

**ESTRUCTURACIÓN DEL PORTAFOLIO DE NEGOCIOS DE LOS SERVICIOS  
QUE OFERTA EL CENTRO REGIONAL DE PRODUCTIVIDAD E INNOVACIÓN  
DEL CAUCA – CREPIC**



**JUAN ANDRÉS SÁNCHEZ FERNÁNDEZ**

**PASANTÍA PARA OPTAR AL TÍTULO DE ADMINISTRADOR DE EMPRESAS**

**UNIVERSIDAD DEL CAUCA  
FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
2010**

**ESTRUCTURACIÓN DEL PORTAFOLIO DE NEGOCIOS DE LOS SERVICIOS  
QUE OFERTA EL CENTRO REGIONAL DE PRODUCTIVIDAD E INNOVACIÓN  
DEL CAUCA – CREPIC**



**JUAN ANDRÉS SÁNCHEZ FERNÁNDEZ**

**ASESOR ACADÉMICO: HECTOR ALEJANDRO SÁNCHEZ**

**ASESOR EMPRESARIAL: DEYCY SÁNCHEZ PRECIADO**

**UNIVERSIDAD DEL CAUCA  
FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
2010**

## TABLA DE CONTENIDO

1.	CONTEXTUALIZACIÓN DEL TRABAJO .....	13
1.1.	DEFINICION DEL PROBLEMA .....	13
1.2.	OBJETIVOS.....	15
1.2.1	Objetivo general .....	15
1.2.2	Objetivos Específicos .....	15
2.	CONTEXTUALIZACION TEORICA .....	16
2.1.	MARCO TEÓRICO .....	16
2.1.1	Un proceso de desarrollo genérico.....	16
2.1.2	Planeación (fase 0): .....	18
2.1.3	Desarrollo del concepto (fase 1):.....	19
2.1.4	Diseño a nivel sistema (fase 2): .....	19
2.1.5	Diseño de detalles (fase 3).....	20
2.1.6	Prueba y refinamiento (fase 4): .....	21
2.1.7	Producción piloto (fase 5):.....	22
2.2.	MARCO REFERENCIAL .....	23
2.2.1	Naturaleza del centro regional de productividad e innovación del cauca 23	
2.2.2	Filosofía organizacional.....	23
2.2.3	Política de calidad .....	25
2.2.4	Lineamientos estratégicos.....	26
2.2.5	Estructura organizacional.....	28
3.	CONTEXTUALIZACIÓN METODOLÓGICA .....	39
3.1.	RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN.....	39
3.1.1	Fuentes Primarias .....	39
3.1.2	Fuentes Secundarias .....	39
3.2.	ESTRUCTURA DE DESARROLLO DEL TRABAJO.....	40
3.2.1	Planeación: Análisis del CREPIC como una organización prestadora de Servicios .....	40
3.2.2	Desarrollo del Concepto.....	41
3.2.3	Desarrollo a nivel de sistema .....	42
3.2.4	Diseño de Detalle .....	42
3.2.5	Pruebas y Refinamiento .....	43
3.2.6	Producción Piloto .....	44
4.	DESARROLLO DEL TRABAJO.....	45
4.1.	PORTAFOLIO DE NEGOCIOS DEL CENTRO REGIONAL DE PRODUCTIVIDAD E INNOVACIÓN DEL CAUCA - CREPIC Y LOS MECANISMOS DE DIVULGACIÓN HACIA SUS INTERESADOS .....	45
4.1.1	Servicios - líneas de acción.....	45
4.1.2	Caracterización de los Servicios del CREPIC .....	46

4.1.3	Priorización de servicios para el CREPIC .....	48
4.2.	SERVICIO 1 - CONSULTORÍA EMPRESARIAL EN GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO.....	55
4.2.1	Fase 1: Desarrollo conceptual - consultoría empresarial en Gestión del Conocimiento.....	55
4.2.2	Fase 2: Diseño a nivel de sistema.....	56
4.2.3	Fase 3: Diseño de detalle.....	59
4.2.4	Fase 4 - Prueba y refinamiento .....	90
4.2.5	Fase 5 - Producción piloto.....	90
4.2.6	Costo para la prestación del servicio en consultoría empresarial en gestión de conocimiento .....	91
4.3.	SERVICIO 2 - CONFORMACIÓN Y FORTALECIMIENTO DE SISTEMAS COLECTIVOS EMPRESARIALES.....	97
4.3.1	Fase 1 - Desarrollo conceptual - Conformación y fortalecimiento de sistemas colectivos empresariales .....	97
4.3.2	Fase 2 - Diseño a nivel de sistema .....	98
4.3.3	Fase 3 - Diseño de detalle .....	101
4.3.4	Fase 4 - Prueba y refinamiento .....	143
4.3.5	Fase 5 - Producción piloto.....	143
4.3.6	Costo para la prestación del servicio de consultoría conformación y fortalecimiento de sistemas colectivos empresariales .....	143
4.4.	ESTRATEGIAS PARA OFERTAR LOS SERVICIOS DEL CREPIC A SUS INTERESADOS .....	149
4.5.	ESTRATEGIA – ALIANZAS ESTRATÉGICAS .....	150
4.5.1	Objetivo .....	150
4.5.2	Estrategia .....	150
4.5.3	Actividades.....	150
4.6.	ESTRATEGIA – MARKETING EN LA WEB .....	152
4.6.1	Objetivo .....	152
4.6.2	Estrategia .....	152
4.6.3	Actividades.....	152
4.7.	ESTRATEGIA CAMPAÑA PUBLICITARIA .....	154
4.7.1	Objetivo .....	154
4.7.2	Estrategia .....	154
4.7.3	Actividades:.....	154
5.	CONCLUSIONES .....	156
6.	RECOMENDACIONES.....	157
	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	158
	ANEXOS.....	159

## LISTA DE TABLAS

<b>Tabla 1</b> Caracterización de los Servicios del CREPIC – Según la Entrega del servicio.....	47
<b>Tabla 2.</b> Comprensión de la naturaleza de la acción de servicio.....	48
<b>Tabla 3.</b> Evaluación de las líneas de acción según las políticas de calidad, visión y misión del CREPIC .....	50
<b>Tabla 4.</b> Promedios de los servicios según los criterios evaluados .....	53
<b>Tabla 5.</b> Mapeo del Servicio en Consultoría Empresarial en Gestión de Conocimiento .....	58
<b>Tabla 6.</b> Comparación empresas con el CREPIC.....	65
<b>Tabla 7.</b> Alineación de necesidades versus fuentes de conocimiento.....	72
<b>Tabla 8.</b> Diario de alcances .....	78
<b>Tabla 9.</b> Diario de Estrategias .....	80
<b>Tabla 10.</b> Respuesta del programa .....	81
<b>Tabla 11.</b> Plan de evaluación .....	82
<b>Tabla 12.</b> Tipo de empresa según su tamaño .....	92
<b>Tabla 13.</b> Categorías personal según SMMLV por hora.....	93
<b>Tabla 14.</b> Valor total - prestación de consultoría empresarial en gestión de conocimiento.....	96
<b>Tabla 15.</b> - Mapeo del servicio Conformación y Fortalecimiento de Sistemas Colectivos Empresariales .....	100
<b>Tabla 16.</b> Comparación de los factores comunes y de diferenciación entre el CREPIC y otras empresas.....	105
<b>Tabla 17.</b> Tabla de indicadores y responsables .....	113
<b>Tabla 18.</b> Tabla de escenarios .....	114

