un poco más en las actividades de transferencia de conocimiento internas de una compañía relacionando así la efectividad de marketing con un aspecto central de la transferencia de conocimiento: la cultura. El estudio empírico “la cultura y efectividad de marketing en empresas de servicios”, relaciona las dimensiones de efectividad de Kotler (1977) anteriormente mencionadas, con factores culturales que facilitan a estos mismos. Esta relación nos puede guiar a complementar estas dimensiones, para que sean más acordes a la cultura organizacional de la empresa T. El propósito entonces de esta investigación fue determinar el rol que la cultura de marketing juega en la efectividad de marketing y determinar si las empresas que quieren mejorar su efectividad de marketing deben fortalecer su cultura. De tal forma el estudio prueba esta hipótesis usando datos de 173 empresas de servicios dentro de las industrias de banca, salud, transporte publico, industrias de reparación y mantenimiento de productos.

Al hablar de “Cultura Organizacional” Webster se refiere a Deshpande y Webster (1989) los cuales definen tal concepto como *“Las políticas y guías no escritas en comparación a lo que formalmente se ha decretado y lo que en efecto pasa en la organización; es el patrón de valores compartidos y creencias que ayudan a los individuos a entender el funcionamiento y por ende proporciona normas para el comportamiento dentro de la empresa”*⁴⁸. Partiendo de esta definición se toma el concepto de cultura organizacional, como elemento fundamental para la transferencia de conocimiento dentro del área de marketing, ya que atañe el comportamiento individual y grupal de los integrantes de esta misma para el beneficio de la empresa.

Nos resulta útil la definición que Webster (1993) hace la de la cultura de Marketing como *“Una construcción multifacética que abarca la importancia dada a la calidad de un servicio, relaciones interpersonales, la tarea de vender, la comunicación interna, la organización y la innovación”*, ya que podemos identificar la importancia de la cultura organizacional dentro del área comercial de la empresa T para así entablar y conservar buenas relaciones con sus clientes y proveedores. Consecuentemente este concepto se puede ubicar como una base para medir la efectividad de las actividades de transferencia de conocimiento.

⁴⁸ Webster, Cynthia (1995). “**Marketing Culture and Marketing effectiveness in Service Firms**”. The Journal of Services marketing, Vol 9. No 2, MCB University, Bradford.

Las conclusiones de esta investigación señalan que hay una relación positiva entre la clase de Cultura de Marketing de una organización de servicios y el grado de efectividad de marketing.

Igualmente se concluye que el número de empleados que trabajan en determinado establecimiento de servicio y el hecho que la empresa sea local o global no influye significativamente en el impacto de la cultura en la efectividad de marketing. Otra conclusión que cabe resaltar es que la organización que desee elevar su efectividad de marketing debe tener una cultura que se enfoque en las necesidades de largo plazo de los consumidores, así también las decisiones fundamentales dentro de la organización deben ser tratadas como inversión, de tal manera que si se satisface al cliente a largo plazo, se incrementa la efectividad de marketing.

Los aportes de Webster son de gran utilidad dentro de esta investigación, en cuanto a que la encuesta de diagnóstico del área comercial referente a las actividades de transferencia de conocimiento y su impacto en la efectividad de marketing, debe tener un gran contenido de preguntas que indaguen si existe o no una cultura enfocada al cliente y si esta permea las actividades diarias de transferencia de conocimiento en la empresa T.

Otro aspecto esencial de la transferencia de conocimiento: el aprendizaje, se desarrolla en el estudio empírico de Beverly A Wagner (2003) *“El aprendizaje y la transferencia de conocimiento en alianzas: un caso de estudio empírico”*, éste nos resalta la importancia de establecer relaciones con clientes y proveedores que generen un intercambio de conocimiento valioso.

Este estudio empírico se hizo en base a un proyecto de investigación de la alianza entre las empresas Irlandesas: IDV Operation, que produce la bebida “Bailey’s Irish Cream” y una empresa de empaquetados “Kileen Corrugated Product Limited”. Esta alianza se realizó para reducir costos y represento un proceso de aprendizaje entre las empresas, donde Wagner asistió a numerosas reuniones, eventos así como realizo 30 entrevistas en cada empresa a los gerentes y supervisores encargados de las actividades inter-organizacionales.

El objetivo de este estudio era capturar el nivel de aprendizaje adquirido en el proceso de alianza para entender mejor las complejidades de la dinámica de cambio. Su resultado afirmo que un proceso dinámico de aprendizaje continuo alinea un tipo de trabajo en equipo enfocado a objetivos corporativos. Lo anterior genero una ventaja competitiva para las

empresas ya que la transferencia de conocimiento social y técnica a través del aprendizaje creo un lenguaje en común entre las organizaciones que impacto el desempeño de sus actividades y comunicación con clientes y proveedores.

En consecuencia Wagner (2003) afirma que una empresa puede generar ventajas competitivas a raíz de compartir conocimiento de manera vertical y reconoce la importancia de generar recursos y capacidades basadas en el conocimiento. Para argumentar su punto cita a Ciborro (1991) en la importancia de compartir el conocimiento *“Permite a las organizaciones a llegar al éxito suministrando la capacidad para adaptar los productos a las necesidades del mercado y a enfrentar los retos competitivos”*.

Para llegar a este objetivo propone a las empresas:

- ♦ Trabajar en equipos inter-organizacionales integrados por compañías tanto de consumidores y proveedores (Cammish y Keough, 1991; Chen, 1999), para desarrollar capacidades estratégicas significativas (Monzcka y Trent, 1993).
- ♦ Esta cultura cooperativa requiere de personas positivamente motivadas para construir en un espacio de trabajo en grupo distintivo (Barney, 1986; Fiol, 1991).

Los anteriores factores de aprendizaje permiten que se creen nuevos sistemas de administración, procedimientos operativos y modificación de productos.

Wagner (2003) nos introduce a los procesos de conocimiento que son particulares de las alianzas estratégicas (en nuestro caso alianzas informales), propuestos por Doz (1996), los cuales pueden ser de gran utilidad para indagar como la empresa T esta manejando su relación con sus proveedores:

1. Aprender acerca del aliado- La información mas importante es la tácita
2. Aprender acerca de la tarea – tener claros los objetivos y metas esperadas de la alianza
3. Aprender de los resultados.

El conocimiento que se transfiere en estas actividades puede ser de carácter tácito o explicito, donde el conocimiento tácito es un conocimiento personal, tienen un contenido y contexto específico y por lo tanto son difíciles de formalizar y comunicar. El conocimiento

explicito en cambio incluye información y depende de normas, actitudes, flujos de información y formas de tomar decisiones que moldeen la manera en que los integrantes de un grupo se tratan (Nonaka 2001)⁴⁹.

Es así como la transferencia de conocimiento y la cooperación entre aliados se tiene como objetivo la creación de conocimiento interno (Richter y Vettel, 1995). Esto se puede dar de manera explícita en forma de nuevos procedimientos y políticas así como genera conocimiento tácito de las relaciones específicas (los activos intangibles adquiridos a través del desarrollo de equipos y el aprendizaje). De igual manera el autor hace referencia a diversos tipos de aprendizaje (descritos en el apartado 3 del archivo de información complementaria).

De tal forma el trabajo en equipo facilita la transferencia de conocimiento, ya que los integrantes *“aprenden acerca de los procesos y sistemas de la organización de sus aliados y tal entendimiento detallado permite que las compañías generen nuevos y mas eficientes Joint Ventures”* (McGrath et al., 1995)⁵⁰

El estudio de Wagner (2003) es de gran valor para complementar el cuestionario de Li-Yueh Chen (2006), en cuanto a que comprueba cuales son los métodos de aprendizaje mas efectivos , cuando una empresa tiene contacto (ya sea formal o informal), con empresas externas (en el caso de esta investigación las podemos aplicar a clientes y proveedores). Adicionalmente este conocimiento previo permitirá realizar recomendaciones verídicas a partir del diagnostico que arroje los resultados del cuestionario.

En resumen, podemos concluir hasta aquí, que los conceptos y estudios empíricos nos permitirán ahora construir un modelo mas completo que el de Li-Yueh Chen (2006), donde compararemos las dimensiones de efectividad de marketing con las actividades de transferencia de conocimiento enfocadas hacia los clientes y proveedores, en el contexto de una empresa de telecomunicaciones en el área Comercial.

⁴⁹ Nonaka Ikujiro (2001), **“Managing industrial knowledge: creation, transfer and utilization”**, London; Thousand Oaks, California: SAGE.

⁵⁰ Ibid, Pág. 102.

6. FUENTES, DATOS, COMPOSICIÓN DE LA MUESTRA Y METODOLOGÍA.

El contenido de este apartado guarda una estrecha relación con el marco teórico de la investigación. En el desarrollo de este proceso abordaremos en primer lugar el alcance del estudio, que iniciamos con el acercamiento a la empresa, como único elemento de la muestra; en segundo lugar procederemos al diseño del cuestionario en función de los objetivos que nos hemos marcado al valorar los aspectos de mayor valor e importancia con relación al estudio de Li-Yuen Chen y dejaremos constancia del método utilizado para la recolección de los datos; en tercer lugar abordaremos e incorporaremos la descripción de la técnica estadística que habremos de utilizar para el análisis de los resultados, es decir, la metodología.

6.1. FUENTES DOCUMENTALES

Elegimos la empresa T porque además de ser una empresa de tecnología ha venido manejando por un tiempo la Gestión del Conocimiento dentro de sus operaciones. Es así como T muestra ser una organización del conocimiento, donde este se aplica en el proceso de desarrollo, entrega y mejora de los productos y servicios, buscando continuamente la calidad, mediante la Gerencia Estratégica y sostenimiento de su talento humano. Consecuentemente es una empresa con una cultura enfocada hacia el aprendizaje y transferencia de conocimiento.

6.1.1. PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA Y EL SECTOR.

“T es una empresa colombiana que ofrece servicios y soluciones tecnológicas especializadas e Innovadoras, dirigidas a optimizar y maximizar la eficiencia en las áreas de Operaciones, Informática y Telecomunicaciones de las empresas.”⁵¹

⁵¹ Extraído de la presentación ejecutiva de T 2008.

Esta organización pertenece al sector de las TICS o *TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN Y LA COMUNICACIÓN* (TIC), el doctor Pere Marqués Graells define TICS como: “*Hacemos referencia al conjunto de avances tecnológicos que nos proporcionan la informática, las telecomunicaciones y las tecnologías audiovisuales, que comprenden los desarrollos relacionados con los ordenadores, Internet, la telefonía, los "mass media" (medios masivos), las aplicaciones multimedia y la realidad virtual. Estas tecnologías básicamente nos proporcionan **información**, herramientas para su **proceso** y canales de **comunicación**.*”⁵² La anterior definición nos aclara que el objetivo de las empresas que trabajan en este sector es crear una red de comunicación para empresas privadas y del estado, así como personas naturales, de manera tal que se reduzcan distancias por medio de:

- ◆ Un fácil acceso a una inmensa fuente de información
- ◆ Proceso fácil y fiable de todo tipo de datos
- ◆ Canales de comunicación inmediata
- ◆ Capacidad de almacenamiento
- ◆ Automatización de trabajos
- ◆ Interactividad
- ◆ Digitalización de toda la información⁵³

El Reporte Global sobre Tecnologías de la Información 2008-2009 (Networked Readiness Index), relaciona las condiciones económicas de un país con el grado de desarrollo de las Tecnologías de Información y Comunicación de estos mismos según los siguientes criterios: “*El ambiente macroeconómico, regulatorio y la infraestructura disponible para las TIC; La buena disposición de individuos, empresas y gobiernos para usar la tecnología y la comunicación, y para beneficiarse de ellas; y el uso actual que se tiene de las últimas tecnologías de información y comunicación*”⁵⁴.

Dentro del ranking de los países Latinoamericanos del sector de las TICs Colombia quedó en el puesto número ocho⁵⁵ después de Chile, Barbados, Panamá, Costa Rica, México y Brasil, en el ranking mundial Colombia quedó en la posición 69⁵⁶. Se muestra así que Colombia requiere un desarrollo más amplio en el sector y que en general en América Latina

⁵² <http://www.pangea.org/peremarques/tic.htm>

⁵³ *Ibíd.*

⁵⁴ <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-2071897#>

⁵⁵ http://pac.caf.com/upload/pdfs/WEF_2008_2.pdf

⁵⁶ <http://www.weforum.org/pdf/gitr/rankings2007.pdf>

y el Caribe la eficiencia de la utilización de TIC disminuyó respecto al informe del año pasado donde se había observado una tendencia alcista. Irene Mia , Economista Senior de la Global Competitiveness Network en el World Economic Forum y una de las editoras del informe afirma: “Esto subraya el dinamismo del sector de las TIC y la importancia de lograr un progreso continuo en su difusión, así como también en la adopción de innovación a fin de mantener las ventajas competitivas de una nación”⁵⁷.

Frente a este diagnóstico global de la situación del sector TIC la empresa que se estudia en esta investigación: T es una empresa pionera en Colombia en el sector TIC, mostrándose como una organización que ofrece soluciones tecnológicas integrales y que se relaciona y comparte conocimiento con sus diversos grupos de interés, por medio de las diversas alianzas que mantiene (descritas en el apartado 1 del archivo adjunto de Información complementaria).

Igualmente la actividad misma de la organización: la venta de conocimiento en el área de la tecnología con especial énfasis en el sector de las Telecomunicaciones Inalámbricas y Gestión del Espectro Radioeléctrico, permite que esta considere la Gestión del Conocimiento como un factor clave de éxito además de otras competencias que a la vez lo apoyan: Especialización, Innovación y actualización tecnológica, Honestidad y Transparencia, Neutralidad, Flexibilidad, Confidencialidad, Independencia de proveedores y Talento Humano.

Productos tales como el “T Gestión”: Sistema de ayuda a las operaciones, se relacionan directamente con la Gestión del Conocimiento ya que nació de la necesidad de manejar la información dentro de las redes de comunicaciones de las áreas operativas y su objetivo es integrar los procesos, datos y personal de las áreas técnicas, por medio de información veraz, centralizada y oportuna. Es así como la empresa desarrolla activamente su capital intelectual en el área de investigación y lo desarrolla de manera tal que las innovaciones permeen las unidades de negocio de la empresa (el diagrama de Capital intelectual en el área de Investigación y desarrollo se encuentra adjunto en el archivo de Información complementaria apartado 1.1).

Igualmente la empresa es consciente de su experiencia y liderazgo en el mercado de las Telecomunicaciones y creó la Unidad de Negocios de Entrenamiento dirigida a crear un

⁵⁷ http://www.emprendedoresnews.com/notaR/chile_y_barbados,_los_paises_mas_conectados_en_america_latina-5594-12.html

espacio para compartir conocimiento y experiencia en procesos internos de capacitación y entrenamiento del personal en áreas técnicas de Telecomunicaciones.

T se presenta entonces como una empresa con base tecnológica que desarrolla I+D+I (Investigación + Desarrollo+ Innovación) y gracias a ellos ha obtenido resultados tangibles (tales reconocimientos se encuentran en el archivo adjunto de Información bajo el apartado 1.2). No obstante aún no ha desarrollado un proyecto de transferencia de conocimiento en el área comercial, lo que impulsaría su enfoque de gestión hacia la innovación y permitiría posicionar aún más el nombre de sus marca en el sector TIC.

6.2 METODOLOGÍA:

Como se ha mencionado anteriormente se empleará una encuesta como herramienta de diagnóstico de las actividades de transferencia de conocimiento que tienen un impacto en la efectividad de marketing del área comercial de la empresa T.

6.2.1 RECOGIDA DE LOS DATOS

Dado que aplicaremos el estudio al área de marketing como lo establecimos anteriormente, cabe aclarar que T realiza sus actividades de marketing dentro del área Comercial. En esta área hay una persona encargada de generar estrategias de marketing (la directora comercial), una persona que la asiste en la dirección del área y tres Gerentes Comerciales o Agentes de Ventas encargados de comercializar los productos y servicios de la organización.