<b>Tabla 19.</b> Encuesta para determinar la línea base participativa .....	116
<b>Tabla 20.</b> Tabla demográfica .....	118
<b>Tabla 21.</b> Lista de factores claves externos .....	119
<b>Tabla 22.</b> Tabla para la identificación de los factores claves externos .....	120
<b>Tabla 23.</b> Lista de factores claves internos .....	121
<b>Tabla 24.</b> Tabla para la identificación de los factores claves externos .....	122
<b>Tabla 25.</b> Listado de actores de la red .....	124
<b>Tabla 26.</b> Listado de principales actores de la red empresarial.....	125
<b>Tabla 27.</b> Plan de Acción.....	132
<b>Tabla 28.</b> Descripción de problemas .....	136
<b>Tabla 29.</b> Tipo de empresa según su tamaño .....	145
<b>Tabla 30.</b> Categorías personal Según SMMLV por hora .....	146
<b>Tabla 31.</b> Valor total - Prestación de Consultoría Empresarial en Gestión de Conocimiento .....	148
<b>Tabla 32.</b> Tabla para realizar la priorización de las líneas de acción según los criterios a evaluar.....	160
<b>Tabla 33.</b> Tabla para mapeo del servicio.....	162
<b>Tabla 34.</b> Formato para identificar las fases del servicio.....	163
<b>Tabla 35.</b> Formato para identificar las subfases del servicio .....	164
<b>Tabla 36.</b> Formato diligenciado para identificar las fases del servicio - Consultoría Empresarial en Gestión de Conocimiento.....	174
<b>Tabla 37.</b> Formato diligenciado para identificar las subfases del servicio - Consultoría Empresarial en Gestión de Conocimiento .....	175
<b>Tabla 38.</b> Listado de asistencia – talleres.....	194

<b>Tabla 39.</b> Categorías y valor a pagar por hora .....	212
<b>Tabla 40.</b> Costeo gran empresa .....	213
<b>Tabla 41.</b> Costeo mediana empresa.....	217
<b>Tabla 42.</b> Costeo pequeña empresa .....	221
<b>Tabla 43.</b> Costeo micro empresa.....	225
<b>Tabla 44.</b> Metodología redes empresariales .....	233
<b>Tabla 45.</b> Categorías y valor a pagar por hora .....	242
<b>Tabla 46.</b> Costeo gran empresa .....	243
<b>Tabla 47.</b> Costeo mediana empresa.....	248
<b>Tabla 48.</b> Costeo pequeña empresa .....	253
<b>Tabla 49.</b> Costeo micro empresas.....	258

## LISTA DE GRÁFICOS

<b>Gráfico 1.</b> Organigrama CREPIC .....	37
<b>Gráfico 2.</b> Estructura externa del CREPIC .....	38
<b>Gráfico 3.</b> Diseño a nivel de sistema. Consultoría Empresarial en Gestión de Conocimiento .....	57
<b>Gráfico 4.</b> Diagrama de flujo de las fases del servicio Consultoría Empresarial en Gestión de Conocimiento .....	67
<b>Gráfico 5.</b> Diagrama de flujo de fase 1 - Diagnóstico de Gestión de Conocimiento .....	70
<b>Gráfico 6.</b> Diagrama de flujo de fase 2 - Talleres estratégicos para articular la Gestión de Conocimiento .....	74
<b>Gráfico 7.</b> Diagrama de flujo de fase 3 – Acción piloto .....	77
<b>Gráfico 8.</b> Diagrama de Flujo de fase 4 - Análisis de resultados .....	83
<b>Gráfico 9.</b> Diagrama de flujo de fase 5 - Optimización – formación del talento humano para la GC .....	85
<b>Gráfico 10.</b> Creación de Valor .....	86
<b>Gráfico 11.</b> Diseño a nivel de sistema. Conformación y Fortalecimiento de Sistemas Colectivos Empresariales .....	99
<b>Gráfico12.</b> Diagrama de flujo - fases del servicio Conformación y Fortalecimiento de Sistemas Colectivos Empresariales .....	107
<b>Gráfico 13:</b> Diagrama de flujo fase 1 – Diseño de un sistema de seguimiento y evaluación participativo .....	111
<b>Gráfico 14.</b> Diagrama de flujo fase 2. – Línea base participativa .....	115
<b>Gráfico 15.</b> Cadena de valor .....	126
<b>Gráfico 16.</b> Diagrama de flujo fase 3 - Construcción del Plan Estratégico y Plan de Acción .....	128



<b>Gráfico 17.</b> Diagrama de flujo fase 4 – Diseño e implementación de estrategias para la comunicación y para la gestión del conocimiento .....	134
<b>Gráfico 18.</b> – Diagrama de flujo fase 5 – Cartera de Proyectos – Gestión de Proyectos .....	138
<b>Gráfico 19.</b> Diagrama de flujo fase 6. – Sistematización de las experiencias .....	141
<b>Gráfico 20.</b> Plan de mercadeo - Alianzas estratégicas .....	151
<b>Gráfico 21.</b> Plan de mercadeo - Promoción en la web .....	153
<b>Gráfico 22.</b> Plan de mercadeo - Campaña publicitaria .....	155
<b>Gráfico 23.</b> Gráfico para analizar el servicio como sistema .....	161
<b>Gráfico 24.</b> Análisis del criterio - Agrega valor a socios y financiadores .....	182
<b>Gráfico 25.</b> Análisis del criterio - Aporta al mejoramiento de la calidad de vida de nuestros beneficiarios y de la región .....	183
<b>Gráfico 26.</b> Análisis de el criterio - Conformar una organización del conocimiento .....	185
<b>Gráfico 27.</b> Análisis del criterio - Ayuda a ser un ente articulador .....	186
<b>Gráfico 28.</b> Análisis del criterio - Aumenta la productividad y competitividad de la región caucana .....	187
<b>Gráfico 29.</b> Ejemplo de un modelo de Gestión de Conocimiento – Procesos centrales .....	189

## LISTA DE ANEXOS

<b>ANEXO A</b>	Herramienta para realizar priorización .....	160
<b>ANEXO B</b>	Gráfico para analizar el servicio como sistema .....	161
<b>ANEXO C</b>	Tabla guía para realizar mapeo del servicio .....	162
<b>ANEXO D</b>	Formato para identificar las fases y subfases del servicio .....	163
<b>ANEXO E</b>	TALLER 1 y 2 Diseño detallado servicio en consultoría en Gestión De Conocimiento .....	165
<b>ANEXO F</b>	Análisis de los criterios de evaluación de la tabla .....	182
<b>ANEXO G</b>	Clasificación de las herramientas para la Gestión de Conocimiento .....	188
<b>ANEXO H</b>	Encuesta para diagnóstico de línea base .....	192
<b>ANEXO I</b>	Listado de asistencia – talleres .....	194
<b>ANEXO J</b>	Guía memoria para talleres .....	195
<b>ANEXO K</b>	Formato de evaluación .....	196
<b>ANEXO L</b>	Guía para sistematización .....	197
<b>ANEXO M</b>	Costeo servicio consultoría empresarial en Gestión de Conocimiento .....	212
<b>ANEXO N</b>	Cadenas productivas bajo el enfoque de red .....	229
<b>ANEXO P</b>	Empresas para realizar benchmarking de otros servicios del CREPIC .....	236
<b>ANEXO Q</b>	Costeo del servicio de Conformación y Fortalecimiento de Sistemas Colectivos Empresariales .....	242

## **ABSTRACT**

Se espera que con la elaboración de este trabajo se contribuya a un fortalecimiento de la Centro Regional de Productividad e Invocación del Cauca - CREPIC, en la forma de estructurar los servicios que presta a la comunidad para que pueda ejercer una mejor planeación, organización y control de las actividades que están inmersas en cada uno de los servicios que presta, esto se logra a través de la elaboración de un documento que integre y defina de forma clara y concreta las acciones que existen en cada una de ellas.

La estructuración del portafolio de negocios se elaboró, por medio del levantamiento de información, la cual se obtuvo como resultado de talleres con el personal involucrado y revisión de documentación interna que recogía el desarrollo de algunas actividades.

La utilización de este documento contribuirá al mejoramiento interno de la institución y le dará la posibilidad de implementar procesos que contribuyan a generar un valor agregado en la prestación de sus servicios, el cual se verá reflejado en la calidad de los servicios que presta y le dará las herramientas para mantener sus operaciones en el largo plazo.

## INTRODUCCIÓN

Un aspecto importante dentro de una entidad es la calidad que brinda en sus productos para satisfacer las necesidades que poseen sus clientes. En el caso del Centro Regional de Productividad e Innovación del Cauca – CREPIC- se prestan servicios para el fortalecimiento al sector productivo en el departamento. Por ello, se hace necesario que estas organizaciones, sin ánimo de lucro como el CREPIC, implementen diversas herramientas para que los beneficiarios y personas interesadas obtengan información sobre los servicios que se prestan, para hacer que la organización mejore su desempeño, se actualice y adapte a las nuevas tendencias tecnológicas. En este sentido, es indispensable diseñar una herramienta que facilite la información de todos los servicios con los que se benefician los productores, para que ellos acudan a los mismos y puedan dar un manejo apropiado a los recursos con los que cuentan, elevando sus índices de productividad.

El propósito de la pasantía es adoptar elementos que fortalezcan el Centro Regional de Productividad e Innovación del Cauca – CREPIC, que le permitan un eficiente manejo de recursos y un mejor desempeño, identificando las partes interesadas y sus respectivas expectativas de servicio.

## **1. CONTEXTUALIZACIÓN DEL TRABAJO**

### **1.1. DEFINICION DEL PROBLEMA**

El CREPIC durante sus 8 años de existencia viene brindando servicios a la comunidad del Cauca a través de la ejecución de proyectos. La necesidad de mejorar la competitividad y calidad en la prestación de los diferentes servicios hace indispensable contar con información completa y detallada de competencias inmersas en los productos que ha prestado y que presta actualmente. En virtud a lo anterior, es preciso identificar y estandarizar los servicios, basándose en los proyectos ya ejecutados y en los que están en curso en la organización, de manera que se haga una ponderación para identificar cuáles son los que han generado más valor al CREPIC y a la comunidad.

Actualmente, no existe un portafolio orientador que permita a los clientes potenciales o reales del Centro, tener una información precisa de sus servicios.

## JUSTIFICACIÓN DEL PROBLEMA

Para el Centro Regional de Productividad e Innovación del Cauca – CREPIC es indispensable desarrollar y estructurar los procesos que intervienen en la prestación de los servicios, que en el transcurso de todo este tiempo que ha estado en funcionamiento ha prestado a la comunidad. Por ello, se requiere como primera medida hacer una identificación de los servicios que se prestan de manera participativa entre los beneficiarios y los diferentes equipos que conforman el CREPIC, esto se hace para que los diferentes entes que interactúan con el Centro como lo son: sus socios (Gobernación del Cauca, Universidad del Cauca y Cámara de Comercio), Aliados, Beneficiarios, Equipo CREPIC y comunidad en general, puedan conocer de forma clara, todos los procesos que intervienen y de qué forma pueden acceder a estos servicios, ya que una de las políticas del Centro es la transparencia y con estas herramientas se hace fácil el cumplimiento de esta política, por consecuencia se mejora la prestación de los servicios y hace que cada día aumente la producción de la región.

Es fundamental también contrarrestar esta falencia ya que el CREPIC está para concebir y servir de puente entre las capacidades de la academia, (conocimiento soluciones) y las necesidades potenciales de desarrollo que tienen los productores del departamento. Todo esto va encadenado, ya que el Centro debe desarrollar las capacidades para poner a dialogar a la academia con los empresarios, armonizar las diferentes dinámicas (ritmos) de estos actores para llegar a acordar objetivos comunes, además de ser experto en construir redes, saber cómo funcionan y perduran en el tiempo, debe velar para que los procesos de asociatividad se materialicen en proyectos con impacto social tangible, servir de puente con el Sistema Nacional de Ciencia y Tecnología para poder implementar la innovación en el sector productivo seleccionado para tal fin.

## **1.2. OBJETIVOS**

### *1.2.1 Objetivo general*

Estructurar el portafolio de negocios del centro regional de productividad e innovación del Cauca - CREPIC y los mecanismos de divulgación hacia sus interesados

### *1.2.2 Objetivos Específicos*

- Caracterizar los servicios que presta el Centro.
- Establecer las fases a seguir para hacer usufructo de los servicios del CREPIC.
- Definir la estrategia para ofertar los servicios y socializarlos a sus interesados.

## 2. CONTEXTUALIZACION TEORICA

### 2.1. MARCO TEÓRICO

La caracterización de los servicios que presenta el Centro se basará en el método de Desarrollo de Productos y Administración de Servicios los cuales integran varios aspectos necesarios para el entendimiento de cómo se presta y se desarrolla el servicio en la organización, por ello este trabajo se basará en la propuesta de Ulrich y Eppinger (2004)<sup>1</sup>, articulada con los enfoques de Lovelock, Reynoso, D'Andrea, Luis Huete (2004)<sup>2</sup>, los cuales dan las pautas y herramientas para enfocar los servicio o productos que desarrollan una empresa. A continuación se presentan cada uno de ellos con los elementos relevantes para el desarrollo de esta propuesta de pasantía.

#### 2.1.1 *Un proceso de desarrollo genérico*

Un proceso es una secuencia de pasos que transforman un conjunto de entradas en un conjunto de salidas. La mayoría de la gente está familiarizada con la idea de procesos físicos, tal como aquellos que se emplean para hornear un pastel o para ensamblar un automóvil. Un proceso de desarrollo del producto es la secuencia de pasos o actividades que una empresa emplea para concebir, diseñar y comercializar un producto o servicio. Muchos de estos pasos y actividades son intelectuales y organizacionales, más que físicos. Algunas organizaciones definen y siguen un proceso de desarrollo preciso y detallado, mientras que otras ni siquiera pueden describir sus procesos. Además, cada organización emplea un proceso por lo menos ligeramente diferente al de cualquier otra organización. De hecho, la misma empresa puede seguir diferentes procesos para cada uno de los diversos tipos de producto o servicios que desarrollan.

---

<sup>1</sup> ULRICH, Karl T. – EPPINGER, Steven D. Diseño Y Desarrollo De Productos: Enfoque Multidisciplinario. México : Edamsa Impresiones S.A. de C.V, 2004. 365 p. ISBN 970104793-1

<sup>2</sup> LOVELOCK, Christopher – REYNOSO, Javier – D'ANDREA, Guillermo – HUETE Luis. Administración de los Servicios: Estrategias de Marketing, Operaciones y Recursos Humanos. México: Pearson Educación, 2004. 760 p. ISBN 970-26-0388-9



Un proceso de desarrollo bien definido es útil por los siguientes motivos:

- **Aseguramiento de la calidad:** un proceso de desarrollo especifica las fases por las que atravesará un servicio y los puntos de revisión durante las mismas. Cuando estas fases y puntos de revisión se eligen correctamente, el seguimiento de este desarrollo es una manera de asegurar la calidad del servicio que se presta.
- **Coordinación:** un proceso de desarrollo articulado con claridad actúa como un plan maestro que define las posiciones de cada uno de los participantes en el equipo de desarrollo. Este plan informa a los miembros del equipo el momento en que se necesitaran sus contribuciones y con quien tendrán que intercambiar información y materiales.
- **Planeación:** un proceso de desarrollo contiene puntos naturales que corresponden al término de cada fase. La sincronización de estos puntos afianza el calendario global del servicio.
- **Administración:** un proceso de desarrollo es una evaluación comparativa para evaluar el desempeño de un esfuerzo de desarrollo en curso. Al comparar los hechos reales con el proceso establecido, un gerente puede identificar posibles áreas problemáticas.
- **Mejora:** la documentación cuidadosa del proceso de desarrollo de una organización con frecuencia ayuda a identificar oportunidades para realizar mejoras.

El proceso genérico de desarrollo del producto consta de seis fases. El proceso comienza con la fase de planeación, que es el enlace con las actividades de investigación avanzada y desarrollo de tecnología. El resultado de la fase de planeación es el principio de la misión del proyecto, que a su vez es lo que se requiere para comenzar la fase de desarrollo del concepto y que sirve como una guía para el equipo de desarrollo. La conclusión del proceso de desarrollo es el lanzamiento del producto, en cuyo momento este se encuentra disponible en el mercado para su adquisición.

Una forma en la que se podría considerar el proceso de desarrollo es como la creación inicial de un conjunto amplio de conceptos de productos alternativos, y la

reducción subsecuente de alternativas y la creciente especificación del producto hasta que este pueda ser fiable y repetidamente producido. Se puede observar que la mayoría de las fases de desarrollo están definidas en términos de la etapa del producto, aunque los planes del proceso de producción y marketing, entre otros resultados tangibles, también están en evolución como progresos del desarrollo.