Antes de complementar los cuestionarios de Li-Yueh Chen (2006), para crear una encuesta mejorada, se hizo una entrevista preliminar con la directora del área comercial de la empresa T para así adquirir conocimiento tácito de las actividades del área y de su funcionamiento en general (Esta entrevista se encuentra transcrita en el apartado 3 del archivo de información complementaria).

Siendo consecuentes con la estructura de la empresa y con el tamaño del área, decidimos realizar una encuesta aparte para la dirección del área comercial (2 integrantes) y para los Gerentes Comerciales (3 integrantes). Ambas encuestas constan de 3 cuestionarios, uno acerca de:

- (1) Actividades de Transferencia de Conocimiento.
- (2) Efectividad de Marketing.

(3) Necesidad de Información de Marketing.

Con relación al diseño del cuestionario se tuvieron en cuenta aquellos elementos surgidos de la revisión de la literatura a partir de los elementos que hemos valorado de Li-Yueh Chen (2006) y los autores mencionados acá mismo. El cuestionario se dividió en 3 partes para responder a nuestro interés por conocer que actividades de transferencia de conocimiento se están llevando a cabo en la empresa T, que tan efectivas son las decisiones de marketing que se toman en el área comercial y finalmente que necesidades de información de marketing existen en esta misma área.

En cuanto a la parte (1): Cuestionario de transferencia de conocimiento, abordamos cuestiones que respondieran que tipo de actividades de transferencia de conocimiento se están dando dentro del área comercial (entre sus integrantes), entre el área comercial y la dirección de la empresa T, entre el área comercial y el área de operaciones e innovación y entre el área y sus clientes y proveedores. Tomamos así preguntas del cuestionario de Li-Yueh Chen y las adaptamos al con texto de la empresa T, así como creamos preguntas nuevas que surgieron a raíz del contacto previo a la aplicación de las encuestas, que tuvimos con el área comercial. Como resultado, el cuestionario de Transferencia de Conocimiento consta de 22 ítems dirigidos a los Gerentes Comerciales y 18 ítems dirigidos a la dirección del área.

En cuanto a la parte (2): Cuestionario de Efectividad de Marketing, realizamos preguntas que midieran la efectividad de marketing del área comercial tanto interna (referente a cuestiones de Filosofía del Consumidor y Eficiencia Operacional, como externa (referente a cuestiones de Información de Marketing Adecuada y Orientación Estratégica). Es así como tuvimos en cuenta el cuestionario de Efectividad de Marketing de Webster (1995), para realizar nuestro propio cuestionario, así como creamos nuevas preguntas adecuadas a la situación actual del área comercial de la empresa T. De tal forma el cuestionario de Efectividad de Marketing consta de 14 ítems dirigidos a los Gerentes Comerciales y 17 ítems dirigidos a la dirección del área.

En cuanto a la parte (3): Cuestionario de Necesidad de Información de Marketing, aplicamos unas preguntas sencillas planteadas por Kotler (1980), para así entender de qué manera los integrantes del área comercial pueden o no estar siendo limitados por la información que hay o no en la empresa, referente a la actividad de su negocio. El Cuestionario de Necesidad de Información de Marketing consta de 10 ítems en total tanto para los Gerentes Comerciales como para la dirección del departamento.

Tales encuestas (con sus correspondientes cuestionarios), fueron entregadas de manera física a los cinco integrantes del área comercial, así como de manera virtual, acompañadas de un glosario de términos referentes a la Gestión del Conocimiento. Para realizar esta entrega se hizo una visita a la empresa T, donde se explico (a los integrantes del área comercial) a cabalidad el objetivo de las encuestas y la estructura de los cuestionarios. Se llevo a un acuerdo de entregar las encuestas resueltas vía mail, por cuestiones de conveniencia.

6.2.2 MÉTODO ESTADÍSTICO

Tipo de muestra: Es claro que la muestra de este estudio la conforman cinco (5) personas en total que pertenecen al área comercial de la empresa T, donde dos (2) de ellas se encuentran en la dirección del área y tres (3) de ellas son Gerentes Comerciales.

Directora Comercial (sujeto A)

Apoyo a dirección comercial (sujeto B)

Gerente comercial (sujeto C)

Gerente comercial (sujeto D)

Gerente comercial (sujeto E)

Los perfiles de los encuestados muestran que todos han tenido experiencia previa de trabajo en empresas de tecnología y tienen conocimientos de ciencias administrativas.

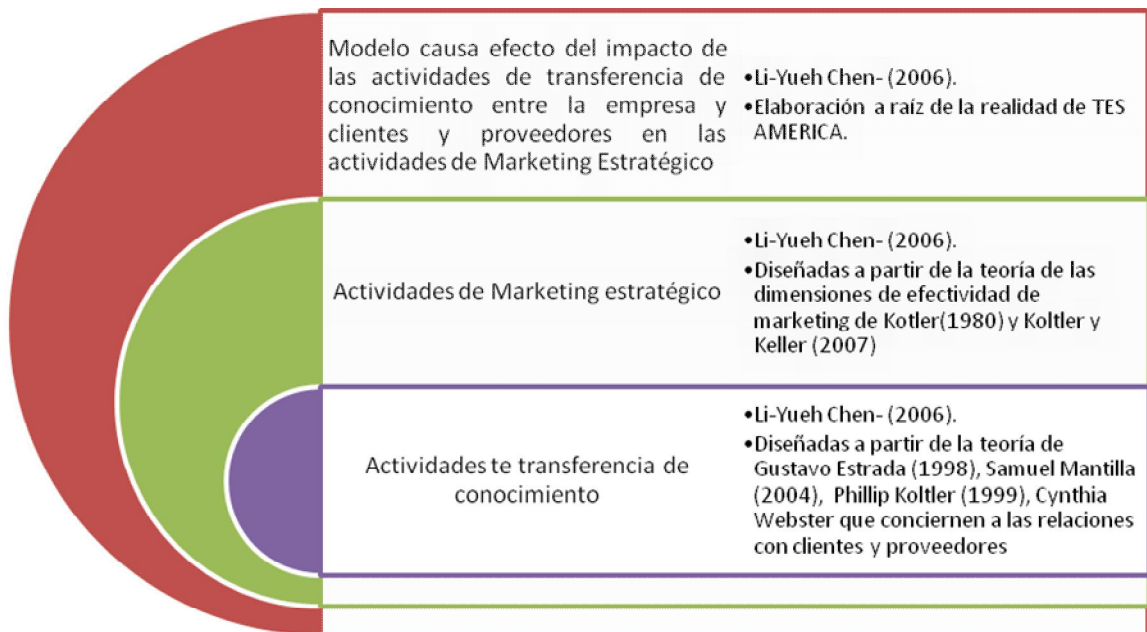
Tipo de Análisis:

Aunque la muestra representa el universo de nuestro foco de investigación (el área comercial de la empresa T), no es de gran utilidad realizar un análisis cuantitativo, por lo que se realizara un análisis cualitativo que saque a flote respuestas personalizadas.

Se empleo un modelo de escala Likert, para formular las preguntas de los dos primeros cuestionarios (cuestionarios de transferencia de conocimiento y efectividad de marketing). Sin embargo, considerando que la muestra es pequeña, cada pregunta irá acompañada por una sección de pregunta abierta. Finalmente el cuestionario para determinar las necesidades de información de marketing, se compone de preguntas abiertas, para complementar el análisis cualitativo de la investigación.

El instrumento de medición (la encuesta), tendrá un carácter cualitativo y por ende se prestara bastante atención a las opiniones contrastantes entre los miembros del área, para así determinar que tan enfocadas están las actividades de transferencia de conocimiento del área comercial con la efectividad de las estrategias de marketing y tener como resultado un diagnostico de esta relación.

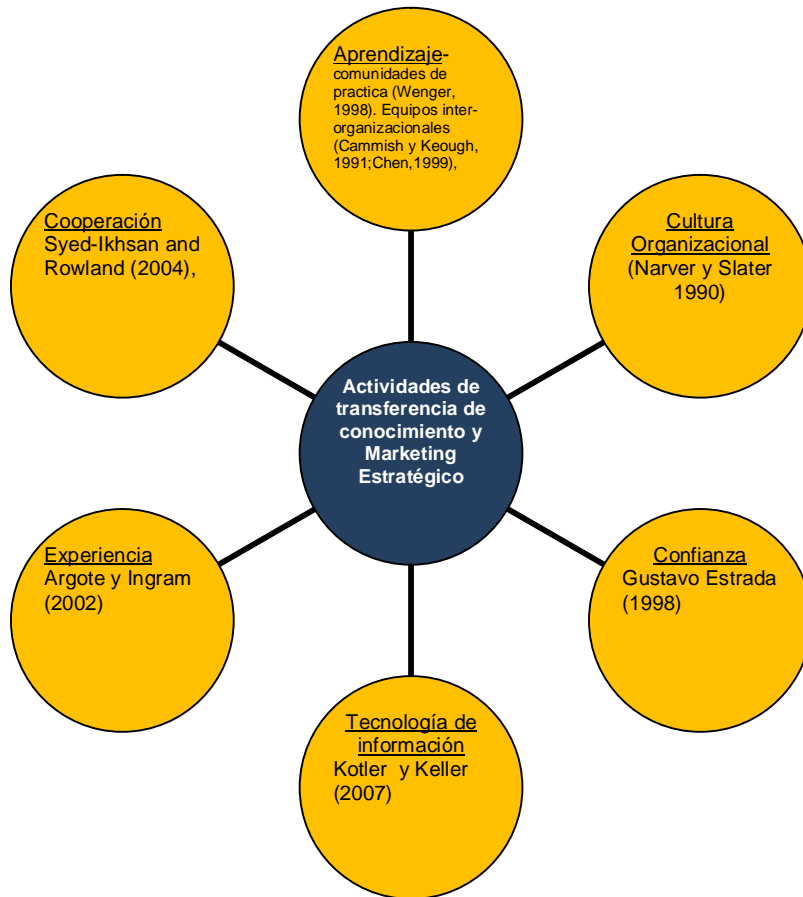
¿Cómo se llegará al modelo final de diagnostico de transferencia de conocimiento en el área comercial?



58

⁵⁸ Gráfica realizada a partir del proceso que se esta llevando a cabo para desarrollar una mejora del modelo de Li-Yueh Chen (1995), aplicado a la empresa T.

Se realizaron las mejoras al modelo o cuestionario de Li-Yueh Chen (2006) a partir de los factores que el estudio teórico y empírico que mostraron ser de vital importancia para apoyar cualquier actividad de transferencia de conocimiento de la empresa con proveedores y clientes:



59

Tales factores representan, los elementos referentes para la realización del diagnostico aplicado al área comercial y sobre los cuales se emitirán recomendaciones al final del documento.

⁵⁹ Diagrama elaborado a partir de de la teoría de los autores, vista en el marco teórico.

7. RESULTADOS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS

Análisis de respuestas de la herramienta (cuestionario de Transferencia de Conocimiento)

Con el fin de obtener respuestas honestas, se acordó no revelar los nombres de ninguno de los participantes. Es así como nombraremos a los integrantes de la dirección del área Comercial: Sujeto A y Sujeto B y a los integrantes del equipo comercial: Sujeto C, Sujeto D y Sujeto E.

Cuestionario Transferencia de conocimiento

1. Se estimula una cultura de trabajo enfocada hacia la excelencia con el cliente

Las dos personas encargadas de la dirección de Mercadeo y Comercial, dicen estar totalmente de acuerdo con esta afirmación. Por un lado el sujeto A argumenta que el cliente está siempre de primero en toda situación (Pr # 1 transferencia conocimiento). El Sujeto B, por otro lado, nos proporcionó ocasiones específicas donde estimula la cultura enfocada al cliente a través de:

- ◆ Casos prácticos donde se obtiene éxito en las ventas cuando el cliente está satisfecho.
- ◆ Entrenamientos dirigidos a la satisfacción del cliente.
- ◆ Revisión de cada cuenta teniendo como prioridad al cliente a partir de sus necesidades.
- ◆ Lineamientos del área dirigidos siempre al cliente como prioridad.

Por un lado el Sujeto C no está en acuerdo o desacuerdo con el hecho que la dirección del área estimula una cultura de trabajo enfocada hacia la excelencia con el cliente, mientras que los sujetos D y E están de acuerdo con la afirmación. Así mismo cada integrante del equipo comercial enumeró diversas características de la cultura del área que se reflejan en los clientes. El Sujeto E enfocó más su respuesta a actividades que caracterizan la cultura enfocada al cliente en el área, mientras que C y D tomaron estas características más como valores del área (Pr # 1 transferencia conocimiento).

	Sujeto C	Sujeto D	Sujeto E
Características de la cultura del área	Responsabilidad, honestidad y Confianza.	Emotividad, calidad y rapidez.	Seguimiento de las actividades, compartir experiencias con los clientes.

2. Priorizo las actividades dirigidas a los clientes estrellas

Mientras que el Sujeto B está totalmente de acuerdo con esta afirmación, el Sujeto A está de acuerdo. Por un lado el Sujeto A nos indica que las actividades y material destinado a acercarse a los clientes se hace teniendo en cuenta principalmente a los clientes estrella. Los dos sujetos definen los clientes estrellas de distinta manera (Pr # 2 transferencia conocimiento).

Cientes Estrella para sujeto "A"	Cientes Estrella para sujeto "B"
<p>Aquellos con los cuales:</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Se mantiene más continuidad ◆ Se manejan contratos más grandes. ◆ Se desarrollan proyectos estratégicos para la empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Clientes naturales con potencial de negocios de portafolio tradicional. ◆ Clientes Naturales con potencial de negocios de nuevas soluciones. ◆ Clientes de nuevos sectores con potencial de negocios de portafolio tradicional. ◆ Clientes de nuevos sectores con potencial de negocios de nuevas soluciones.

Sin embargo inferimos que los clientes estrella para el Sujeto "B", son aquellos clientes estrellas que el "Sujeto A" describe como los que desarrollan proyectos estratégicos para la empresa.

Tanto el Sujeto C como el Sujeto D no están en acuerdo o desacuerdo con el hecho que ellos como agentes comerciales prioricen las actividades dirigidas a los clientes estrellas. Por otro lado el Sujeto E está en desacuerdo con la afirmación, ya que considera que todos los clientes son igualmente importantes (Pr # 2 transferencia conocimiento). Es así como los Sujetos C y D prioriza sus actividades dirigidas a los clientes estrellas de la siguiente manera:

	Sujeto C	Sujeto D
Priorización de actividades con clientes estrella	<p>Por capacidad de compras e inversión.</p> <p>Por volúmenes de proyectos.</p> <p>Por negocios estratégicos a largo plazo.</p>	Maneja una cultura donde adquiere información del cliente para generar una propuesta basada en lo que el cliente considera necesario y prioritario.

3. De la interacción que tengo con los clientes obtengo conocimiento que me es útil para un desempeño eficaz en mi trabajo.

Ambos sujetos (A y B) están totalmente de acuerdo con la afirmación. Clasificamos el conocimiento que obtienen del cliente según su fuente, tipo y aplicación (Pr # 3 transferencia conocimiento).

Sujeto	Fuente	Tipo de conocimiento que obtiene de los clientes	Cómo lo aplica en su trabajo
A	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Aprendizaj e continúo en todas las áreas (profesional y personal). ◆ Escuchar y observar tendencias. 	Lo que el mercado requiere de la compañía.	Le sirve para actuar de manera acorde de lo que el mercado quiere en determinados momentos de la compañía.
B	El 60% de la interacción directa con los clientes la obtienen los agentes comerciales y el recibe la información de estos.	Las necesidades y procesos de los clientes y el impacto que tienen los servicios de la empresa T en estos procesos.	Personalizar el ciclo de ventas de la empresa T y definir la estrategia comercial.

Ante la afirmación, “El área comercial obtiene conocimiento valioso de la interacción que tiene con los clientes”, el Sujeto C está en desacuerdo mientras que los Sujeto D y E están de acuerdo con esta misma (Pr # 3 transferencia conocimiento). Consecuente afirman que dicha interacción le es útil al área para:

- ◆ Evaluar la situación actual del entorno, mercado y sector que se atiende

- ♦ Para tratar temas con nuevos clientes.
- ♦ Para saber como los clientes ven la organización y así dar una retroalimentación a la dirección comercial.