Otra forma en la que se podría considerar el proceso de desarrollo es como un sistema de procesamiento de información. El proceso comienza con entradas, tales como los objetivos corporativos y las capacidades tecnológicas disponibles, plataformas de producto y sistemas de producción. Diversas actividades procesan la información de desarrollo, formulando especificaciones, conceptos y detalles de diseño. El proceso concluye cuando se genera y comunicación a toda la información requerida para respaldar el servicio y las ventas.

### *2.1.2 Planeación (fase 0):*

El desarrollo de los servicios se hará con base en seis fases del proceso de desarrollo genérico las cuales empiezan con esta primera en donde se realiza la planeación de toda la estructuración de los servicios.

La actividad de planeación con frecuencia se conoce como “fase cero” debido a que antecede a todas las actividades, a la aprobación del proyecto si es el caso y al lanzamiento del proceso de desarrollo del producto real o prestación del servicio. Esta fase comienza con la estrategia corporativa e incluye la valoración de los desarrollos en tecnología y de los objetivos del mercado. En la planeación como resultado debe estar, el principio de misión del proyecto, los objetivos a alcanzar, suposiciones básicas, visión, misión, políticas de calidad, lineamientos estratégicos y la estructura organizacional.

En esta fase se debe identificar la naturaleza de acción de los servicios, si son tangibles o si son intangibles igualmente si estos van dirigidos a las personas o a las posesiones u objetos de las personas. Para esto se deben nombrar los servicios o líneas de acción que se han identificado en el Centro y ubicarlos en una tabla donde se pueda evidenciar cada uno de los servicios para entender hacia dónde van dirigidos los procesos en el servicio y cómo se lleva a cabo esta tarea. Los servicios o líneas de acción identificados se deben priorizar según el grado de satisfacción con respecto a uno criterios de evaluación, los cuales se basan en las políticas de calidad, en la misión y visión de la empresa, el resultado de la priorización muestra los servicios o líneas de acción que cumplen en un

mayor porcentaje de los criterios de evaluación y así seleccionar el servicio o los servicios que se le aplicará las herramientas como muestra para un futuro desarrollo de todos los servicios que se deseen ofrecer en el portafolio de negocios.

### *2.1.3 Desarrollo del concepto (fase 1):*

En la fase de desarrollo del concepto, se identifican las necesidades del mercado objetivo, y se seleccionan uno o más conceptos para desarrollo y prueba. Un concepto es una descripción precisa de la forma, función y características de un servicio y por lo general se acompaña de un conjunto de especificaciones, y una justificación de los costos generales de la prestación del servicio. De igual forma se debe hacer el análisis de la entrega del servicio, si este necesita diferentes equipos de trabajo para el préstamo de este servicio, la tecnología que utilizará y si el servicio es de un nivel de contacto bajo o alto con respecto al cliente.

### *2.1.4 Diseño a nivel sistema (fase 2):*

la fase de diseño a nivel de sistema incluye las especificaciones donde se presta el contacto con el cliente, que acciones o tareas tiene la zona de apoyo ó centro técnico, el cual los clientes nunca observan y mucho menos saben de qué forma intervienen en la prestación del servicio, para esto se debe hacer un mapa del sistema del servicio que se desarrolla de manera general, ubicando las zonas según la percepción del cliente, las zonas a ubicar son: Centro técnico, Apoyo Físico, Personal de Contacto.

El resultado de esta fase es el mapeo del servicio (blueprinting), antes de empezar con el mapeo se debe identificar todas las actividades claves que participan en la prestación del servicio y distinguir entre lo que los clientes reciben y las actividades de los equipos del Centro y los procesos de apoyo (lo que los clientes no ven). Para realizar el mapeo se debe tener en cuenta los siguientes puntos:

- Definición de normas para las actividades del escenario frontal.
- Evidencia física y de otro tipo de actividades del escenario frontal.
- Principales acciones de los clientes.
- Línea de interacción.
- Acciones del escenario frontal.
- Líneas de visibilidad.

- Acciones tras bambalinas (zona invisible para el cliente) realizadas por el personal de contacto con clientes.
- Procesos de soporte con participación de otros miembros del personal.
- Procesos de soporte realizados mediante tecnología informática

### 2.1.5 *Diseño de detalles (fase 3)*

Según el resultado del mapeo resultante, se debe diseñar en detalle cada subsistema, este incluye la especificación completa de cada uno de los procesos que intervienen en la prestación del servicio, las tolerancias de todas las partes que sean únicas en el servicio, esta parte se debe hacer desglosando cada uno de estos subsistemas y especificar las actividades necesarias para la prestación del servicio. Para tener un costo estimado, se debe identificar los responsables de cada actividad, la experiencia que tiene sobre el tema, los estudios realizados y el número de horas para poder desarrollar una política de costos, esta política se haría teniendo en cuenta los siguientes criterios:

- **¿En qué debería basarse la política de precios?**
  - Ejecución de las tareas específicas
  - Porcentaje de la comisión sobre el valor de la transacción.
  - Recursos físicos que se consumen.
  - Se debería colocar un precio único por todo el paquete ó cada elemento por separado.
- **¿Cuánto se debería cobrar por ese servicio?**
  - ¿Qué costos intenta recuperar la organización?
  - ¿Qué grado de sensibilidad a los distintos precios tienen los clientes?
- **¿Quién debería cobrar?**

- La organización que presta el servicio.
- Un intermediario especializado.
- **¿Dónde debería realizarse el pago?**
  - En dónde se presta el servicio o instalaciones del Centro.
  - En el domicilio de el comprador.
- **¿Cuándo se debería realizar el pago?**
  - Antes o después de prestar el servicio.
  - En que horarios, días de la semana.
- **¿Cómo se debería realizar el pago?**
  - En efectivo, cheque, transferencia electrónica, pago con terceros
- **¿Cómo se debería comunicar los precios al mercado objetivo?**
  - En qué medio de comunicación (publicidad, exhibidores electrónicos, vendedores, etc).
  - Cual debería ser el contenido del mensaje
  - Cuanto se debe destacar el precio.

El resultado de esta fase, es la documentación para realizar el control en la prestación del servicio, las especificaciones de las partes que intervienen y de lo que se necesita. Otro punto de gran importancia en esta fase además de los costos de prestación del servicio es la confiabilidad del desempeño en la prestación del mismo, mostrando en detalle las fases y subfases de una forma práctica y entendible a cualquier miembro de la organización.

#### *2.1.6 Prueba y refinamiento (fase 4):*

La fase de prueba o refinamiento involucra la construcción y evaluación de múltiples versiones previas del servicio. En esta fase los prototipos, se prueban para determinar si el servicio va a funcionar tal como se diseño o para saber si el producto satisface las necesidades clave del cliente. Las pruebas de fiabilidad, duración y desempeño servirán para realizar las mejoras al producto final, estas pruebas se analizarán desde diferentes perspectivas para no tener fallas posteriormente.

#### *2.1.7 Producción piloto (fase 5):*

En la fase de producción piloto, se evalúa el resultado en la primera vez que se presta el servicio luego se hace una retroalimentación para hacer de nuevo una refinación y depurar los diferentes procesos si es necesario.

## **2.2. MARCO REFERENCIAL**

### *2.2.1 Naturaleza del centro regional de productividad e innovación del cauca*

“El Centro Regional de Productividad e Innovación del Cauca- CREPIC- fue creado el 14 de Septiembre de 2000, por iniciativa de las instituciones más representativas de la región para cumplir con una labor inexistente en el departamento, constituirse en el ente articulador de los actores productivos regionales”. Las instituciones que se reunieron para adelantar esta iniciativa fueron la Universidad del Cauca, la Cámara de Comercio del Cauca, la Alcaldía Municipal de Popayán, la Gobernación del Cauca, el servicio de aprendizaje - SENA Regional Cauca, COMFACAUCA y COLCIENCIAS aportando el capital semilla.

El CREPIC se crea como una sociedad civil, de participación mixta, de carácter privado, sin ánimo de lucro, que propende por el fortalecimiento del sector productivo caucano; además de actuar como nodo articulador de una red de intermediación entre los entes regionales, aborda ampliamente la problemática de la competitividad regional con visión prospectiva introduciendo conocimientos en campos tan diversos como el de productividad, calidad, gestión de la tecnología, el conocimiento y la innovación, gestión de proyectos productivos y otros, con miras a concretar acciones sinérgicas que posibiliten la solución de problemas reales y eviten la duplicidad, aislamiento y dispersión de esfuerzos.