4. Existe un proceso de "Co-innovación" y "Co-desarrollo" entre la empresa y los clientes

El sujeto B mostró no estar ni en acuerdo o desacuerdo con la afirmación, mientras que el Sujeto A dijo estar totalmente de acuerdo con la afirmación. Aunque su respuesta difirió ambos sujetos ven al área comercial como aquella que detecta las oportunidades de negocio y ésta a la vez se la comunica al área de innovación y al área de operaciones para determinar si la oportunidad resulta estratégica para que la empresa desarrolle una solución o no (Pr # 4 transferencia conocimiento).

Por otro lado los integrantes C y D del equipo comercial, no creen que haya un mayor grado un proceso de "Co-innovación" y "Co-desarrollo" entre la empresa y los clientes. El Sujeto C dice que está en desacuerdo con la afirmación, argumentando que no hay una metodología para este proceso ni planes que lo estructuren (Pr # 4 transferencia conocimiento). Mientras que los Sujetos D y E dicen no estar en acuerdo o desacuerdo, el Sujeto D argumenta que este proceso se podría mejorar por medio de:

- ♦ Un acompañamiento fuerte en el sector
- ♦ Retroalimentación por parte de los demás miembros del equipo (para que el contexto sea homogéneo para todos).

El Sujeto E comenta que este proceso se da por medio de la retroalimentación oficial que los clientes hacen con la directora Comercial y de manera informal entre los clientes y agentes comerciales.

5. Me mantengo informado de la situación actual y mejoras de los productos y Servicios que ofrece la empresa T (pregunta dirigida únicamente a la dirección del área).

Los dos sujetos (A y B) manifiestan estar medianamente informados de la situación actual y mejoras de los productos y servicios de T. Por un lado argumentan que manejan una comunicación constante con el área de innovación (un contacto diario), pero de carácter informal (no se realizan reuniones periódicas). Manifiestan entonces que se requiere un proceso establecido para la actualización oportuna de información (Pr # 5 transferencia conocimiento).

6. Apoyo las actividades de transferencia de conocimiento

Los dos integrantes de la dirección de mercadeo y comercial dicen apoyar totalmente las actividades de transferencia de conocimiento (Pr # 6 transferencia conocimiento). Estos lo hacen a partir de una reunión semanal (realizada los viernes), cada sujeto manifestó los contenidos de la agenda de la reunión de la siguiente manera:

Sujeto	A	B
Contenido de la agenda de Reunión semanal equipo comercial y mercadeo	<ul style="list-style-type: none"> - Discusión situaciones especiales que han ocurrido en el transcurso de la semana: preocupación por el tiempo que pasan los gerentes comerciales en la empresa. -Proyecciones de ventas y estado de las mismas. 	<ul style="list-style-type: none"> -Casos de negocios activos -Información, Avances y procesos de la compañía. -Discutir estrategias de mercadeo con equipo comercial (los que atienden al mercado).

En contraste con la dirección del área gran parte de los agentes comerciales sienten que no hay un gran apoyo por parte de la dirección en actividades de transferencia de conocimiento, ya que dos integrantes (C y D) manifestaron no estar de acuerdo o en desacuerdo con la afirmación. El Sujeto C dice que escasamente se dan espacios de transferencia de conocimiento y el Sujeto D dice que en el espacio de la reunión periódica de ventas se expresan las posibles inquietudes que cada miembro del equipo tenga. Por otro lado el Sujeto E dice estar de acuerdo con la afirmación argumentando que la dirección es receptiva a los temas que afectan el área y existe un espacio formal e informal para transferir conocimiento (Pr # 8 transferencia conocimiento).

7. Existe un espacio donde creo y comparto conocimiento con los proveedores de los servicios que ofrece T.

Por un lado el Sujeto A está de acuerdo con la afirmación, mientras que el Sujeto B no está de acuerdo ni en desacuerdo. Es así como el Sujeto A dice tener conocimiento pleno de los proveedores que tienen que ver con el área comercial y mercadeo y tiene contacto directo con estos mismos (Pr # 7 transferencia conocimiento). Por otro lado el Sujeto A dio su respuesta teniendo en cuenta que no conocía los proveedores de otras áreas de la empresa (porque no tiene contacto con ellos), pero si conoce al igual que el Sujeto A los proveedores manejados por el área comercial y mercadeo:

- Diseñador de imagen
- Proveedor de regalos y suvenires
- Proveedor de servicios de mercadeo

Por un lado el Sujeto C está en desacuerdo con la afirmación, “existe un espacio donde usted cree y comparte conocimiento con los proveedores de los servicios que ofrece “T”, argumentando que hay reserva de parte de operaciones en esta interacción, mientras que el Sujeto D es neutral respecto a la afirmación y comenta que el área comercial tiene unos archivos completos históricos de propuestas, información y capacitación detallada. Sin embargo ninguno expresa que haya un contacto personal. El Sujeto E en contraste está de acuerdo y argumenta que este espacio se da por la iniciativa de cada agente comercial de meterse en el desarrollo de un proyecto y no porque exista un procedimiento para este fin (Pr # 9 transferencia conocimiento).

8. El conocimiento extraído de esta experiencia, se usa en los procesos de resolución de problemas que se presenten en el área.

Los dos sujetos difirieron en cuanto a su opinión respecto a esta afirmación, mientras que el Sujeto A está en desacuerdo con esta afirmación el Sujeto B se encuentra totalmente de acuerdo. Consecuentemente el Sujeto A manifestó que la información que obtienen de los proveedores comerciales y de mercadeo no ha sido relevante para el desempeño general del equipo comercial. Así también el Sujeto B argumento su respuesta diciendo que discutía directamente con los de comercial y recibía retroalimentación para incluir nuevos servicios dentro de la estrategia y divulgarlos (Pr # 8 transferencia conocimiento).

El integrante del área comercial (Sujeto D) que dijo si existía un espacio donde se compartía conocimiento con los proveedores de servicios que ofrece T, está de acuerdo con la afirmación, más no compartió un ejemplo de su experiencia personal. El Sujeto E por otro lado dice no estar ni en acuerdo o desacuerdo comenta que en algunas ocasiones este conocimiento es utilizado para retroalimentar al área operativa, pero siempre la retroalimentación es realizada a la dirección comercial (Pr # 10 transferencia conocimiento).

9. Existe un mecanismo/proceso/herramienta que maneja los datos de los clientes.

Ambos Sujetos del la dirección (A y B) expresaron estar de acuerdo con la afirmación, en cuanto a que poseen una base de datos de clientes elaborada en Excel (Pr # 9 transferencia conocimiento).

La opinión de los integrantes del equipo comercial difiere bastante teniendo en cuenta que el Sujeto C está totalmente en desacuerdo con la afirmación argumentando que no existe tal mecanismo, mientras que el Sujeto D está de acuerdo y argumenta que T tiene una intranet donde existe un servidor donde se accede mediante perfiles a cierta información de utilidad.

El Sujeto E por el contrario está totalmente de acuerdo con la afirmación. Argumenta que existe una proyección de ventas que se revisa semanalmente en donde se consigna la información correspondiente a los negocios y/o oportunidades que se tienen con los clientes, adicionalmente existe otro archivo en donde se tiene el control de propuestas llamado con el mismo nombre (Pr # 11 transferencia conocimiento).

10. Los datos recolectados a través de este mecanismo/proceso/herramienta se traducen en conocimiento.

Por un lado el Sujeto B está en desacuerdo con la afirmación, mientras que el Sujeto A no está ni en acuerdo o desacuerdo con la afirmación (Pr # 10 transferencia conocimiento).

	Sujeto A	Sujeto B
Información	Clientes actuales: información estadística de la participación de la empresa en el mercado. Clientes potenciales: Información de contacto.	Se maneja información de contacto del cliente actual y potencial.

En que se emplea está información	<p>Cientes actuales: Definir estrategias, analizar resultados, acciones correctivas.</p> <p>Cientes potenciales: Ejecutar las estrategias de acercamiento de clientes.</p>	Se elaboran estrategias de contacto, invitarlos a eventos y contactarlos directamente.
-----------------------------------	--	--

Los sujetos D y E expresan estar de acuerdo con esta afirmación (Pr # 12 transferencia conocimiento) y comentan que los datos se usan para:

- ◆ Propuestas, información general.
- ◆ Se usan como base para otras propuestas similares.
- ◆ Referenciar históricamente el comportamiento de algún cliente.
- ◆ Seguimiento de los negocios de los clientes.
- ◆ En algunas ocasiones para plantear estrategias de seguimiento.

11. Recibo conocimiento nuevo relacionado con mi trabajo mediante programas de entrenamiento o conferencias.

Ambos Sujetos (A y B) dicen no estar ni en acuerdo o desacuerdo con la afirmación en cuanto a que por un lado el Sujeto A dice que hasta hace poco se han programado actividades de capacitación periódicas de parte de la alta dirección de la empresa y de las distintas áreas operacionales de la empresa T y el Sujeto B dice que recibe conocimiento y entrenamiento del área operativa de tipo informal. Es así como no se muestra claridad en cuanto a las capacitaciones (cada cuanto, por parte de quién específicamente, de que manera les han sido útiles), tal vez porque no se han dado explícitamente aún (Pr # 11 transferencia conocimiento).

Los integrantes del área comercial expresan en general que no reciben conocimiento nuevo relacionado a su trabajo mediante capacitaciones ya que el Sujeto C dice estar totalmente en desacuerdo con la afirmación, mientras que el Sujeto D dice estar en desacuerdo con esta misma comenta que el entrenamiento es más basado en auto capacitación y una serie de charlas iniciales.

A diferencia de sus compañeros el Sujeto E dice estar totalmente de acuerdo con la afirmación. Sin embargo comenta que participa ocasionalmente en conferencias del sector, pero estas le han sido útiles para recoger información del sector (Pr # 13 transferencia conocimiento).

12. Me motiva compartir mis experiencias en el trabajo, con el equipo comercial.

Los dos Sujetos de la dirección de Mercadeo y comercial están totalmente de acuerdo con la afirmación (Pr # 12 transferencia conocimiento).

	Sujeto A	Sujeto B
Qué experiencias comparte	Lo que hace, sus progresos y tropiezos.	Experiencias de tipo profesional que ha tenido y tiene.
Cómo contribuye esto al área	Ayuda mutua y retroalimentación.	Hace parte del programa de entrenamiento en ventas.

Dos integrantes del equipo comercial (C y D) tienen una opinión neutral frente a la afirmación “La dirección del área me motiva a compartir mis experiencias en el trabajo”. Por otro lado el Sujeto E dice estar de acuerdo. Tanto el Sujeto D como el Sujeto E expresan que estos espacios se dan dentro de la reunión semanal de ventas (Pr # 17 transferencia conocimiento).

13. Las experiencias que comparto en mi área, se vuelven un recurso intangible útil para el desempeño de esta misma.

Los dos Sujetos están de acuerdo con la afirmación. El Sujeto A afirma que compartiendo sus experiencias contribuye al conocimiento colectivo del equipo, evitando así que lo demás cometan posibles errores potenciales en el futuro. El Sujeto B por su parte dice que los recursos intangibles se manifiestan en la toma de acciones efectivas de los agentes comerciales y pierden el temor a atender al cliente (reconocen situaciones en el ciclo de ventas que asocian con experiencias que ha vivido el sujeto) (Pr # 13 transferencia conocimiento).

Parte de los agentes comerciales opinaron sobre esta afirmación de manera menos positiva, en cuanto a que el Sujeto C dijo estar en desacuerdo y el Sujeto D tomó una posición neutral. Ninguno de los dos explicó su experiencia personal. El Sujeto E por lo contrario dice estar de acuerdo con la afirmación y dice que esto se da dentro del espacio de las reuniones semanales comerciales (Pr # 18 transferencia conocimiento).

14. Existe un lugar dentro de las instalaciones de T, donde puedo encontrar conocimiento (por ejemplo, bibliotecas, archivos).

Mientras que el Sujeto B está en desacuerdo, el Sujeto A no está ni en acuerdo o desacuerdo con la afirmación. Por un lado el Sujeto B dice que no existen instalaciones dentro de T, para encontrar conocimiento y su mayor fuente de información es internet (revistas, diarios, informes especializados etc...). El Sujeto A dice que encontrar conocimiento por medio de un servidor con información de los procedimientos del área, pero argumenta querer tener más espacios para obtener conocimientos integrales (Pr # 14 transferencia conocimiento).

Dos integrantes del área comercial (Sujetos D y E) por su lado están en desacuerdo con la afirmación. El Sujeto D al igual que el Sujeto A dice que encuentra información técnica conceptual en el servidor. Por otro lado el Sujeto E está totalmente de acuerdo con la afirmación dice que generalmente en los documentos comerciales se encuentra buena información de los productos, pero con respecto a los clientes la información encontrada corresponde a los negocios planteados (Pr # 19 transferencia conocimiento).

15. Tengo una comunicación frecuente con el área de Innovación y Desarrollo (pregunta dirigida únicamente a la dirección del área).

Mientras que el Sujeto B está totalmente de acuerdo con la afirmación el Sujeto A está de acuerdo. El Sujeto B nos aclara que esta comunicación se da de manera informal, de manera diaria (Pr # 15 transferencia conocimiento). Entre los dos sujetos se rescatan los siguientes medios por los cuales se comunican:

- Oral (principalmente)
- Mails (principalmente)
- Chat de Gmail del correo institucional (mantiene contacto con cualquier persona de la empresa).
- Extensiones telefónicas al interior de la empresa T.
- Escrita
- Reuniones

16. Existen actividades definidas para recolectar conocimiento (reuniones periódicas, reuniones informales).

Los dos Sujetos están de acuerdo con la afirmación. Por un lado el Sujeto A, dice que estas actividades se dan dentro de las reuniones semanales del equipo y sus resultados se evidencian en tablas de proyecciones para el equipo comercial. El Sujeto B dice que estas actividades se dan de manera informal cuando se requiere y no quedan generalmente registradas (Pr # 16 transferencia conocimiento).

Los integrantes del área comercial por otro lado tienen opiniones bastante diferentes entre ellos mismos ya que mientras que el Sujeto C dice estar totalmente en desacuerdo con la afirmación el Sujeto D dice estar de acuerdo. Así también el Sujeto E dice estar totalmente de acuerdo, argumenta que dentro de las mismas reuniones semanales de ventas se comparte información, así mismo comenta que el registro del seguimiento de los negocios y/o oportunidades es llevado por la dirección comercial (Pr # 20 transferencia conocimiento).

17. Las estrategias que llevamos a cabo en el área de Marketing/ comercial, están basadas en información y conocimiento recolectado del consumidor.

Los Sujetos tienen distintas opiniones de esta afirmación, mientras que el Sujeto A dice no estar ni de acuerdo ni en desacuerdo el Sujeto B dice estar totalmente de acuerdo, Por un lado el Sujeto A dicen que principalmente estas estrategias surgen de la alta dirección y se van corrigiendo en el camino según lo dicte la situación actual del mercado (Pr # 17 transferencia

conocimiento). Por otro lado el Sujeto B dice que todas las estrategias se basan en información del consumidor (de las necesidades y expectativas de los clientes).

Los agentes comerciales difieren entre si en esta pregunta ya que el Sujeto C dice que está totalmente en desacuerdo con la afirmación, mientras que el Sujeto D dice estar de acuerdo con esta misma. El Sujeto E mantiene una posición neutral frente a esta afirmación y opina que las estrategias planteadas son el resultado de la experiencia de la directora comercial y del conocimiento que tiene el agente comercial del cliente (Pr # 20 transferencia conocimiento).

18. El área tiene una visión y objetivos estratégicos claros enfocados hacia una relación de largo plazo de mutuo beneficio con sus clientes y proveedores.

Mientras que el Sujeto B está totalmente de acuerdo con la afirmación el Sujeto A no está en acuerdo o desacuerdo (Pr # 18 transferencia conocimiento).

Los agentes comerciales difieren entre si en esta pregunta ya que el Sujeto C dice que está totalmente en desacuerdo con la afirmación, mientras que los Sujetos D y E dicen estar de acuerdo con esta misma (Pr # 22 transferencia conocimiento).

19. Tengo una comunicación abierta con los demás miembros del área comercial, cuando tengo alguna duda o inconveniente recurro a ellos (dirigida solo para los agentes de ventas).

Por un lado el Sujeto C tiene una posición neutral (ni de acuerdo o desacuerdo) con la afirmación, mientras que los Sujetos D y E dicen estar totalmente de acuerdo con esta misma argumentando que acuden a sus compañeros del área comercial cuando (Pr # 5 transferencia conocimiento):

- ◆ Necesitan la experiencia de alguno de ellos que ya trabajo en un proyecto similar o un cliente parecido.
- ◆ En procesos de compartir experiencias y estrategias.
- ◆ Para aclarar algunas dudas técnicas.

20. Tengo una comunicación abierta con la dirección del área de mercadeo y ventas, cuando tengo alguna duda o inconveniente recurro a ellos (dirigida solo para los agentes de venta).

Mientras que el Sujeto C tiene una posición neutral frente a la afirmación, el Sujeto D está de acuerdo con esta misma y el Sujeto E está totalmente de acuerdo (Pr # 6 transferencia conocimiento). Generalmente consultan a la dirección de mercadeo y ventas en las siguientes ocasiones:

- ◆ En etapas e cierre de negocios
- ◆ En la evaluación de circunstancias especiales (aplicación de descuentos, participar o renunciar a procesos, etc.).
- ◆ Cuando un cliente tiene inconvenientes en toma de decisiones derivadas de un inconformismo por el precio o por algún aspecto técnico.

21. Tengo conocimiento del estado de las cuentas de los clientes de mis compañeros del área y los apoyo en cualquier duda o inconveniente que puedan tener (dirigida solo para los agentes de venta).

Los tres integrantes del equipo comercial han manifestado una posición neutral frente a la afirmación, por un lado el Sujeto C dice que dentro de las reuniones comerciales se exponen el estado de las cuentas de cada gerente comercial (se hacen periódicamente) y el Sujeto D apoya esta idea y agrega que esta actividad sirve para tener una idea clara de la situación general del mercado. El Sujeto E agrega que se tiene un conocimiento de las cuentas/negocios de cada uno, mas no tiene un conocimiento particularizado, sin embargo comenta que hay un apoyo en general si se presenta una duda o problema (Pr # 7 transferencia conocimiento).

22. Hago una retroalimentación periódica con los clientes de mis cuentas para medir la calidad del servicio de T y así mejorarlo (dirigida solo para los agentes de venta).

Por un lado el Sujeto C dice estar en desacuerdo con la afirmación, mientras que el Sujeto D es neutral frente a la afirmación y el Sujeto E está de acuerdo. Es así como el Sujeto C dice que al cierre de cada proyecto hay la opción de adelantar una encuesta de satisfacción y el Sujeto D argumenta que la dirección hace un estudio completo general cada año el cual arroja cifras y estadísticas de satisfacción del cliente. El Sujeto E por su lado comenta que hay un formato de retroalimentación al final de cada proyecto en el área operativa (Pr # 8 transferencia conocimiento).

23. Comunico rápidamente al equipo de T cualquier sugerencia o problema que detecto a raíz de la retroalimentación que tengo con el cliente (dirigida solo para los agentes de venta).

El Sujeto C es neutral frente a esta afirmación mientras que el Sujeto D está de acuerdo con esta misma y el Sujeto E está totalmente de acuerdo. No obstante los tres coinciden en afirmar que comunican tales sugerencias a la dirección comercial y de operaciones en las reuniones periódicas de ventas, mediante correos o en ocasiones esporádicas que lo ameriten (Pr # 15 transferencia conocimiento).

24. Me esfuerzo por darle una respuesta pronta a las sugerencias o problemas que el cliente manifestó en la retroalimentación (dirigida solo para los agentes de venta).

Dos integrantes del área comercial (Sujeto C y D) dicen estar de acuerdo con la afirmación, mientras que el Sujeto E está totalmente de acuerdo con esta misma. Los tres gerentes comerciales afirman ser los encargados de brindarle una solución al cliente (Pr # 16 transferencia conocimiento).

1. Reconozco la importancia de ofrecer productos y servicios que satisfagan las necesidades y deseos del mercado meta.

Los dos integrantes de la dirección de mercadeo y ventas están totalmente de acuerdo con la afirmación, reconocen las necesidades de estos mismos (Pr # 1 Efectividad de Marketing):

- ◆ Escuchando al cliente siempre (las exigencias dependen más del cliente que de cada sector) (Sujeto A).
- ◆ De las retroalimentaciones constante de los comerciales e ingenieros en contacto con clientes (Sujeto B).
- ◆ De las evaluaciones que hacemos a los clientes luego de recibir un servicio (Sujeto B).
- ◆ De la información que obtengo de internet de las tendencias de cada mercado en Colombia y el mundo (Sujeto B).
- ◆ De las evaluaciones que hago personalmente a esos clientes (contacto directo) (Sujeto B).

Por otro lado los integrantes del área comercial opinan por un lado (Sujeto C) estar en desacuerdo ante el hecho que la dirección reconoce la importancia de ofrecer productos y servicios que satisfagan las necesidades y deseos del mercado meta. El Sujeto D, por otro lado está de acuerdo con la afirmación y el Sujeto E está totalmente de acuerdo. Este argumenta su respuesta afirmando que la dirección está constantemente consiguiendo información del mercado y aquella procedente de las experiencias de los gerentes comerciales (Pr # 1 Efectividad de Marketing).

2. Desarrollo diversas ofertas y planes de marketing para diferentes segmentos de mercado.

Mientras que el Sujeto A es neutral frente a la afirmación, el sujeto B está de acuerdo con la afirmación. (Pr # 2 Efectividad de Marketing).

	Sujeto A	Sujeto B
Definición de los segmentos de mercado	-Telecomunicaciones - Gobierno -Salud	-Actualmente: telecomunicaciones. -iniciación ejecución estratégica: Hidrocarburos, Infraestructura, Gobierno.

Por otro lado el equipo comercial o se muestra neutral (Sujeto D y E) frente a la afirmación o dice estar totalmente en desacuerdo (Sujeto C). En consecuencia a su respuesta el Sujeto D argumenta que no hay una clara diferenciación entre estrategias, planes y programas para atender, desarrollar y consolidar a los clientes(Pr # 2 Efectividad de Marketing).

3. La dirección de T tiene en cuenta los objetivos de marketing y su punto de vista para la planeación estratégica global de la empresa.

Mientras que el Sujeto A está de acuerdo con la afirmación, el Sujeto B está totalmente de acuerdo con esta misma (Pr # 3 Efectividad de Marketing). El Sujeto D (agente de ventas) está de acuerdo y finalmente el Sujeto C (agente de ventas), está en total desacuerdo (Pr # 4 Efectividad de Marketing).

	Sujeto A	Sujeto B	Sujeto C	Sujeto D	Sujeto E
Metas T	se definen por números (ventas)	-Mantener y crecer la participación de la empresa en el sector de Telecomunicaciones. -Abrir nuevos mercados -Mantener la imagen institucional	Hay metas de ventas anuales y de crecimiento.	Tiene el objetivo de cumplir con las expectativas trazadas en ventas en el año, bajo una matriz dada a los gerentes comerciales.	Las metas del área comercial aparte de las cifras corresponden a la introducción en algunos mercados objetivos. Estas metas se reflejan en las metas de T.
Metas Área Comercial	Visión de la empresa: Ofreciendo soluciones con reconocimiento y presencia mundial, alto compromiso social y ambiental, en el 2012 seremos el principal socio de negocios en la integración de soluciones de base tecnológica y la prestación de servicios de ingeniería, para las áreas de tecnología y telecomunicaciones de las			TES pretende internacionalizar su marca, fijarse un lugar en el mercado actual y ser el principal socio de negocios para el 2012.	

	empresas en Latinoamérica				
--	---------------------------	--	--	--	--

4. Estoy al tanto de las acciones de los competidores de los productos y servicios de T (dirigida únicamente a la dirección del área).

Tanto el Sujeto A como el B están de acuerdo con la afirmación. El sujeto B afirma que conoce información por medio de sus clientes actuales, mientras que el sujeto A dice que los grandes competidores de T son Tele mediciones y Path, quienes ofrecen servicios de mediciones. Por otro lado el sujeto B afirma que le falta conseguir información más formal de sus competidores tales como: Balances financieros, y estadísticas del mercado a nivel nacional e internacional (Pr # 4 Efectividad de Marketing).

5. Los Servicios de T satisfacen a cabalidad las necesidades reales de sus clientes

La dirección del área está totalmente de acuerdo con la afirmación (Pr # 5 Efectividad de Marketing). Por otro lado el gerente comercial C es neutral frente a esta afirmación y los gerentes comerciales D y E están de acuerdo con la afirmación. Los cuatro integrantes del departamento no definieron Factores Críticos de Éxito para todos los sectores de su negocio pero unos en general (Pr # 6 Efectividad de Marketing).

	Sujeto A	Sujeto B	Sujeto C	Sujeto D	Sujeto E
Factores Críticos de Éxito en los sectores de la empresa T.	Ofrecer servicios diferenciados que de verdad aporten valor al cliente.	Calidad, profesionalismo, cumplimiento, honestidad.	Talento humano especializado o que respalde la propuesta de valor, disponer de una estructura de precios competitiva, aplicación de metodologías y planes que garanticen la calidad de los servicios.	La experiencia, la calidad del servicio, los clientes históricos.	Desarrollo de una solución acorde con las necesidades, conocimiento del sector y competitividad.

6. La empresa T cuenta con clientes leales (dirigida a la dirección del área).

Mientras que el Sujeto A está totalmente de acuerdo con la afirmación el Sujeto B está de acuerdo con esta misma (Pr # 6 Efectividad de Marketing).

	Sujeto A	Sujeto B
¿Qué aspectos retienen al cliente en T?	La confiabilidad y la constancia del servicio.	Relaciones interpersonales de todos los empleados de la empresa T es percibida como el mayor aspecto, luego la honestidad y la calidad.

7. Mi reacción ante situaciones que surgen intempestivamente (problemas de último momento) es rápida y efectiva.

Por un lado el Sujeto A está de acuerdo con la afirmación, mientras que el Sujeto B está totalmente de acuerdo con esta misma (Pr # 7 Efectividad de Marketing). Los Gerentes Comerciales son neutrales en cuanto a la buena reacción de los directivos (Pr # 1 Efectividad de Marketing).

	Sujeto A (dirección)	Sujeto B (dirección)	Sujeto C	Sujeto D	Sujeto E
Problemas intempestivos que debe manejar la dirección del departamento	Cambios inesperados en la negociación con clientes.	Situaciones de solicitudes que hacen los clientes para el día del cierre de un negocio y se deben tomar decisiones inmediatas o en la asignación de un cliente nuevo que llama a pedir servicios inmediatos.	Reclamaciones por incumplimientos o calidad de servicios.	Pedido ocasionales de clientes, algún requerimiento de último momento por parte del cliente.	Retroalimentaciones de los clientes especialmente sobre incumplimientos.
A Quien consulto	Consulta regularmente a nuestra directora comercial.	Las personas involucradas en dicho proceso.			

8. Realizo un trabajo efectivo con los recursos de marketing.

Mientras que el Sujeto A está totalmente de acuerdo con la afirmación, el Sujeto B está de acuerdo con esta misma. Por un lado el Sujeto A dice contar con los recursos que necesita y en ningún momento se ha sentido limitado. El Sujeto B en contraste siente que hay una limitación en el presupuesto de marketing, sin embargo ha logrado optimizar el uso de ellos (Pr # 8 Efectividad de Marketing).

El gerente comercial C es neutral frente al manejo de recursos de la dirección, mientras que el Sujeto D está de acuerdo con la afirmación y dice nunca haberse sentido limitado por recursos. El Sujeto E al igual que D está de acuerdo y comenta que estos recursos se invierten principalmente en marketing para los clientes (Pr # 8 Efectividad de Marketing).

9. Tengo bastante contacto con las áreas de desarrollo e innovación de la empresa.

Mientras que el Sujeto A está de acuerdo con la afirmación, el Sujeto B está totalmente de acuerdo con esta misma. Ambos argumentan que este contacto es de carácter informal (Pr # 9 Efectividad de Marketing). Por otro lado el gerente comercial C dice estar en desacuerdo con la afirmación el Sujeto D es neutral frente a esta misma. El Sujeto E por su lado está totalmente de acuerdo, no obstante comenta que hasta la fecha no existen mecanismos de retroalimentación establecidos para verificar el desarrollo de nuevos productos. Los tres gerentes comerciales afirman este contacto es de tipo informal (cuando algún proyecto lo requiere), (Pr # 9 Efectividad de Marketing).

10. Me esfuerzo por satisfacer los grupos de interés de la empresa T (dirigida únicamente a la dirección del área).

El Sujeto A está totalmente de acuerdo con la afirmación y dice que sus acciones en la empresa benefician básicamente a la alta gerencia y a toda la empresa en general. El Sujeto B no respondió esta pregunta (Pr # 10 Efectividad de Marketing).

11. Me esfuerzo por medir el costo-eficiencia de diversos gastos de marketing (dirigida únicamente a la dirección del área).

Las opiniones frente a esta afirmación por parte de la dirección del área son divergentes, puesto que el Sujeto A está en desacuerdo y el Sujeto B está totalmente de acuerdo. Por un lado el Sujeto A dice que el área no cuenta con un mecanismo estándar para medir el costo-eficiencia de los gastos. El Sujeto B aunque dice que no existe un mecanismo confiable para medir esta costo-eficiencia de los recursos de marketing que son llevados a grupos grandes del mercado, tiene un mecanismo para medir las inversiones que son dirigidas a grupos limitados: valor de la inversión / El número de clientes a los que se entregó vs. Los contratos negociados específicamente con esa ese recurso (Pr # 11 Efectividad de Marketing).

12. Realizo periódicamente informes de potencial en ventas y ganancias de los diferentes segmentos de mercados (dirigida únicamente a la dirección del área).

El Sujeto B manifiesta estar totalmente de acuerdo con la afirmación en cuanto a que argumenta hacer estos informes cada semana y compartirlos con los agentes comerciales,

en las reuniones de marketing, así como con el Presidente y Director de Operaciones. De estas reuniones recibe retroalimentación. El Sujeto B no respondió la pregunta (Pr # 12 Efectividad de Marketing).

13. Hago investigación continua de las oportunidades en el mercado para sugerir nuevos segmentos o nuevas estrategias de marketing (dirigida únicamente a la dirección del área).

Por un lado el Sujeto A está de acuerdo con la afirmación, mientras que el Sujeto B está totalmente de acuerdo con la afirmación. El Sujeto A afirma que realiza una investigación informal. El Sujeto B por otro lado, nos comenta que realiza una investigación constante, basada en la información de los agentes comerciales, de todo el personal de la empresa. Utiliza como herramientas la Investigación en Internet y revistas especializadas en las que está inscrito (Pr # 13 Efectividad de Marketing).

14. Hago una planeación formal, periódica de los objetivos y de las metas en marketing y ventas.

El Sujeto A expresa que está de acuerdo con la afirmación, mientras que el Sujeto B dice estar totalmente de acuerdo con esta misma. El Sujeto A dice que esta planeación se revisa y ajusta semanalmente, mientras que el Sujeto B argumenta su respuesta diciendo que realiza una planeación anual que la entrega a la dirección general a principio de cada año (esta se revisa cada trimestre). Para lo anterior tiene en cuenta las experiencias de tanto los agentes comerciales como los demás miembros de T (que le transmiten en las reuniones semanales) (Pr # 14 Efectividad de Marketing).

El gerente comercial C dice estar en desacuerdo con esta afirmación en cuanto piensa que la planeación es individual. Contrariamente los Sujetos D y E dicen estar de acuerdo en afirmar que la dirección hace una planeación de los objetivos y metas del departamento de marketing y ventas (Pr # 13 Efectividad de Marketing).

15. Recolecto información del cliente y los mercados meta (dirigida únicamente a la dirección del área).

El Sujeto A manifiesta estar de acuerdo con la afirmación, mientras que el Sujeto B es neutral frente a esta misma. Los dos integrantes dicen utilizar la herramienta de Excel para recolectar información y realizar tablas dinámicas, mas no utilizan ningún software (Pr # 15 Efectividad de Marketing).