### *2.2.2 Filosofía organizacional*

Visión al 2012

“El Centro Regional de Productividad e Innovación del Cauca, es reconocido por su capacidad de articular estratégicamente los actores regionales de la competitividad y apropiar modelos de gestión de conocimiento para incrementar la productividad, propiciar la innovación organizacional y proyectar al Cauca como una región competitiva”.

## Misión

El Centro Regional de Productividad e Innovación del Cauca –CREPIC, mejora la competitividad de las organizaciones regionales a través de la articulación y desarrollo de las capacidades de innovación y productividad de sus actores.

## Principios y valores

“Los principios son considerados una norma de comportamiento que debe regir todas las actividades de la organización”. Son los valores en los que la organización espera se enmarquen todas las actividades conducentes al logro de la visión, la misión y los objetivos; es por ello que deben ser compartidos e interiorizados por todos y cada uno de sus integrantes.

Teniendo en cuenta lo anterior, los principios que el CREPIC ha decidido tomar como referente para su accionar son:

### ➤ **Autonomía con interdependencia**

Tanto el CREPIC a nivel institucional como sus integrantes a nivel personal ejercemos el derecho a la autodeterminación en función de la misión de la institución, lo que nos faculta para actuar con empoderamiento y tomar decisiones por cuenta propia; así mismo, nos exige la responsabilidad de gestionar nuestras ideas, siempre en concordancia, articulación y coordinación con las instituciones y personas que tengan relación con la misión del Centro.

### ➤ **Trabajo en equipo**

El trabajo en equipo es una cualidad esencial para el logro de los objetivos del CREPIC; esto nos exige el desarrollo de habilidades para trabajar en actividades articuladas y coordinadas en múltiples proyectos y establecer las complementariedades adecuadas.



➤ **Transparencia en objetivos y gestión**

Para el logro de la misión del CREPIC establecemos relaciones con muchas personas e instituciones con las que compartimos información y experiencia; para lograr este aprendizaje mutuo debemos generar un clima de confianza a través de la expresión clara de lo que pretendemos con cada emprendimiento.

➤ **Organización que aprende y comparte conocimiento**

El CREPIC es una organización que genera, apropia y gestiona conocimiento para el logro de sus objetivos. El rol proactivo que asumimos a la hora de identificar y resolver situaciones diversas y complejas que nos plantea el entorno utilizando conocimiento, nos permite adaptarnos y aprender continuamente.

➤ **Responsabilidad social**

El CREPIC es una organización conformada por instituciones representativas de la sociedad regional que debe caracterizarse por su compromiso y responsabilidad social; sus integrantes tenemos el deber de orientar nuestras acciones en procura de un desarrollo socio-económico incluyente que mejore la calidad de vida de las comunidades.

*2.2.3 Política de calidad*

“Gestionamos alianzas y soluciones innovadoras que agregan satisfacción y valor a nuestros socios, aliados, financiadores, aportando al mejoramiento de la calidad de vida de nuestros beneficiarios y región, con transparencia, responsabilidad social, desarrollo integral del equipo de colaboradores e innovación continua de procesos, como garantes de sostenibilidad.

## Objetivos de calidad

- Agregar valor a socios, aliados y financiadores, mediante la práctica permanente de la innovación, la gestión de conocimiento y la apropiación creativa de las tecnologías.
- Ser una organización de conocimiento basada en el desarrollo integral de nuestro equipo de colaboradores, bajo un ambiente ameno que lo valora desde la dimensión humana, incentiva su formación de alto nivel, y le brinda oportunidades para su bienestar.
- Aportar al mejoramiento de la calidad de vida de nuestros beneficiarios y región, a través de la generación de nuevas relaciones de carácter asociativo.

### 2.2.4 Lineamientos estratégicos

Entre los lineamientos estratégicos manejados por el CREPIC, se encuentran:

- **Identificar, promover y fortalecer sistemas colectivos de agregación de valor estratégicos para la región: cadenas, clusters y redes empresariales**

El CREPIC focaliza su acción en el incremento de la competitividad de empresas, eslabones, cadenas, clusters y sectores estratégicos identificados en los planes regionales; en tal sentido, dispone de personería jurídica y capacidad operativa y administrativa propia para soportar, integrar y articular los esfuerzos de sus asociados y demás actores sociales en pro del mejoramiento de actividades económicas de alto impacto regional.

- **Promover y consolidar emprendimientos empresariales innovadores que surjan de los sistemas colectivos de agregación de valor estratégicos regionales**

El apoyo a la generación de iniciativas empresariales con alto componente de conocimiento e innovación resulta esencial para renovar el tejido productivo de la región.

Se pretende diversificar la oferta productiva regional con el posicionamiento de bienes y servicios innovadores en los mercados globalizados; esto a su vez permitiría generar dinámicas innovadoras a partir de las cuales se consolide la construcción del desarrollo endógeno regional.

➤ **Fortalecer el sector productivo a través del desarrollo científico tecnológico y la innovación**

Como actor del Sistema Nacional de Innovación, el CREPIC debe apoyar las acciones que a nivel regional se adelanten con miras a potenciar la ciencia, la tecnología y la innovación, en el sector productivo y social; así mismo, el Centro debe constituirse en una institución de interfaz que permita acercar el conocimiento científico a los requerimientos empresariales de forma que esta articulación permita generar ventajas competitivas en las organizaciones regionales.

➤ **Fortalecer integralmente el CREPIC**

Para lograr el fortalecimiento del CREPIC se debe garantizar su sostenibilidad financiera, tecnológica e institucional.

La sostenibilidad financiera proviene de la generación de recursos propios mediante la venta del portafolio de servicios, la participación en la formulación y gestión de proyectos y los aportes de los asociados.

La sostenibilidad tecnológica se soporta en la posibilidad de que el CREPIC conozca las mejores prácticas de gestión y mejoramiento productivo, las adapte a las condiciones particulares de la región y facilite su apropiación con personal y recursos calificados. Así y dado su carácter virtual, el CREPIC debe desarrollar la capacidad para atender estas deficiencias productivas de las organizaciones regionales mediante esquemas de gerencia de los conocimientos acumulados en universidades, institutos, consultores, empresarios y demás actores sociales.

La sostenibilidad institucional se garantiza ganando la confianza y el compromiso de los empresarios y organizaciones con una oferta de servicios de alta calidad y pertinencia que respondan a las condiciones del entorno regional.

### 2.2.5 Estructura organizacional

La estructura organizacional que soporta el funcionamiento del Centro Regional de Productividad e Innovación del Cauca se fundamenta en la combinación de dos esquemas, jerárquica y matricial en su parte interna y en red en su parte externa.

#### **Estructura interna**

**Jerárquico:** estructura conformada por las instancias directivas encargadas de orientar al CREPIC estratégicamente, ellas son:

- **Asamblea general:** define políticas y directrices generales que enmarcan el accionar del CREPIC en el ámbito regional.
  
- **Junta directiva:** se encarga de asesorar, planear, dirigir, coordinar, controlar y evaluar la ejecución de los programas, proyectos y actividades desarrolladas por el CREPIC.
  
- **Dirección ejecutiva:** desempeña las siguientes labores:
  - Representar legal, judicial y extrajudicialmente al Centro Regional de Productividad e Innovación del Cauca.
  - Dirigir el Centro Regional de Productividad e Innovación del Cauca de conformidad con las decisiones de la Asamblea General, de la Junta Directiva y estatutos.
  - Cumplir y hacer cumplir los estatutos, lineamientos, políticas, reglamentos, acuerdos y decisiones de la Asamblea General de asociados y Junta Directiva.
  - Designar al personal senior y junior y de soporte administrativo del Centro Regional de Productividad e Innovación del Cauca.
  - Celebrar contratos, convenios, acuerdos dentro de los límites y condiciones establecidos por los estatutos, reglamentos y por la Junta Directiva.