16. La estrategia de marketing y ventas goza actualmente de una excelente calidad (dirigida únicamente a la dirección del área).

La dirección del departamento está de acuerdo con la afirmación. Sin embargo los dos integrantes tienen sugerencias. Por un lado el Sujeto A expresa que falta un poco de autonomía a la hora de definir los objetivos de Marketing. Igualmente el Sujeto B dice que T está llevando a cabo una coyuntura, donde está redefiniendo su estrategia de segmentación, así como es consciente que la estrategia actual le falta apoyo de mercadeo y apoyo a todos los empleados de T en Servicio al cliente (Pr # 16 Efectividad de Marketing).

17. Las estrategias del área se enfocan hacia el crecimiento a largo plazo de la empresa.

Mientras que el Sujeto A está de acuerdo con la afirmación, el Sujeto B está totalmente de acuerdo con esta misma (Pr # 17 Efectividad de Marketing). La dirección del departamento tiene en cuenta los siguientes aspectos para asegurarse que su estrategia tenga un enfoque a largo plazo:

- ◆ Información del estado actual del mercado- tendencias.
- ◆ Visión de T
- ◆ Resultados del año anterior
- ◆ Posición de T en el mercado
- ◆ Capacidad operativa
- ◆ Capacidad actual de la fuerza de ventas

El equipo comercial difiere en cuanto a su opinión en esta afirmación, puesto que mientras que el Sujeto C dice estar en desacuerdo, el Sujeto D dice estar de acuerdo y el sujeto E totalmente de acuerdo. Ninguno hizo un comentario adicional (Pr # 14 Efectividad de Marketing).

18. Me involucro activamente en la planeación (aparte de la ejecución y desarrollo) de la estrategia a implementar en la venta y seguimiento de un proyecto (dirigida únicamente a los gerentes comerciales).

Por un lado el Sujeto C se muestra neutral ante la afirmación, mientras que el Sujeto D está de acuerdo con esta misma y el Sujeto E esta totalmente de acuerdo. Los tres gerentes comerciales concuerdan en que son ellos mismos los que planean el círculo de venta: desde identificación de contactos, construcción del mapa de la organización, agendamiento de reuniones, análisis del cliente en opciones de negocios y estrategias. Los sujetos D y E comentan que la dirección ocasionalmente planea visitas o citas de negocios en conjunto con los gerentes comerciales (Pr # 3 Efectividad de Marketing).

19. Los servicios y productos de la empresa T son los más convenientes en el mercado de las telecomunicaciones (dirigida únicamente a los gerentes comerciales).

El Sujeto C es neutral frente a esta afirmación, mientras que los Sujetos D y E están de acuerdo con esta afirmación. Los Sujetos C y E comentan que es una limitante a la hora de vender los servicios y productos de T sus precios en principio y la experiencia de nuestro personal en el desarrollo de actividades en algunos productos (Pr # 5 Efectividad de Marketing).

20. La dirección del área muestra interés por las necesidades comerciales de la comunidad (ciudadanos) (dirigida únicamente a los gerentes comerciales).

El gerente comercial C se mostro en desacuerdo con la afirmación mientras que los Sujetos D y E se mostraron neutrales. El Sujeto E expresa que en algunos casos se desarrollan productos para la comunidad (Pr # 10 Efectividad de Marketing).

21. Hago investigación de las oportunidades en el mercado para sugerir nuevos segmentos o nuevas estrategias comerciales (dirigida únicamente a los gerentes comerciales).

Mientras que el Sujeto C dice estar en desacuerdo con la afirmación, los Sujetos D y E dicen estar de acuerdo con la afirmación. Estos gerentes expresan que investigan de manera informal a través de otros medios tecnológicos, por actualizaciones constantes en tecnología, experiencia en y auto capacitaciones (Pr # 12 Efectividad de Marketing).

Análisis del cuestionario de necesidad de información de marketing

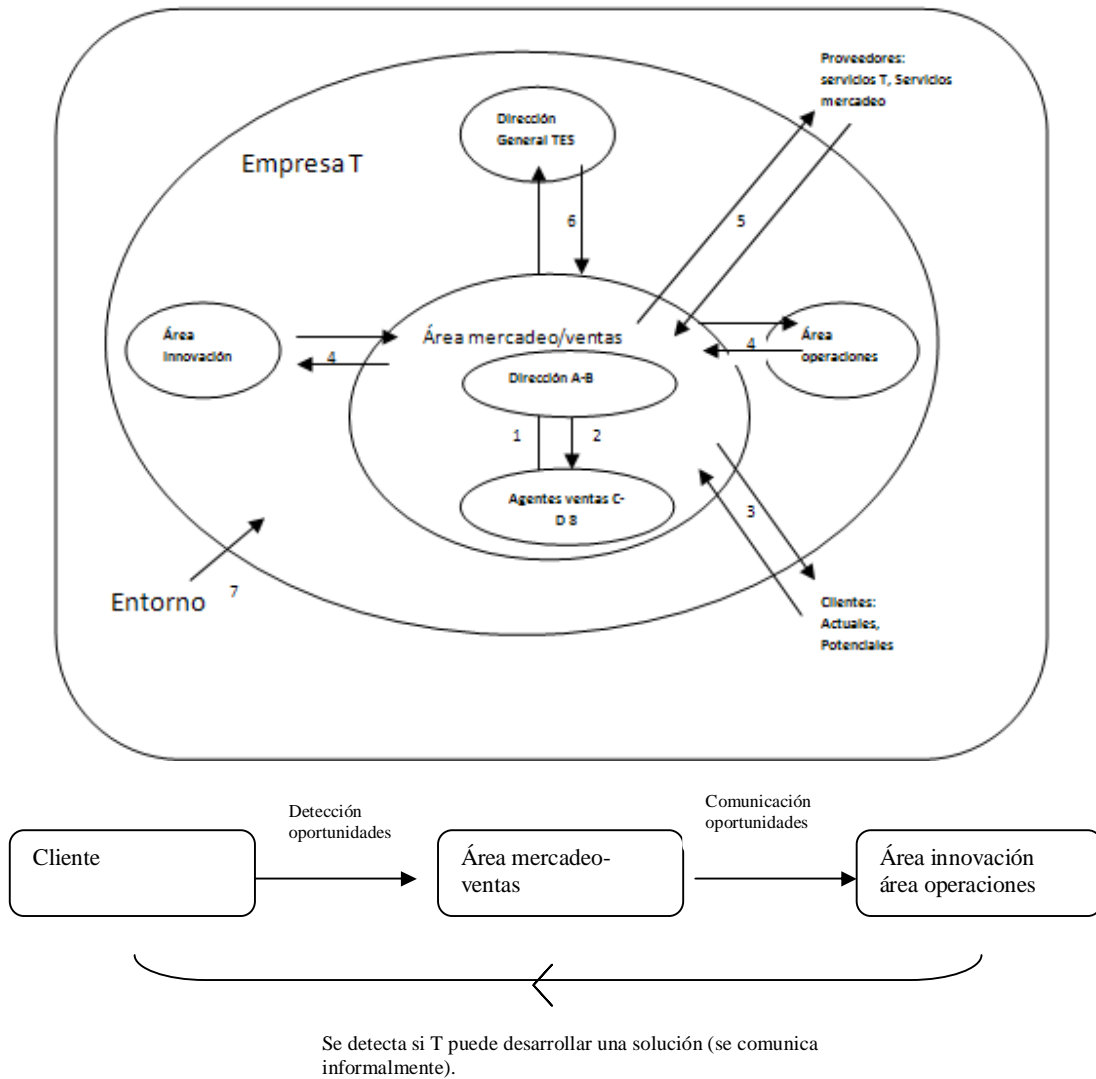
	Dirección del área	Agentes Comerciales
1. ¿Qué tipo de decisiones son las que usualmente debe tomar?	<p>Sujeto B: Precios, Estrategia a seguir de ventas y mercadeo, empleados, distribución de clientes por agente comercial, compras de mercadeo, participación en eventos, congresos etc...</p> <p>Sujeto A: Asistir a la hora de elegir a qué en eventos asistir, a qué proveedores contratar, que tipo de material de marketing elaborar y en general asistir en todas las actividades del área de comercial</p>	<p>Cómo y en qué momento pasar una propuesta comercial. Cómo enfocarse en cada cliente, el tipo de relacionamiento a desarrollar (estrategias de contacto con los clientes), participación en procesos licitatorios</p>
2. ¿Qué tipo de información necesita para tomar estas decisiones?	<p>Sujeto A: Se toman en cuenta las distintas cotizaciones de los proveedores, así como la calidad que ofrece cada uno, si tienen factores diferenciadores o no, igualmente se toman en cuenta los principales eventos en el sector de las telecomunicaciones y se filtra según la pertinencia de los mismos.</p> <p>Sujeto B: Presupuesto de la empresa, retroalimentación de la Dirección, clientes y comerciales, cotizaciones de proveedores, tendencias del mercado, participación de empresas en eventos y congresos etc... Capacidad operativa.</p>	<p>Precios y alcances técnicos.</p> <p>Sobre la existencia de proyectos, las áreas gestoras de los proyectos y sus responsables, alcances técnicos.</p> <p>Conocer las necesidades, las personas de contacto, las posibles inversiones.</p>
3. ¿Qué tipo de información recibe usualmente dentro de la empresa?	<p>Sujeto A. Noticias importantes del sector de telecomunicaciones, eventos relevantes, información de las licitaciones abiertas a nivel nacional.</p> <p>Sujeto B: Todas las que requiero mencionadas arriba</p>	<p>La información se encuentra en un servidor central.</p> <p>Noticias sobre el sector de telecomunicaciones.</p> <p>Inversiones por sector, Condicionantes del</p>

		sector.
4. ¿Qué tipos de estudios especiales periódicamente exige usted para su trabajo?		Inversiones por sector.
5. ¿Qué tipo de información relevante no está recibiendo y le gustaría recibir en este momento?	<p>Sujeto A: Información más detallada del sector software a nivel nacional e internacional.</p> <p>Sujeto B: Actualización de servicios y soluciones del área operativa de manera formal y periódica, información de análisis y proyecciones financieras</p>	<p>Nuevos productos o servicios.</p> <p>Indicadores económicos del sector.</p>
6. ¿Qué tipo de información relevante le gustaría recibir diaria, semanal, mensual y anualmente?	<p>Sujeto A: Información más detallada del sector software a nivel nacional e internacional.</p> <p>Sujeto B: Mensualmente y de manera formal la actualización de soluciones, análisis financiero y resultados y metas trimestrales de las áreas</p>	Oportunidades del sector, pliego de licitaciones, etc.
7. ¿Qué tipo de revistas o reportes de actualidad (referente a su trabajo) le gustaría que llegaran a usted regularmente?	<p>Sujeto A: Informes de Fedesoft.</p> <p>Sujeto B: Revistas especializadas con tendencias de mercados tecnológicos de Latinoamérica y el mundo</p>	<p>Información general del sector.</p> <p>Información financiera, Indicadores económicos del sector.</p> <p>Técnicas de ventas, especializadas sobre telecomunicaciones y noticias regionales de telecomunicaciones</p>
8. ¿Qué temas específicos de su especialidad le gustaría que lo mantuvieran al tanto?	Estadísticas de mercados, eventos de tecnología.	<p>Actualización sobre tecnologías inalámbricas, mejores prácticas de ventas y mercadeo y presentaciones ejecutivas.</p> <p>Productos en desarrollo y mejoras en los actuales.</p> <p>Temas financieros.</p>

		Análisis financieros del sector versus tecnológicos del mismo.
9. ¿Qué tipos de programas de análisis de datos le gustaría que estuvieran disponibles de ahora en adelante. Para el desempeño de su trabajo?		
10. ¿Cuáles piensa que son las principales cuatro mejoras que se podrían hacer en el Sistema de Marketing/ Comercial actual?	<p>Sujeto A: Mayor cantidad de capacitaciones en el trato e influencia en clientes. / Hacer uso de e-marketing.</p> <p>Sujeto B: Planeación de presupuesto anual de mercadeo / Selección de personal / CRM /</p>	<p>Sujeto C:</p> <p>Sujeto D: Planeación estratégica / análisis de competencia / análisis de productos actuales frente a las necesidades del mercado.</p> <p>Sujeto E: Mayor investigación/ temas macroeconómicos del sector/ normatividad/ noticias del sector.</p>

Concatenación del análisis de los cuestionarios de: transferencia de conocimiento, efectividad de marketing y necesidades de información de marketing:

El siguiente es un diagrama que explica los flujos de comunicación que expresó, tener el área de mercadeo y ventas de la empresa T. Cada flujo es representado por medio de un número. Más adelante se analiza (en un cuadro) este flujo de comunicación por medio de los aspectos: Tipo de comunicación, área de transferencia de conocimiento, actividad, información, fin, conflicto, en que aspecto contribuye a la efectividad de marketing y vacío de conocimiento. En consecuencia este cuadro es un modelo que relaciona las causas con los efectos de las diversas actividades de marketing que se dan en el área comercial.



Concatenación del análisis de los cuestionarios de transferencia de conocimiento, efectividad de marketing y necesidades de información de marketing: Modelo causa efecto de las actividades de transferencia de conocimiento.

	Tipo de comunicación (interna/externa al área)	Área transferencia de conocimiento	Actividad	Información	Fin	Conflicto	En que aspecto contribuye a la efectividad de marketing	Vacio de conocimiento
1	Interna- entre la dirección y los gerentes comerciales.	Cultura enfocada hacia el cliente / Cultura Organizacional	Entrenamiento en acciones que llevan al cliente a estar satisfecho. Revisión de cada cuenta teniendo como prioridad exigencias del cliente (FCE).	Casos prácticos, de éxito de ventas donde se obtuvo satisfacción del cliente Características de la cultura del área Definición de quienes son sus clientes estrella	La satisfacción del cliente.		Filosofía del consumidor	Se podría definir en equipo las características de la cultura del área que dan un valor al cliente, para así transformar estas características en acciones que se hagan en el trabajo diario. Se debe estandarizar que criterios y aspectos hacen que un cliente sea prioridad y los aspectos por los que se priorizan a los clientes.

1	Interna- desde la dirección del área a los gerentes comerciales.	Cultura organizacional, aprendizaje, confianza, cooperación, experiencia.	Se hace dentro de la reunión semanal del área (los viernes). Cualquier transferencia de conocimiento dentro de este espacio se da de manera informal (mediante inquietudes).	Situaciones especiales que transcurrieron en la semana. Proyección y estado de las ventas Casos de negocios activos. Información, avances y procesos	El resultado (físico) son unas tablas de proyecciones para el equipo comercial. Evitar repetir errores que se dieron en el pasado. Motivos de ayuda mutua y retroalimentación	Los gerentes comerciales piensan que se dan escasamente espacios de transferencia de conocimiento. Los gerentes comerciales sienten que no hay una serie de capacitaciones constantes, además de las	Orientación, estratégica, eficiencia operacional, información adecuada de marketing, filosofía del consumidor.	Se deben facilitar aun más las fuentes de información y conocimiento desde la dirección al equipo para mejorar la respuesta en el trabajo. Se recomiendan capacitaciones

				<p>de la compañía.</p> <p>Discutir estrategias de mercadeo.</p> <p>Experiencias en el trabajo: Progresos y errores.</p>	<p>ón.</p> <p>Toma de decisiones efectivas por medio de los gerentes comerciales.</p> <p>Perdida del temor a atender el cliente.</p>	<p>iniciales</p>		<p>que se enfoquen en la definición de posibles problemas de último minuto y cómo afrontarlos. Estas capacitaciones podrían ir orientadas hacia manejo de: cambios inesperados en la negociación con los clientes, reclamaciones por incumplimiento o calidad de servicios.</p> <p>Los conocimientos y experiencias de los gerentes de ventas, no se están materializando en recursos intangibles para T, a pesar que son los que más tienen contacto con el cliente (un 60%). Se sugiere diseñar una "sede</p>
--	--	--	--	---	--	------------------	--	---

								<p>de conocimiento" para que se alimente el proceso de toma de decisiones y de solución de problemas.</p> <p>Se sugiere diseñar unos indicadores para medir la eficacia de los miembros del equipo, de acuerdo a unos objetivos del área específicos.</p> <p>Todos los miembros del área deben tener claro las metas o visión a largo plazo de T.</p> <p>Se debe mencionar en la inducción de los empelados la misión y la visión de la empresa, contextualizarla constantemente para que los miembros del área enfoquen su trabajo al fin</p>
--	--	--	--	--	--	--	--	--

								<p>general de esta misma.</p> <p>La actual herramienta se debería mejorar de forma que se pueda medir el costo-eficiencia, de las acciones que se llevan a cabo en el área.</p>
2	Interna- de los gerentes comerciales a la dirección del área	Aprendizaje, cooperación, cultura organizacional.	Se da dentro de la reunión semanal, de manera esporádica o mediante correos.	Dudas/ inconvenientes. Sugerencias o problemas que tenga el cliente	Aclaración de dudas en: etapas de cierre de negocios, evaluación de circunstancias especiales (aplicación de descuentos, participar o renunciar a procesos, etc.), inconformismo por parte de los clientes en precio, aspectos técnicos.	Parte de los gerentes comerciales manifiestan que los precios (1) y calidad (2), pueden ser una limitante a la hora de vender.	Eficiencia operacional	Sugerimos tomar en cuenta las dudas de los miembros del equipo para diseñar las capacitaciones y la formación a largo plazo.

3	Externa- de los clientes hacia el área. Es el contacto directo del cliente con la empresa (se da en un 60% por medio de los gerentes comerciales).	Cooperación, confianza, aprendizaje.	<p>Transmitir información desde la gerencia comercial a la dirección.</p> <p>Al cierre de cada proyecto hay la opción de adelantar una encuesta de satisfacción del cliente</p> <p>La directora del departamento hace evaluaciones de satisfacción (personalmente con los clientes).</p>	<p>Lo que el mercado requiere de la compañía.</p> <p>Las necesidades y procesos de los clientes y el impacto que tienen los servicios de T en estos procesos.</p>	<p>Detectar Oportunidades de negocio</p> <p>Actuar de manera acorde de lo que el mercado quiere en determinados momentos de la compañía.</p> <p>Personalizar el ciclo de ventas de T y definir la estrategia comercial.</p> <p>Evaluar la situación actual del entorno,</p>	<p>Parte de los agentes comerciales dice que no hay una clara diferenciación entre las estrategias, planes y programas para atender, desarrollar y consolidar a los clientes</p>	Filosofía del consumidor	<p>Falta construir una percepción unificada de los segmentos de mercado que atiende T. Sería interesante que se construyera esta percepción a través de la socialización. Lo anterior permitiría desarrollar para cada segmento estrategias, planes y programas para atender, desarrollar y consolidar a los clientes.</p>

					<p>mercado y sector que se atiende.</p> <p>Atender la necesidades y sugerencias de los clientes (de acuerdo con el estudio que la dirección hace anualmente de satisfacción)</p>			<p>Se hace necesario empezar a discutir los factores críticos de éxito que se necesitan para competir, para así comunicar a través de la empresa acciones que apoyen el desarrollo de estas capacidades.</p> <p>Se recomienda estandarizar y definir los recursos y capacidades de los servicios de T que generan una recompras (clientes leales).</p> <p>Sería interesante tener un espacio definido mensualmente donde los Gerentes Comerciales socialicen con el área de operaciones las respuestas que</p>
--	--	--	--	--	---	--	--	--

								han mostrado sus clientes frente a los servicios de la empresa.
3	Externa- de los clientes hacia el área	Tecnología de Información.	Se maneja la herramienta de Excel (tablas dinámicas). Se realiza Investigación de mercado, por medio de internet de manera informal.	Datos de clientes e información de contacto de clientes actuales y potenciales/ información estadística de T en el mercado	Cientes actuales: Definir estrategias, analizar resultados, acciones correctivas. Clientes potenciales: Ejecutar las estrategias de acercamiento de clientes (eventos, etc.). Para las actividades de los agentes comerciales: realizar propuestas, referenciar históricamente el comportamiento de un cliente	¿La base de datos se comparte en toda el área por intranet? ¿Qué tanto acceso tienen los gerentes comerciales a está información?		La tecnología CRM (administración de la relación con los clientes) se debe tomar como una herramienta que facilita la relación con los clientes. Sería conveniente y estratégico formalizar los métodos de investigación de mercados.
4	Externa- Entre el área de mercadeo	Cooperación, confianza,	Reuniones de carácter informal entre la	Información de los requerimientos del	Determinar si la oportunidad	No existe un espacio definido	Filosofía del consumidor,	

	y ventas y el área de innovación / área de operaciones.	tecnología de información.	<p>dirección del área y el área de innovación diariamente y área de operaciones.</p> <p>Contactos informales por los siguientes medios: Principalmente se da de manera oral y por mails. Otros medios incluyen el chat de gmail y las extensiones telefónicas de la oficina.</p>	cliente	<p>es estratégica y si T puede brindar una solución. (Área operaciones).</p> <p>Llevar a cabo un proceso exitoso de co-desarrollo y co-innovación (área innovación).</p> <p>Tener al área informada de la situación actual y mejoras de los productos y Servicios que ofrece T (actualización oportuna de información).</p>	<p>donde haya un con tacto formal entre el área de innovación y comercial.</p> <p>No hay una metodología para este proceso ni planes que lo estructuren</p>	Eficiencia operacional.	
5	Externa- Entre los proveedores y los integrantes del área.	Cooperación, confianza.	<p>Hay un contacto directo entre la dirección del área con los proveedores de mercadeo.</p> <p>El área no tiene contacto con los proveedores de</p>	<p>Proveedores de la actividad principal: Servicios y productos que ofrece T .</p> <p>Proveedores de servicios de mercadeo,</p>	Se discuten los temas tratados con los proveedores de mercadeo, con el área de mercadeo y ventas para recibir	Hay una reserva de operaciones en la interacción que se da con los proveedores de servicios de T	Información adecuada de marketing, Filosofía del consumidor.	Debería incentivarse y tener más acercamientos a los proveedores. El contacto cara a cara propicia más el conocimiento

			servicios de T.	diseñador de imagen, proveedor de regalos y souvenirs: Conocimiento de su especialidad	retroalimentación para incluir nuevos servicios dentro de la estrategia y divulgarlos			entre las partes.
6	Externa- Entre la dirección de T y el área de mercadeo y ventas	Cultura organizacional, cooperación, aprendizaje, experiencia.	<p>Se han empezado a programar capacitaciones periódicas por parte de la alta dirección de T y las distintas áreas operacionales.</p> <p>La dirección de T provee al área: Noticias importantes del sector de telecomunicaciones, eventos relevantes, información de las licitaciones abiertas a nivel nacional.</p> <p>En el momento Se recibe conocimiento de manera informal</p> <p>La dirección del área realiza informes del potencial en ventas y ganancias de los segmentos de mercado semanalmente y las presenta en las reuniones semanales del</p>	Conocimiento nuevo relacionado con su trabajo	Mejorar desempeño de todos los integrantes del área, por medio de la retroalimentación.	La dirección del área expresa que falta un poco de autonomía (al área) a la hora de definir objetivos de marketing. Dice también que como se está redefiniendo la estrategia de segmentación, la estrategia actual no está completamente óptima, manifiesta que falta brindar apoyo a todos los empleados de T en servicio al cliente.	Orientación estratégica, eficiencia operacional, información de marketing adecuada.	<p>El equipo debe proponer a la presidencia un programa de formación y capacitación fundamentado en las necesidades.</p> <p>Se sugiere la implementación de una serie de capacitaciones externas (mejorar procesos por motivos de internacionalización). Lo anterior se puede hacer a través de mentoring internacional o alianzas con empresas a nivel internacional.</p> <p>Se recomienda informar a los integrantes del</p>

			<p>área y al presidente y director de operaciones. También hace un informe anual de los objetivos y metas de marketing y ventas.</p>					<p>área comercial acerca de los grupos de interés de la empresa, para así enfocar las acciones de los miembros del área.</p>
7	<p>Externa- del entorno hacia el área</p>		<p>Encuentran información por medio del servidor e internet.</p> <p>La información sobre competidores la encuentran por medio de sus clientes actuales.</p> <p>Emplean también su experiencia y auto capacitaciones.</p>	<p>Conocimiento relacionado al área: en bibliotecas, archivos, programas.</p>	<p>Formación integral profesional de los miembros del área.</p>	<p>No hay un espacio (físico) en T donde se pueda tener acceso a información especializada en mercadeo y ventas.</p> <p>La dirección del área siente la necesidad de informes más formales acerca de sus competidores tales como: Balances financieros, y estadísticas del mercado a nivel nacional e internacional.</p>		<p>Se sugiere que T se inscriba en revistas, diarios e informes especializados de tecnología, mercadeo y ventas. Así como proporcione informes de fedesoft, técnicas de ventas especializadas sobre telecomunicaciones, tendencias mercados tecnológicos en Latinoamérica y el mundo.</p> <p>Los directores requieren: Información más detallada del sector software a nivel nacional e</p>

								<p>internacional, así como actualización de servicios y soluciones del área operativa de manera formal y periódica, información de análisis, proyecciones financieras, resultados y metas trimestrales de las áreas.</p> <p>Los gerentes comerciales les gustaría recibir más información de nuevos productos y servicios, oportunidades del sector y pliego de licitaciones.</p> <p>Otros temas incluyen: Estadísticas de mercados, eventos de tecnología, Actualización sobre tecnologías</p>
--	--	--	--	--	--	--	--	--

								<p>inalámbricas, mejores prácticas de ventas y mercadeo y presentaciones ejecutivas.</p> <p>Requieren información de productos en desarrollo y mejoras en los actuales.</p>
8	Interna: Entre los gerentes comerciales	Cooperación, aprendizaje, confianza, experiencia.	De manera informal	Dudas, inconvenientes	Obtener la experiencia, de un proyecto similar o un cliente parecido.		Eficiencia Operacional	Se recomienda tener un espacio definido en la semana donde los gerentes comerciales se reúnan a compartir las experiencias que han tenido en la semana.

8. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Al comparar el diagnóstico que realizó Li-Yueh Chen en las oficinas de contaduría en contraste a los resultados presentados por la empresa T, es claro que a diferencia del diagnóstico de Chen, dentro del área comercial no hay una implementación sólida de actividades de transferencia de conocimiento (todo se da dentro de la reunión semanal de ventas), sin embargo la dirección del área apoya el compartir experiencias y conocimientos. De igual forma a diferencia del estudio de Chen la empresa T tiene pocos programas de capacitación, conferencias y consultoría interna a parte de las capacitaciones de inducción a la empresa y al área. No obstante la entrevista personal con la directora del área nos reveló que en la actualidad este es un aspecto que están reforzando. En cuanto a los factores de efectividad de marketing el área comercial de T tiene una definición de su cliente meta más no es un concepto unificado entre sus integrantes, muestran por otro lado definir sus necesidades y requerimientos para competir y hay una retroalimentación con el cliente (por medio de una encuesta de satisfacción al final de cada proyecto) y una comunicación voz a voz al finalizar los contratos con la directora comercial. Finalmente al igual que las empresas que estudió Chen, el área comercial de T muestra tener un enfoque de crecimiento a largo plazo evidenciado por el compromiso de sus integrantes y mantenimiento de buenas relaciones con sus clientes.

A partir del análisis expuesto es pertinente realizar una serie de recomendaciones en base a: los factores que los estudios teóricos y empíricos que demostraron ser de vital importancia para apoyar actividades de transferencia de conocimiento que impactan positivamente a la efectividad de marketing estratégico; apoyado en los vacíos de conocimiento que surgieron del modelo causa efecto de las actividades de transferencia de conocimiento.

Aprendizaje

Se recomienda realizar capacitaciones a los gerentes comerciales enfocadas en la definición de posibles problemas de último minuto y cómo afrontarlos. Estas capacitaciones podrían ir orientadas hacia manejo de: cambios inesperados en la negociación con los clientes, reclamaciones por incumplimiento o calidad de servicios.

Sería interesante que se construyera una percepción unificada de los segmentos de mercado que atiende la empresa T, esta se puede construir a través de actividades de socialización de conocimiento. Lo anterior permitiría desarrollar para cada segmento estrategias, planes y programas para atender, desarrollar y consolidar a los clientes.

El equipo debe proponer a la presidencia un programa de formación y capacitación fundamentada en las necesidades específicas que tengan. Sugerimos a la dirección el área comercial tomar en cuenta las dudas de los miembros del equipo para diseñar las capacitaciones y la formación a largo plazo.

La dirección del área manifiesta requerir: Información más detallada del sector software a nivel nacional e internacional, así como actualización de servicios y soluciones del área operativa de manera formal y periódica, información de análisis, proyecciones financieras, resultados y metas trimestrales de las áreas.

Los gerentes comerciales les gustaría recibir más información de nuevos productos y servicios, oportunidades del sector y pliego de licitaciones.

Otras necesidades de información incluyen: Estadísticas de mercados, eventos de tecnología, Actualización sobre tecnologías inalámbricas, mejores prácticas de ventas y mercadeo y presentaciones ejecutivas.

Se sugiere que T se inscriba en revistas, diarios e informes especializados de tecnología, telecomunicación, mercadeo y ventas. Así como proporcione informes de Fedesoft, técnicas de ventas especializadas sobre telecomunicaciones, tendencias mercados tecnológicos en Latinoamérica y el mundo.

Las anteriores actividades pueden contribuir a que se construya día a día un lenguaje en común (Wagner 2003) entre los miembros del área comercial, que impacte sus actividades y mejore así su comunicación con proveedores y clientes, lo cual es una fuente de ventaja

competitiva ya que en términos de mercadeo permite a las organizaciones adaptar sus productos a las necesidades del mercado y enfrentar los retos competitivos.

Cooperación

Se hace necesario empezar a discutir los factores críticos de éxito que se necesitan para competir, para así comunicar a través de la empresa acciones que apoyen el desarrollo de estas capacidades.

Sería interesante tener un espacio definido mensualmente donde los Gerentes Comerciales socialicen con el área de operaciones las respuestas que han mostrado sus clientes frente a los servicios de la empresa.

Se sugiere la implementación de una serie de capacitaciones externas (mejorar procesos por motivos de internacionalización). Lo anterior se puede hacer a través de mentoring internacional o alianzas con empresas a nivel internacional.

Debería incentivarse y tener más acercamientos a los proveedores de los servicios que ofrece la empresa T. Aunque existe un contacto con los proveedores de marketing, hace falta un contacto directo con los proveedores de los servicios de T. Un informe de las nuevas innovaciones en servicios puede ser útil pero no es suficiente, el contacto cara a cara entre el área comercial y los proveedores propicia más el conocimiento entre las partes. Es así como se puede discutir los problemas que están teniendo los clientes con los servicios, para mejorar las prácticas de los proveedores. El área de operaciones más que ser un agente que comunica a ambas partes debe propiciar un espacio para que estas se reúnan y discutan de manera informal los proyectos.

De acuerdo con la anterior sugerencia sería interesante y novedoso que la empresa T formara equipos inter-organizacionales integrados por compañías consumidoras y proveedoras como lo sugiere Cammish y Keough, (1991), para así desarrollar capacidades estratégicas significativas. Esto también permitiría que tanto el equipo comercial como los proveedores y consumidores de T, tuvieran un mismo lenguaje y alinearan los objetivos de cada organización par aun mismo fin. Esta cultura cooperativa se podría impulsar mediante un líder en cada grupo de cooperación (Barney 1986) que este positivamente motivado con el proyecto (podría ser el Agente de cuenta que consiguió el negocio).

Adicionalmente estas actividades de transferencia de conocimiento y cooperación, son el punto de partida para la creación de conocimiento interno (Richter y Vettel, 1995) y por ende de una ventaja competitiva única y sostenible en la medida en que la empresa desarrolle y nutra iniciativas de cooperación.