- Decidir sobre promociones, sanciones, retiros y reemplazos a que haya lugar.
  - Coordinar la actividad de los distintos colaboradores y procesos.
  - Velar por los bienes tangibles e intangibles del Centro Regional de Productividad e Innovación del Cauca, por sus operaciones técnicas, cuentas y documentos.
  - Firmar balances, estados e informes financieros.
  - Vigilar la recaudación e inversión de los recursos financieros del Centro Regional y la correcta disposición de sus bienes.
  - Rendir anualmente un informe de gestión a la Asamblea General y Junta Directiva.
  - Proponer e implementar Políticas para el buen desempeño de la organización: Política de Calidad, Financiera, de Clientes, de Procesos, de Aprendizaje y Crecimiento, de Innovación y Comunicación
  - Elaborar el Plan de acción anual.
  - Realizar seguimiento y evaluación de planes, programas, proyectos.
  - Diseñar Políticas de diseño de puestos, contratación, evaluación del desempeño, planificación de carreras y retribución.
  - Velar por un correcto manejo de la gestión documental y archivo en el Centro Regional de Productividad e Innovación del Cauca.
  - Promover la conservación debida de la correspondencia y comprobantes de las cuentas, impartiendo las instrucciones necesarias para tales fines.
- **Dirección científica:** desempeña las siguientes labores:
- Ejerce la representación institucional del CREPIC.
  - Orienta estratégicamente la organización y apoya a la dirección ejecutiva.
  - Brinda orientación técnica a la coordinación de proyectos y a los articuladores en la formulación y ejecución de propuestas y proyectos.
  - Formulación de proyectos.

- A continuación se presenta una gráfica en la que se ilustra la estructura con la cual actualmente opera el CREPIC.

➤ **Gestión de calidad:** la coordinación de calidad es responsable de recolectar y procesar la información que sirva de soporte del análisis de evaluación de los resultados organizacionales, además de hacer seguimiento a la ejecución de la estrategia. Entre las labores que desempeña, se encuentran:

- Aplicar el conocimiento profesional en el desarrollo de las actividades que se requieran para la implementación y mantenimiento del Sistema de Gestión de Calidad.
- Resolver peticiones, consultas y proyectar las acciones que sean solicitados.
- Preparar y presentar informes requeridos.
- Asistir a las Juntas, Consejos, Comités, Comisiones y Reuniones.
- Entregar a cada trabajador del conocimiento copia de las responsabilidades y competencias determinadas en el manual para el respectivo ejercicio del trabajo.
- Realizar estudios e investigaciones para identificar las necesidades de capacitación/formación.
- Preparar el Plan Corporativo de Formación Anual, los programas de inducción, reinducción, estímulos y evaluación del desempeño para el capital humano del Centro.
- Adelantar estudios de las mejores prácticas para efectuar análisis comparativos con otras organizaciones homólogas para el desarrollo del talento humano al servicio de la organización y proponer su adopción.
- Efectuar el seguimiento al Plan Anual de Formación aprobado por el Centro y proponer los correctivos a que haya lugar.
- Preparar proyectos, oficios y documentos relacionados con el proceso de Gestión de Calidad, para mantener actualizadas las situaciones administrativas de los colaboradores de la organización de conformidad con las normas vigentes y aplicables.
- Mantener actualizados los documentos del Sistema de Calidad.

- Vigilar el cumplimiento del control de registros establecido.
  - Asistir al Representante de la Dirección en las actividades de coordinación, control y sostenimiento del Sistema de Calidad.
  - Prestar apoyo al Comité de Estrategia y Calidad de Gestión.
  - Garantizar la recolección y distribución de documentos, asegurando la administración y manejo de documentos “controlados” y “obsoletos”.
  - Editar todos los documentos relativos al Sistema de Calidad.
  - Garantizar que el Sistema de Calidad se mantenga de acuerdo a los requisitos establecidos en la Norma, una vez se obtenga el Certificado de Aseguramiento de la Calidad.
  - Elaborar y Revisar los documentos del SGC en todo su ciclo de vida.
  - Asesorar a las personas del Centro en la redacción de documentos.
  - Levantar actas de citación e informes de las sesiones de trabajo en el marco del Sistema de Gestión de Calidad.
- **Gestión administrativa y financiera:** se encarga de administrar adecuadamente los recursos financieros del CREPIC a través de las actividades relacionadas con el presupuesto, tesorería y contabilidad para proveer información útil para el control y toma de decisiones de los gerentes de proyectos y proceso de Gestión Estratégica. En este caso se encarga de gestionar y proveer los recursos financieros así como realizar el control y seguimiento al manejo adecuado y eficiente de los dineros de los proyectos.
- **Gestión del conocimiento:** desempeña las siguientes labores:
- Participar activamente en la elaboración de Políticas, Objetivos, Estrategia e Instrumentos de gestión de conocimiento.
  - Determinar la eficacia de la utilización de los mecanismos y elementos de la gestión del conocimiento para captar el conocimiento tácito y explícito.
  - Evaluar y priorizar la atención a riesgos y determinar los requerimientos y brechas en la gestión del conocimiento en la organización.
  - Contribuir en la construcción de una actitud compartida y comprensión de la gestión del conocimiento hacia el cambio y la evolución.

- Participar como facilitador en las actividades orientadas a la creatividad e innovación: la síntesis del pensamiento del equipo.
- Colaborar estrechamente con el proceso de gestión humana, gestión de calidad e innovación.
- Formular análisis del conocimiento y establecimiento de prioridades.
- Verificar la estructura de gestión del conocimiento, sus principios y mecanismos, incorporando los enfoques de conocimiento explícito e implícito.
- Identificar y alinear los puntos de integración dentro de la estructura de gestión del conocimiento.
- Formular y concordar un plan de acción de gestión de conocimiento.
- Implementar el plan de acción, incorporando capacidades y “transferencia del conocimiento”, medidas y controles, estándares de comparación acordados, procesos de gestión y captura de información y conocimiento tácito y explícito.
- Medir, rastrear e informar efectos contra los estándares definidos.
- Evaluar la sostenibilidad de controlar y modificar el proceso y estructura de la gestión del conocimiento.
- Realizar el análisis cognitivo e identificar las principales prioridades (lagunas, información crítica, vías de comunicación del conocimiento y enfoques de transmisión) del conocimiento en la organización.
- Alinear e identificar los puntos de integración para las capacidades, planificación de la fuerza de trabajo, planes de relevo y de competencias de gestión del conocimiento que incorpora la mejor tecnología disponible a las TICs, sistemas internos y procesos.
- Definir Políticas de Gestión de Conocimiento al interior de los proyectos
- Definir estrategias e instrumentos de Gestión de Conocimiento generales y específicas para el desarrollo de proyectos.
- Soportar el despliegue de las estrategias e instrumentos de gestión de conocimiento.
- Coordinar reuniones de gestión de conocimiento para valorar la eficacia de las estrategias e instrumentos desplegados.



- Realizar seguimiento y evaluación de las Políticas, Objetivos, Estrategias e instrumentos de Gestión de Conocimiento.

**Matricial:** esquema conformado por los articuladores, gestores y ejecutores de proyectos enmarcados en los lineamientos estratégicos definidos por el CREPIC, ellos son:

➤ **Coordinación de proyectos:** desempeña las siguientes labores:

- Coordinar el equipo ejecutor de proyecto para que sus actividades permitan la obtención del objetivo general, objetivos específicos, resultados esperados, asegurando la gestión eficiente y eficaz de los recursos técnicos, financieros y humanos.
- Coordinar el manejo y control presupuestal y financiero del proyecto.
- Elaborar conjuntamente con el proceso de Gestión Administrativa y Financiera, los informes que requiera la fuente de financiación y/o cofinanciación.
- Coordinar la realización de las contrataciones y adquisiciones previstas en el proyecto.
- Elaborar términos de referencia de contrataciones, cuando a ello hubiere lugar.
- Realizar el seguimiento y evaluación de la ejecución del proyecto.
- Realizar ajustes necesarios con miras al cumplimiento de los resultados esperados del proyecto.
- Preparar y entregar informes técnicos y financieros parciales y finales exigidos por la fuente de financiación y por el CREPIC.
- Coordinar la Sistematización de la Experiencia y extracción de las lecciones aprendidas del proyecto.
- Coordinar las actividades que se requieran realizar durante el periodo de evaluación, modificación y aprobación de los informes finales hasta un lapso de tres meses posteriores a la terminación del proyecto.