Experiencia

Los conocimientos y experiencias de los gerentes de ventas, no se están materializando en recursos intangibles para T, a pesar que son los que más tienen contacto con el cliente (un 60%). Se sugiere diseñar una “sede de conocimiento” para que se alimente el proceso de toma de decisiones y de solución de problemas.

Se sugiere diseñar unos indicadores para medir la eficacia de los miembros del equipo, de acuerdo a unos objetivos del área específicos.

La actual herramienta de medición de efectividad se debería mejorar de forma que se pueda medir el costo-eficiencia, de las acciones que se llevan a cabo en el área.

Cultura Organizacional- Cultura de marketing

Se podría definir en equipo las características de la cultura del área que dan un valor al cliente, para así transformar estas características en acciones que se hagan en el trabajo diario.

Se debe estandarizar que criterios y aspectos hacen que un cliente sea prioridad y los aspectos por los que se priorizan a los clientes.

Se deben facilitar aun más las fuentes de información y conocimiento desde la dirección al equipo para mejorar la respuesta en el trabajo.

Todos los miembros deben tener una perspectiva unificada de las metas o visión a largo plazo de la empresa. Se debe mencionar en la inducción de los empleados la misión y la visión de la empresa, contextualizarla constantemente para que los miembros del área enfoquen su trabajo al fin general de esta misma. De igual manera es esencial tener en cuenta que a medida que la cultura del área y la organización en general se enfoque en las necesidades a largo plazo de sus clientes va a haber mejores niveles de efectividad de marketing (Webster 1995). Cabe resaltar que aunque los integrantes del área comercial de

la empresa T no tengan unos valores culturales unificados, todos muestran buscar los elementos esenciales de la cultura de marketing según Webster: Calidad de servicio, buenas relaciones interpersonales, dar importancia la tarea de vender, interés por la comunicación interna, por la organización y la innovación.

Se recomienda crear una perspectiva estandarizada y definir los recursos y capacidades distintivos de los servicios de T que generan una recompras (clientes leales).

Sería conveniente y estratégico formalizar los métodos de investigación de mercados.

Confianza

Se recomienda tener un espacio definido en la semana donde los gerentes comerciales se reúnan a compartir las experiencias que han tenido en la semana. Sin embargo teniendo en cuenta que la transferencia de conocimiento que se da a manera informal tiende a ser más enriquecedora, se recomienda que algunas de las actividades de los agentes de venta se hagan de manera conjunta tales como realización de informes o escogencia de nuevos clientes. Lo anterior se haría para que así los tres integrantes tengan más ocasiones para compartir experiencias y se forje una cultura de confianza, donde haya un apoyo mutuo en los sucesos del día a día y se evite el trabajo aislado.

Por el lado de la confianza entre el área comercial con sus clientes y proveedores. La confianza con los proveedores esta se cultiva mediante variables tales como prestigio, calidad y experiencia (Estrada 1999, Mantilla 2004), por lo cual se aconseja a la empresa T manejar un grupo determinado de proveedores a través del tiempo que evidencien su buen trabajo ya sea por proyectos anteriores o reputación en el mercado. Por el lado de la confianza con sus clientes, el área comercial puede incrementar la lealtad de estos mismos asegurándose que haya una comunicación constante apoyándose de tecnologías de conexiones electrónicas (Estrada 1998) como una extranet en donde sus clientes puedan comunicarse con los agentes de venta y tener reportes del estado de sus productos, así como puedan hacer sugerencias. De igual forma T debe mantener la calidad (Kotler 1999) de sus servicios y ser fiel a las promesas que se hicieron en la venta.

Tecnología de Información

La empresa T es reconocida por sus productos únicos de software como "T Gestión" y "T monitor", los cuales se aseguran de administrar, medir y controlar los procesos de los

servicios que ofrecen a sus clientes de manera eficaz. Sería interesante aprovechar el talento humano de la organización (los ingenieros electrónicos y de sistemas), para crear un software que administre y comunique a la empresa con sus clientes y proveedores y que sea manejado por el área comercial, de manera tal que se tenga constancia del estado de cada proyecto, de las quejas y nivel de satisfacción de cada cliente. El Software podría tener un registro de todos los proyectos que se han realizado y los contactos para así tener siempre disponible información actualizada de clientes y proveedores y no descuidar relaciones que en un futuro pueden ser provechosas.

La tecnología CRM (administración de la relación con los clientes) se debe tomar como una herramienta que facilita la relación con los clientes. Sabiendo que la empresa T, busca internacionalizarse el área comercial tiene la tarea de buscar mecanismos tecnológicos, para unificar la información de sus clientes, para así poder procesar la información eficazmente y tener un registro actualizado de las actividades comerciales de la empresa.

La investigación de la relación de las actividades de transferencia de conocimiento con la efectividad de marketing en el área comercial de la empresa T, nos confirma que hay una fuerte relación entre estos dos conceptos no solo en el contexto de las empresas de contabilidad (según el estudio de Li-Yueh Chen), sino en el contexto de una empresa dedicada a las telecomunicaciones. Es decir comprobamos que muchas de las carencias o fortalezas de efectividad de marketing, se dan por falta de comunicación entre los miembros del área y socialización ya sea: de los conocimientos tácitos que tiene cada miembro a raíz de las experiencias únicas que ha vivido él en su trabajo, de las dudas que pueden surgir de manera individual o de las necesidades de información que requiere cada integrante para desempeñarse óptimamente.

Estas experiencias, espacios y tiempos compartidos entre los integrantes del área son lo que permiten que haya una selección y desempeño óptimo de los procesos, toma de decisiones acertadas, identificación de oportunidades nuevas de negocio y estrategias, le permite a la empresa crecer, adquirir y añadir valor a los activos de mercado, evitar repetir errores del pasado, prever problemas potenciales y reducir la necesidad de modificar planes. En consecuencia es claro que a medida que la empresa T desarrolle su Capital Intelectual y en especial su Capital Relacional, por medio de actividades de transferencia de conocimiento podrá alinear los esfuerzos de los integrantes de su cadena de valor, desde las actitudes y acciones de sus proveedores hasta la calidad de la relación que logre crear y mantener con sus clientes.

Para que lo anterior sea una realidad identificamos que el área comercial de la empresa T, como intermediaria entre la empresa y sus clientes, debe además de cultivar actividades referentes a la sensibilización de los aspectos esenciales de transferencia de conocimiento (aprendizaje, cooperación, experiencia, cultura, confianza, TI), debe ser aquella que conecte los intereses de los grupos de interés de la empresa T. De esta manera sus integrantes deben procurar estar al día con todas las innovaciones en servicios y en contacto con todas las demás áreas de la empresa además de operaciones, innovación y la dirección general, para identificar y transmitir al cliente la lógica de valor o propuesta de valor única que ofrece la organización (partiendo del hecho que el 60% de contacto con el cliente lo tiene el área comercial). A partir de ello, el cliente actual y potencial podrá ver con transparencia como opera la empresa T y así será más fácil para el área comercial, comunicar un inconveniente, ubicar a la persona adecuada e implementar un cambio positivo.

Cuando estos procesos se vuelven explícitos y parte de la rutina de trabajo permiten que la empresa T pueda conservar su lógica de creación de valor para el cliente a cualquier país en donde quiera incursionar. Como vimos en el estudio esta ventaja competitiva resulta de un análisis exhaustivo de una red de comportamientos y actividades de los integrantes área comercial, por lo que la implementación de una mejora en estos aspectos representa la creación de un activo único y difícil de imitar. El paso a seguir ahora es la identificación y mejora de actividades de transferencia de conocimiento a través de toda la empresa para así poder, crear una sinergia que le permita a la empresa T ser más efectiva globalmente y usar esta experiencia como una curva de aprendizaje que la conlleve a alcanzar la excelencia en el mercado de las telecomunicaciones que sea sostenible en el tiempo.

A partir de lo anterior consideramos que no es suficiente una reunión semanal de ventas, para transferir conocimiento valioso a través del área. Igualmente es de crítica importancia que sus integrantes tengan un mayor contacto entre ellos mismos, otras áreas de la organización y los proveedores de los servicios, debido a que ellos son la voz del cliente y esta es la que debe coordinar las actividades de la empresa.

9. BIBLIOGRAFÍA

9.1 BIBLIOGRAFÍA DESDE LOS APORTES TEÓRICOS:

- ◆ Barnes Stuart (2002), “**Sistemas de Gestión del Conocimiento: Teoría y práctica**”. Thomson Editores Spain paraninfo S.A; Madrid.
- ◆ Blanco Valbuena, Carlos Emilio (2008), “**El conocimiento y su gestión en la nueva economía: universidad y clarificación de conceptos**”. Pontificia Universidad Javeriana, Bogotá.
- ◆ Brooking, Annie (1997), “ **El capital intelectual: el principal activo de las empresas del tercer milenio**”. Paidós, Barcelona.
- ◆ Edvinsson Leif y Malone Michael S. (2000), “**El capital Intelectual: Como identificar y calcular el valor inexplorado de los recursos intangibles de su empresa**”. Ed. Gestión 2000 Barcelona, Barcelona.
- ◆ Estrada Hurtado, Gustavo (1998); “**La riqueza de la información: generación de capital intelectual mediante la tecnología de información**”. Cargraphics, Bogotá.
- ◆ Kotler Philip (1999), “**El marketing según Kotler: como crear, ganar y dominar los mercados**”. Buenos Aires: Paidós, Barcelona.
- ◆ Kotler Philip y Keller Kevin Lane (2007), “**A framework for marketing management**”. Pearson/Prentice Hall, New Jersey.
- ◆ Kotler Philip (1980), “**Marketing management: Analysis, Planning and control**”. Englewood Cliffs: Prentice-Hall, New Jersey.
- ◆ Mantilla Blanco, Samuel Alberto. (2004), “**Capital intelectual & contabilidad del conocimiento**”. Ecoe Tercera edición, Bogotá.
- ◆ Meliha, Handzic. (2004), “**Knowledge management: through the technology glass**”. Hackensack, New Jersey: World Scientific, Singapore.

- ♦ Mullins John Walker (2007), “**Administración del marketing un enfoque en la toma estratégica de decisiones; Capítulo 1: El proceso de administración de marketing**”; Mcgrawhill; 2007; pág13, México D.F.
- ♦ Nonaka I y Takeuchi H (1995), “**The knowledge Creating Company**”. Oxford University Press, New York.

9.2 BIBLIOGRAFÍA DESDE LOS APORTES EMPÍRICOS:

- ♦ Al-Alawi Adel Ismail, Al-Marzooqi Nayla Yousif and Fraidoon Mohammed Yasmeen (2007), “**Organizational culture and knowledge sharing: critical success factors sharing: critical success factors**” .Journal of Knowledge Management Vol. 11, Iss. 2; pg. 22, Kempston.
- ♦ Albino V, Garavelli A.C y Gorgoglione M (2004), “**Organization and technology in knowledge transfer**”, Benchmarking: An International Journal,Vol. 11 No. 6, Politecnico di Bari (Italy), Bari.
- ♦ Bayona et al (2000), “**La Elección de los Socios: Razones para Cooperar con Centros de Investigación y con Proveedores y Clientes**”. Universidad Autónoma de Barcelona, pp. 1-33, Pág. 7, Barcelona.
- ♦ Bennet Alex, Bennet David (2007), “**Knowledge Mobilization in the Social Sciences and Humanities: Moving from research to action**”. MQI Press: Knowledge series; Pág 17, West Virginia.
- ♦ Blanco, C., Obagi, JJ y Díaz, M. (2007), “**Alianzas Estratégicas: Motivos y Tipologías. Estudio empírico sobre el comportamiento de las empresas de base tecnológica ubicadas en la ciudad de Bogotá**”. Investigación realizada con apoyo de la Vicerrectora Académica de la Pontificia Universidad Javeriana, Bogotá.
- ♦ Choo, Chum Wei (2002), “**The strategic management of intellectual capital and organizational Knowledge**”. Oxford University (2002); 1953, Pág 629, Oxford.
- ♦ De la Rocha Sosa Alejandra y Ruiz Pioch Olivia Diana (2005), “**Análisis de la transferencia de conocimiento para la creación de franquicias aplicado al caso de la Empresa Ópera - Cap. 2**”. Tesis profesional Escuela de Negocios de la

Universidad de las Américas Puebla (México), Puebla,
catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lad/de_l_a/capitulo2.pdf.

- ◆ Li-Yueh Chen (2006), “**Effect of Knowledge Sharing to Organizational Marketing Effectiveness in Large Accounting Firms That Are Strategically Aligned**”. Journal of American Academy of Business (Cambridge), Cambridge.
- ◆ Nonaka Ikujiro (2001), “**Managing industrial knowledge: creation, transfer and utilization**”, London; Thousand Oaks, California: SAGE.
- ◆ Urquidi Martín Ana Cristina y Benavides Espinosa María del Mar (2000), “**La Transferencia de los conocimientos mediante las Alianzas Estratégicas: Una aplicación en el sector de la hostelería**”. Comunicación presentada en el I Encuentro Iberoamericano de Contabilidad de Gestión de la Universidad de Valencia (España), Valencia.
- ◆ Van Zolingen SJ, Streumer JN y Stooker M (2001), “**Problems in Knowledge Management: a case study of a knowledge-intensive company**”.
- ◆ Wagner, Beverly A (2003), “**El aprendizaje y la transferencia de conocimiento en alianzas: un caso de estudio empírico**”. Journal of Knowledge Management, Vol7. No2, 2003, Kempston.
- ◆ Walczak Steven (2008), “**Organizational knowledge management structure**”. The Learning Organization, Vol. 15, Iss. 6; pg. 486, Bradford.
- ◆ Webster, Cynthia (1995). “**Marketing Culture and Marketing effectiveness in Service Firms**”. The Journal of Services marketing, Vol 9. No 2, MCB University, Bradford.
- ◆ Winsor Robert D, Lilly Bryan y Leisen Birgit (2002), “**The effects of organizational culture and market orientation on the effectiveness of strategic market alliances**”. The Journal of Services marketing, Vol16, No 3, MCB University, Bradford.

INFORMACIÓN COMPLEMENTARIA

Apartado 1: Elementos e indicadores de control de la eficiencia Operacional:

La eficiencia de la fuerza de ventas.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Promedio de número de llamadas de ventas de cada vendedor al día. 2. Promedio de duración de llamadas de ventas por contacto. 3. Promedio de ingresos por llamada de ventas. 4. Promedio de costos por llamada de ventas. 5. Costo de entretenimiento por llamada de ventas. 6. Porcentaje de ordenes de 100 llamadas de venta, 7. Número de nuevos clientes por periodo. 8. Número de clientes perdidos por periodo. 9. Costo de la fuerza de ventas como porcentaje de las ventas totales.
La eficiencia en Publicidad.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Costo de publicidad promedio por cada 100 compradores, por cada categoría en medios y el vehículo del medio. 2. Porcentaje del público que notó, vio, asoció y leyó cada vehículo de medio. 3. Opiniones de los consumidores en el contenido de los anuncios y su efectividad. 4. Medidas del antes y el después de la actitud hacia el producto. 5. Número de consultas estimuladas por la pieza publicitaria. 6. Costo por consulta.
La eficiencia de la promoción en ventas.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Porcentaje de ventas realizadas en la ocasión 2. Muestra de costos por venta en dólares. 3. Porcentaje de cupones redimidos. 4. Número de consultas resultantes de una demostración
La eficiencia en la distribución	<ol style="list-style-type: none"> 1. Sistemas físicos de distribución. 2. Niveles de inventario 3. Ubicación de las bodegas. 4. Modos de transporte.

60

⁶⁰ Kotler Philip (1980), "**Marketing Management : Analysis, Planning and control**". Englewood Cliffs : Prentice-Hall, New Jersey. Pág 644-646.

Apartado 2:
Tipos de aprendizaje según Wagner (2003)

- ◆ Aprendizaje de alto y bajo nivel (Fiol y Lyles, 1985).
- ◆ Aprendizaje adaptativo y generativo (Senge, 1990).
- ◆ Aprendizaje de bucle sencillo (la detección de errores y correjimiento que permite a las organizaciones continuar usando sus políticas actuales) y doble bucle (acá los errores se detectan y se corrigen de tal manera un cambio o modificación inmediata de los procesos) (Argyris, 1992).
- ◆ Aprendizaje Deutero – incluye la reflexión y análisis de experiencias pasadas, teniendo en cuenta cuando y como se cambia e inventan nuevas y apropiadas estrategias.