➤ **Ingeniero soporte tecnologías de información y comunicación:** desempeña las siguientes labores:

- Gestionar y atender requerimientos.
- Implementar nuevas funcionalidades de acuerdo a las necesidades de información.
- Capacitar a usuarios en el uso de plataformas.
- Controlar y hacer seguimiento.
- Crear o modificar usuarios.
- Parametrizar.
- Solucionar inquietudes y/o consultas de los usuarios internos y externos.
- Atender requerimientos por errores.
- Levantar información.
- Definir especificaciones de las funcionalidades.
- Realizar pruebas antes del lanzamiento de nuevas aplicaciones.
- Socializar nuevas funcionalidades.
- Generar reportes y consultas.
- Auditar tablas de bases de datos.
- Actualizar versiones del sistema de información.

➤ **Asesores:** el CREPIC cuenta además con una línea staff conformada por sus asesores jurídicos, contables y fiscales, que orientan las acciones en cuanto el manejo de los recursos financieros y acciones legales que requieran de la orientación de un profesional en el tema. Entre ellos se encuentran:

➤ **Revisor Fiscal:** desempeña las siguientes labores:

- Cerciorarse de que las operaciones que se celebren por cuenta del Centro Regional de Productividad e Innovación del Cauca se ajustan a las prescripciones

de la ley, estatutos, reglamentos y decisiones de la Asamblea General y de la Junta Directiva del CREPIC.

- Dar oportuna cuenta, por escrito, a la Asamblea General y Junta Directiva ó al Director Ejecutivo según el caso, las irregularidades que ocurran en el funcionamiento del Centro Regional y prestación de servicios.
- Velar porque se lleve regularmente la contabilidad del Centro Regional de Productividad e Innovación del Cauca.
- Velar porque se lleven las actas de las reuniones de la Asamblea General y Junta Directiva.
- Ejercer control interno.
- Velar por un correcto manejo de la gestión documental y archivo en el Centro Regional de Productividad e Innovación del Cauca.
- Promover la conservación debida de la correspondencia y comprobantes de las cuentas, impartiendo las instrucciones necesarias para tales fines.
- Inspeccionar asiduamente los bienes del Centro Regional de Productividad e Innovación del Cauca.
- Procurar que se tomen oportunamente las medidas de conservación o seguridad de los bienes y de los que él tenga en custodia o a cualquier otro título.
- Impartir instrucciones, practicar inspecciones y solicitar informes que sean necesarios para establecer un control permanente sobre los valores del Centro Regional de Productividad e Innovación del Cauca.
- Autorizar con su firma cualquier Balance que se haga, con su dictamen o informe correspondiente.
- Convocar a la Asamblea General a reuniones extraordinarias cuando lo juzgue necesario.
- Velar porque en los Estados Financieros de la entidad reflejen fidedignamente los ingresos y costos de los contratos que el Estado, y otras fuentes de financiación celebren con el Centro Regional de Productividad e Innovación del Cauca.
- Presentar informe de gestión a la Asamblea General en su sesión ordinaria cuando ésta o la Junta Directiva lo requieran.

- Colaborar con los funcionarios estatales que ejerzan funciones de interventoría, control o auditoría de los contratos celebrados, entregándoles los informes que sean pertinentes o los que le sean solicitados.

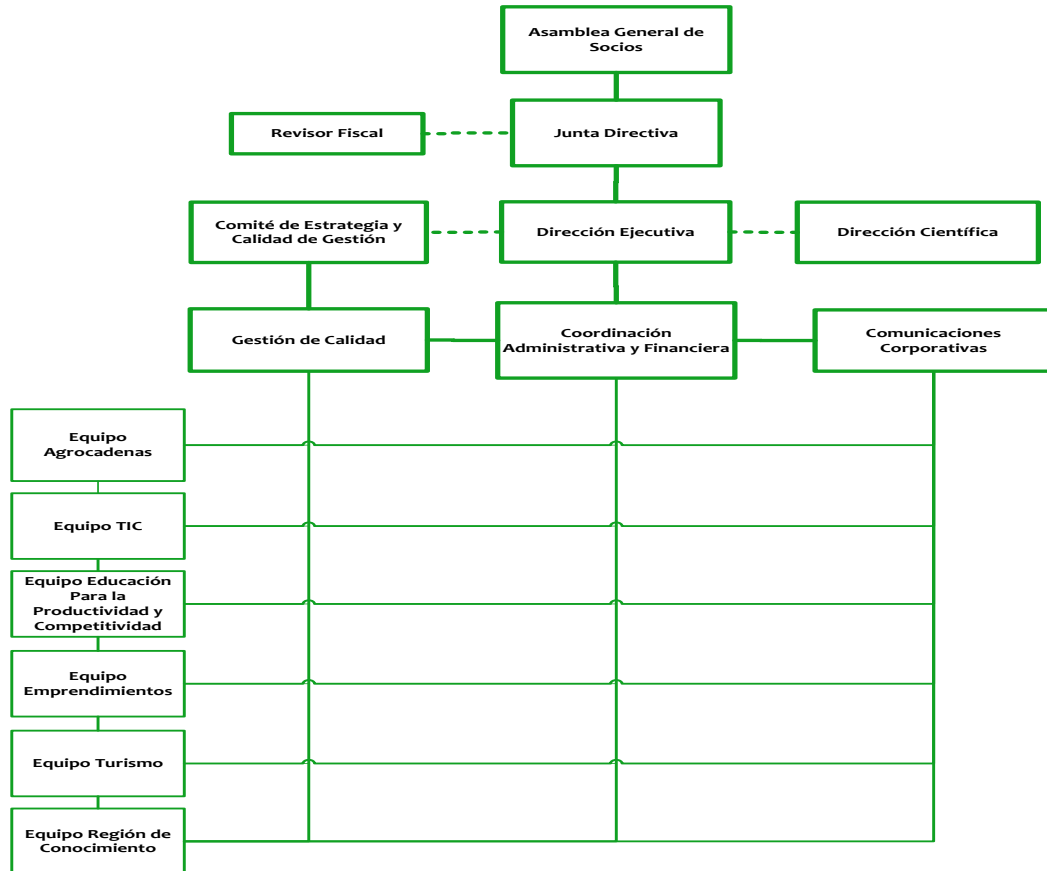
➤ **Contador:** desempeña las siguientes labores:

- De las actividades funcionales de las entidades sin ánimo de lucro.
- Conceptos de tecnología de la información para sistemas empresariales.
- Control Interno.
- Principios y prácticas de las normas de contabilidad nacionales e internacionales.
- Preparación y análisis de informes financieros.
- Normas tributarias, comerciales y laborales.
- Normas que regulan la profesión de Contador Público.
- Aplicación y manejo de sistemas contables.
- Normas profesionales éticas del CREPIC.
- Clasificación y análisis de la información contable.
- Manejo de sistemas operativos, procesador de palabras, hoja de cálculo y herramientas de Internet.

A continuación se presenta en el gráfico 1 la estructura organizacional con la que actualmente opera el CREPIC.