Apartado 3:
Preguntas informales a la directora del área comercial

1. ¿Cuál es el mercado objetivo del área?

El mercado natural es el mercado del sector empresarial como punto neurálgico para lograr sus objetivos empresariales. Las telecomunicaciones inalámbricas para ellos son estratégicas.

2. ¿Cuáles son los productos y servicios de la empresa?

Soluciones integrales para telecomunicaciones inalámbricas: para administrarlas gestionarlas, mejorar la calidad de servicio de esas tele comunicaciones. Nosotros les damos Software, Hardware, estudios de minería, consultoría, todo alrededor de las telecomunicaciones inalámbricas.

3. ¿Cómo es la estructura del área, número de integrantes tareas, como se distribuye la venta de los productos?

La dirección comercial esta dividida en dos áreas: el área de mercadeo y el área de ventas. En el área de ventas tenemos 3 agentes comerciales, los proyección para llegar a un 100% de atención son 4 agentes. Lo que hacemos es por un lado atender el mercado telecomunicaciones que es grande, denso y exigente (proyectos y número de empresas extenso). Este sector natural lo dividimos entonces entre los agentes comerciales.

Ahora bien, existen otros sectores que estamos tratando incursionar que no son nuestro mercado natural, pero tienen necesidades de telecomunicaciones inalámbricas: hidrocarburos, infraestructura, salud, servicios públicos. Cada uno tiene un mercado completo para incursionar, además de la parte de tele que estamos cubriendo. Cubrimos el

mercado natural y empezamos a incursionar en mercados nuevos. Tengo gente en el sector de hidrocarburos, energías, etc.

En Mercadeo tenemos una persona que me ayuda. Cuando nosotros hablamos de mercado natural el que hasta ahora hemos atendido y es nuestro mercado objetivo. Hace año y medio dos años nos propusimos conquistar al menos un 80%, hoy en día estamos en un 70%. En este mercado el mercadeo que nosotros le hacemos es par alanzar el mensaje que somos una nueva estructura multinacional organizada con servicios integrales, es un mercadeo más presencial, mas directo, son empresas que ya nos conocen, tiene 10 años de escuchar de nosotros en el mercado.

Es un mercadeo de manera directa, claro que hay mas herramientas. Mercadeo presencial en cuanto los agentes comerciales tienen una estructura de la presentación de la compañía, dirigida a decir como se integran nuestros servicios. El mercadeo son eventos específicos de ese mercado para que nos conozcan. Es un mercadeo para reafirmar la imagen para los que ya nos conocen. Ahora estamos diseñando una nueva imagen una nueva estrategia de mercadeo, yo creo en un mes que, lo que va ah hacer es dejarle esa imagen en el mercado natural pero también me va a ayudar a darme a conocer en los mercados que quiero conquistar. La nueva estrategia es más compleja porque voy a llegarle a los dos mercados. ¿Por qué la estrategia es así y no hago una nueva estrategia para el mercado natural y otra para el mercado nuevo? Por los costos, si nosotros hacemos una sola estrategia que combine estos dos conceptos puedo reducir costos en mercadeo, empujar las ventas. Nosotros solo una misma empresa damos los mismos servicios a todos entonces podemos ofrecer la misma estrategia a dos mercados, cada mercado lo aplica diferente, ya específicamente la estrategia de mercadeo seria diferente en la entrega en la comunicación. Yo tengo unas reuniones con los agentes de ventas y mercadeo una vez a la semana nos tomamos dos horas de media discutiendo temas de venta y luego de mercadeo, entonces todo es validado con la información que me traen del mercado, ellos van al campo y traen toda esa información y vamos alineando la estrategia de mercadeo juntos.

4. Cuales son los Objetivos / metas del área?

El objetivo ahora es mantener esa imagen que hemos logrado y darnos a conocer en esos nuevos mercados que no nos conocen. La estrategia debe ser un poco más agresiva porque es más indirecta.

¿Cuáles son sus principales clientes?

Operadores de telecomunicaciones: Comcel, Tigo, Movistar. Los fabricantes de tecnología: Nokia, Flower, Motorola; los entes reguladores del ministerio de comunicaciones

5. ¿Como segmentan su mercado?

Nosotros segmentamos por utilización real de los servicios, estamos segmentados por sectores y esos sectores digamos telecomunicaciones (sector natural), ese sector lo tenemos segmentado por utilización de operadores (que tipos de servicios usan), fabricantes (que tipos de servicios usan), los entes reguladores (que tipos de servicios usan). Nosotros no todos los servicios se utilizan igual, yo puedo tener servicios que el operador los usa esporádicamente o los contratan, tengo otros servicios que son recurrentes por ejemplo software y tengo otros que no están en un segmento que no es masivo ni corporativo es un intermedio que son los servicios de radiación (los servicios que utilizan las empresas de radio), pero no es masivo porque igual requiere cierto manejo de la venta del agente comercial (cuando se les manda la información), todavía necesitan seguimiento de un agente comercial para comprarlo.

Telemedicina es un nuevo mercado, servicio, ya se cerro el negocio, de hay estamos aprendiendo, como hacer la estrategia para ese servicio específico. Como lo vamos a mercadear va a ser parte de nuestro core y no lo vamos a hacer

Preguntas según dimensiones de efectividad de marketing:

Filosofía del consumidor:

1. ¿Como se conecta la cultura general de T con la cultura del área comercial?

Esta compañía es Sui Generis, el área de operaciones, el área de ingeniería están muy dirigidos a servicio al cliente cuando ellos terminan un proyecto virtualmente es el área comercial la que hace un seguimiento de como estuvo la calidad ellos mismos se encargan de verificar con su cliente (el que recibió el servicio directo) si quedo satisfecho o no . El área comercial en ese aspecto de post-venta (seguimiento, ayuda problemas), casi no tiene participación (cerca del 10% del compromiso), eso hace que la percepción del mercado de la calidad del servicio sea alta.

2. ¿Qué tipo de interacción hay con los clientes / quien maneja las relaciones con el cliente dentro de T.?

No hay un proceso obligado sino que es parte de la tarea nuestra como tal de estrategia de ventas. Que se basa toda con el relacionamiento con el cliente, porque no queremos con el solo un negocio, tengo que generar necesidades en el cliente, como agente comercial intentamos buscar mas oportunidades para darle solución al cliente en necesidades que hemos detectado o para presentarle nuevos servicio, para preguntarle como se siente con nosotros. Es parte de la cultura del área comercial, cuando un proyecto termina seguramente el comercial ya esta hablando con personas de esa misma empresa y siempre el área de operaciones hace la encuesta de satisfacción operativa y nosotros siempre le preguntamos a la persona que firmo el contrato como nos fue en ese proyecto el feedback.

3. ¿Existe el proceso de Co-innovación y Co-desarrollo? - ¿Se hace en el área de marketing? (o en el área de innovación y desarrollo)

Cuando termina el proyecto como mantenemos contacto directo con el cliente, al final siempre hay una entrevista o una llamada telefónica mínimo.

¿Qué área de T maneja las relaciones con los proveedores? ¿Qué proveedores hay?, ¿Cómo se podrían clasificar los proveedores?

El contacto con los proveedores lo tiene la dirección operativa.

Eficiencia Operacional:

1. ¿Qué tipo de conferencias capacitaciones se dan en el área Comercial?

Tengo ciclos de capacitación. En ventas tengo unas 10 000 diferentes formas de capacitar a las personas hay quienes ejecutan las ventas de diversas formas con el mismo objetivo sin hacer las mismas políticas. Yo lo que trato de hacer es capacitarlos a ellos en determinado proceso de la venta digamos contacto del cliente, segmentación de mercado, ciclo de ventas nuestro. Cada cosa que los capitulo lo hago después de varias reuniones donde detecto el perfil común, porque no esta correcto encasillarlo en una de esas 10 000 formas de ventas. Cuando estas hablando de comercialización, ventas, mercadeo todo es relacionamiento y ese relacionamiento depende de cada cliente. Los puedo relacionar de tres formas distintas, todo es distinto. No creo que es correcto encasillar a una persona comercial en un esquema de ejecución , yo creo que el relacionamiento es espontaneo pero hay unas políticas que cumplir y unos objetivos que conseguir dentro de cada proceso, cuando yo veo las cosas comunes entre ellos les entrego lo común y les hago ver que es posible hacer y como hacerlo y cada uno no lo amolda a su esquema. El agente hace una táctica distinta para cada cliente, peor tenemos unas políticas que y una capacitación definida.

No hay capacitaciones periódicas, hago una al menos trimestral, pero si tengo gente nueva las primeras veces son mas seguidas, pero siempre las hago con todos. Yo me encargo de hacerlos.

Información de Marketing Adecuada:

1. ¿Qué recursos intangibles existen en el área?

Una es ese estilo política/cultura de entender que el relacionamiento y el seguimiento al cliente es lo básico y la otra es el conocimiento operacional de los servicios que tenemos. Este es un sector especializado entonces la gente cuando entra se demora mucho en entender.

2. ¿Quién define estas actividades?- la dirección del área o recursos humanos- ¿se retiene el conocimiento en el área?

Recursos Humanos tiene una directora y tenemos una consultora externa (porque nos estamos reestructurando), pero yo manejo las capacitaciones aparte. Este año estoy

empezando a capacitar por grupos a toda la compañía en lo que es relacionamiento, servicio al cliente, porque todos tienen contacto con el cliente. A mí me capacitan en lo que es el producto los de operación nos capacitan

Orientación Estratégica:

1. ¿Cómo se establecen las metas y objetivos en el área?

Los accionistas, yo al final del año hago un corte de resultados y a principios de enero doy mis sugerencias. Durante todo el tiempo (a veces es diario), estoy validando las direcciones metas de corto plazo con el presidente de la empresa. Si nos vamos a reenfocar, yo hablo con él.

2. ¿Qué tanta influencia tienen los agentes comerciales en las decisiones del área?

Estrategia para incursionar en nuevos sectores: Pertenecen asociaciones que los aglomeran (las más representativas del sector).

3. ¿Cuáles son los sectores que atiende la empresa T?

Servicios públicos: todavía no hemos dado primeros pasos importantes

Infraestructura: estamos metidos en asociación que los aglomera, en la aeronáutica civil para transporte aéreo, transporte terrestre estamos en conversaciones con Invías y Avianca, empresas servicios Bogotá.

Petróleos: Asociación que aglomera petroleras, Ecopetrol, cerrando negocios

Salud: Telemedicina.

Apartado 3

Alianzas de la empresa T

- ♦ Unión Internacional de Telecomunicaciones UIT

Desarrollo de Contenidos de capacitación en Gestión del Espectro Radioeléctrico para los Entes Reguladores por medio de los nodos de excelencia en las Américas.

- ♦ Universidad Nacional

Miembro Activo del Comité Universidad – Empresa Sector TIC, Suministro subsidiado de herramientas de última Generación, Cartografía Digital y sistemas portátiles de Monitoreo con la plataforma TMonitor®, apoyo en la cátedra de microondas facultad de Ingeniería Eléctrica.

- ♦ Universidad de los Andes

Convenio para orientar la Organización al mercadeo, asesoría en la estrategia exportadora y Gerencia estratégica.

- ♦ Universidad Javeriana

Desarrollo de Contenidos y entrenamientos en últimas tecnologías en programas de Educación Continuada, Apoyo en Cátedra de propagación, patrocinio y dirección de trabajos de grado.

- ◆ Universidad Pontificia Bolivariana GIDATI

Desarrollo de Contenidos y entrenamientos en últimas tecnologías en programas de Educación Continuada, Suministro subsidiado de herramientas de última Generación y Cartografía Digital y trabajo conjunto con sus estudiantes de Maestría en el diseño de redes de última generación.

- ◆ UIS Bucaramanga - grupo de radio propagación RADIOGIS

Suministro subsidiado de Cartografía Digital y trabajo conjunto con sus estudiantes de Maestría en el diseño de algoritmos de radio propagación.

- ◆ UFPS Cúcuta grupo de radio propagación (Convenio para uso de cartografía digital)

Suministro subsidiado de Cartografía Digital y trabajo conjunto con sus estudiantes de Maestría en el diseño de algoritmos de radio propagación.

- ◆ ICESI Cali grupo de radio propagación

Suministro subsidiado de Cartografía Digital y trabajo conjunto con sus estudiantes de Maestría en el diseño de algoritmos de radio propagación.

- ◆ ATDI de Francia

Empresa francesa líder en la producción de herramientas para la planeación, diseño, optimización y evaluación de redes inalámbricas, así como de sistemas para la gestión del espectro radioeléctrico, desde el año 1999 trabaja conjuntamente con TES AMERICA en el suministro y soporte de este tipo de herramientas para Colombia y la Región Andina.

- ◆ INFOTERRA de Francia

Empresa francesa con el liderazgo mundial de suministro de cartografía especializada de mediana y alta resolución para Telecomunicaciones, trabaja en alianza con TES AMERICA para suministrar Cartografía digital en Colombia y la Región Andina.

- ◆ COLCIENCIAS

Esta institución le ha brindado soporte a T bajo el esquema de Co-financiación, reconociendo su plataforma de Monitoreo del espectro radioeléctrico TES Monitor, como un producto con alto grado de innovación y gran potencial exportador. Este proyecto esta inscrito como el caso número 60 de los más exitosos que ha registrado COLCIENCIAS en los últimos 10 años.

- ◆ Grupo Lattice de México

Grupo especializado en la emisión de Certificaciones de No Interferencia para la COFETEL en México, ejecuta estudios de Interferencia en la república Mexicana utilizando tecnología de T, cuenta con un Laboratorio de Homologación de equipos, reconocido por organismos Internacionales, Ofrece servicios de Ingeniería y Radio propagación.

Con el apoyo de este grupo T ofrece sus servicios y tecnología al mercado Mexicano bajo la modalidad de transferencia de know how y pago de regalías.

- ◆ Ingeniería Integrada

Grupo Colombiano especializado en la reparación y mantenimiento de centrales telefónicas, equipos de transmisión, radio bases e instrumentos de medición, Con el apoyo de este grupo y el grupo Lattice se da soporte de Calibración a los diferentes instrumentos de medición utilizados en los servicios de radio propagación.

- ◆ Línea Comunicaciones

Grupo Colombiano que ofrece soporte regional logístico y de personal técnico como apoyo a las diferentes actividades de T en Colombia.

- ◆ Cámara de Comercio Colombo Mexicana

T participa activamente como miembro de esta cámara desde la Junta Directiva, promoviendo la actividad empresarial entre Colombia y México.

- ◆ Cámara de Comercio de Bogotá

T es miembro activo de esta cámara.

- ◆ Pro Export

- ◆ T está registrada como una EXPOPyme de servicios y con el apoyo de la Universidad de los Andes ha desarrollado un plan estratégico de exportación de sus servicios para la región.

Apartado 3.1:

Reconocimiento al trabajo de la empresa T

- ◆ En el 2003 Colciencias (Instituto Colombiano de Ciencia y Tecnología) le otorgó el premio “Reconocimiento a la Innovación” por el desarrollo de la plataforma de software TMonitor®, cuyo objetivo principal es automatizar la Gestión del Espectro Radioeléctrico con calidad de exportación. Todo lo anterior se hizo en base a un proceso de desarrollo e inversión en la herramienta, donde se destinó el 30% de facturación de la empresa para el perfeccionamiento de esta misma.
- ◆ En Abril de 2006 T se convierte en la primera empresa nacional de su tipo en obtener el certificado de Aseguramiento de la Calidad ISO9001:2000 en Consultoría en Telecomunicaciones Inalámbricas, Elaboración de Cartografía Digital y Construcción de Software en el Área de Telecomunicaciones y Gestión del Espectro Radioeléctrico; Otorgado por la BVQi (Bureau Veritas Quality International).

Apartado 4.

Diagrama de Capital Intelectual en el área de Investigación y Desarrollo de la empresa

T



⁶¹ Extraído de la página web de la empresa T.