**Gráfico 1. Organigrama CREPIC**

**Estructura organizacional del CREPIC**  
**ORGANIGRAMA**  
**CENTRO REGIONAL DE PRODUCTIVIDAD E INNOVACIÓN DEL CAUCA**



**Fuente:** Centro Regional de Productividad e Innovación del Cauca – CREPIC

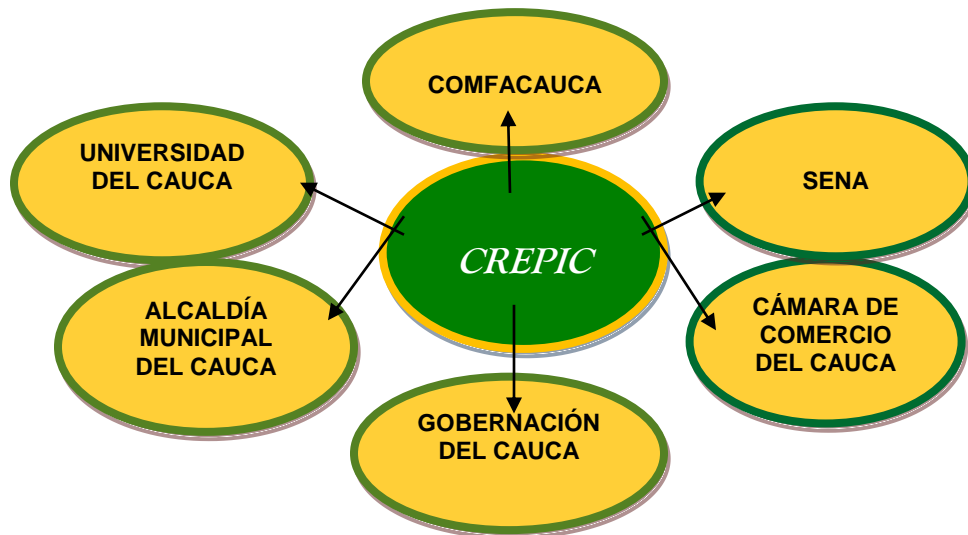
**Estructura externa**

El CREPIC cuenta con una infraestructura básica de funcionamiento que la hace una organización liviana y de fácil adaptación a los cambios que deba realizar para el cumplimiento de su misión. De otro lado cuenta con una gran capacidad técnica sustentada primero, en el conocimiento apropiado por el equipo de trabajo que lo conforma y en segundo lugar, el respaldo que ofrecen las instituciones vinculadas en calidad de socios que aportan su capacidad, experiencia y representatividad, en los ámbitos social, académico, empresarial y gubernamental. Es importante

mencionar que dado que algunos de sus socios son de carácter público el apoyo en algunos casos depende de las políticas o líneas de trabajo prioritarias de sus representantes.

A continuación se presenta en el gráfico 2 la estructura externa del CREPIC, en relación a sus asociados.

**Gráfico 2.** Estructura externa del CREPIC



**Fuente:** Centro Regional de Productividad e Innovación del Cauca – CREPIC

### **3. CONTEXTUALIZACIÓN METODOLÓGICA**

Considerando el enfoque teórico, base para el desarrollo de productos se realizaron las adaptaciones requeridas para el caso particular del diseño de la estructuración de los posibles servicios que puede prestar el CREPIC.

A continuación se describen las estrategias para la recolección y análisis de la información y posteriormente se desagregan las fases para la realización de la pasantía describiendo en cada una de ellas los instrumentos, criterios y técnicas empleadas.

#### **3.1. RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN**

##### *3.1.1 Fuentes Primarias*

Las fuentes primarias utilizadas en el proceso de desarrollo del trabajo son talleres, que se aplicará a determinados integrantes del Centro, los cuales tienen información relacionada de la manera como se prestan los servicios en la organización y los requerimiento para la prestación de los mismos.

##### *3.1.2 Fuentes Secundarias*

Las consultas necesarias para la realización y presentación de este trabajo fueron realizadas en libros, revistas, información relacionada con el objeto de estudio, redes informáticas, entre otras, las cuales fueron nombradas anteriormente.

Se realizó una búsqueda de los informes de proyectos, trabajos de pasantía, consultorías, ejercicios participativos de direccionamiento estratégico realizados al interior del CREPIC, uno de ellos es la implementación del Modelo ISO 9001: 2008 que resultó especialmente útil para comprender la naturaleza de la organización. Se pudieron estudiar los resultados de los talleres y anclar de esta manera el direccionamiento estratégico del CREPIC con su Sistema de Calidad. Durante un período de un mes se consolidó la información sobre estos procesos y se verificó su validez con los actores responsables de su seguimiento.

Otros documentos analizados son las pasantías y trabajo que se han hecho en el Centro y que podrían tener información importante para la conclusión de este trabajo: Auditoría de Clientes Externos y Transferencias tecnológicas entre Universidad Estado y Empresa.

## **3.2. ESTRUCTURA DE DESARROLLO DEL TRABAJO**

### *3.2.1 Planeación: Análisis del CREPIC como una organización prestadora de Servicios*

Para realizar la planeación del presente trabajo se consideraron varios aspectos importantes de la empresa como son: el enfoque estratégico que el CREPIC desea incorporar en la estructuración de los servicios, los criterios para establecer y priorizar cuales servicios podrían considerarse que dan mayor valor a la organización. En forma adicional se debe conocer el sistema de calidad que se ha venido implementando en el CREPIC para analizar en forma preponderante los servicios que ya han sido identificados y que son fruto de los talleres realizados en el marco de la implementación del sistema de calidad. Esta información se constituye como el punto de partida de esta pasantía y genera como producto un análisis del estado en que se encuentra la organización, su direccionamiento estratégico y las expectativas frente a los servicios identificados.

Dentro de la planeación también se debe segmentar el servicio según su destino final, estos pueden estar ubicados en alguna de las siguientes categorías:

- Servicios dirigidos al cuerpo de las personas
- Servicios dirigidos a posesiones físicas
- Servicios dirigidos a la mente de las personas
- Servicios dirigidos a los activos intangibles

Así se conoce la naturaleza de la acción de los servicios, y al mismo tiempo identificando si son tangibles o intangibles.



## **Priorización de los Servicios Identificados**

La priorización se llevo a cabo mediante un taller participativo con integrantes de la organización, en donde se presentó como primera instancia la tabla de priorización de los servicios con la calificación y su debida justificación hecha previamente por un grupo de trabajo piloto de tres integrantes, para luego en consenso validar la justificación realizada, esto último permite la respectiva evaluación y retroalimentación de lo presentado, la herramienta propuesta para trabajar en esta actividad se baso en una tabla en donde se plantea: (ver Anexo A, Tabla 32) mediante un contraste los servicios o líneas de acción identificados en la organización con unos criterios de evaluación, los cuales se basan en la política de calidad, la misión y la visión de la organización ya que esto es lo que la empresa se propone como su direccionamiento estratégico. A cada línea de acción se le dio una calificación de 1 a 5, en donde 1 es la más baja y 5 la más alta, además, se debe justificar el porqué de dicha calificación, para hacer la debida priorización de los servicios e identificar cual es la que obtiene mayor porcentaje, determinando los servicios que proporcionan un mayor valor agregado a la organización.

### *3.2.2 Desarrollo del Concepto*

Continuando con las fases, el desarrollo del concepto se realizó a los servicios que se quieren estructurar según la priorización que se hizo en la anterior fase, esta etapa se desarrolla en forma general identificando claramente la necesidad que satisface el servicio que se está trabajando para luego hacer las especificaciones del mismo; se hace un bosquejo de las generalidades del concepto, esto se hizo mediante una descripción aproximada de la tecnología que utiliza el servicio, los principios del funcionamiento del servicio, la forma como se presta al cliente final, visitas necesarias, entre otras. Con esta información se desarrolla un costeo general del servicio, el cual se abordan los costos de forma no muy detallada, ya que esto se hace solo para estimar los costos en que se incurre para la prestación del servicio.

### 3.2.3 *Desarrollo a nivel de sistema*

#### **Servicio como sistema**

Se debe ubicar cada uno de los servicios que se quieren estructurar en una gráfica en la cual se muestra de manera colectiva en forma de sistema todo el servicio en general, ubicando las zonas de apoyo y las de contacto con el cliente, esta última se divide en la de apoyo físico y la de personal de contacto, un ejemplo del gráfico del servicio como un sistema se puede observar en el Anexo B, Gráfico 23.

#### **Mapeo del servicio**

Se debe hacer un mapeo de las actividades que tiene el cliente y el personal de la organización en el servicio. En consecuencia se debe obtener un gráfico en donde se muestren las zonas a ubicar las cuales son: el escenario frontal, el cual es en donde realizan las acciones el cliente y el personal de contacto de la organización y la zona que no es visible para el cliente, el ejemplo del gráfico se puede observar en el Anexo C, Tabla 33. En este gráfico se deben destacar el orden de las actividades que hay para la prestación del servicio que se está estructurando.

### 3.2.4 *Diseño de Detalle*

Si en la empresa existe documentación acerca de cómo se brinda la prestación del servicio, se debe basar en esta para analizar las herramientas que se necesitan y que el cliente obtenga lo que quiere como objetivo, de la misma forma que para los diferentes pasos de esta fase se debe utilizar la información suministrada por la organización.

#### **Benchmarking**

Se debe realizar una comparación con empresas que presten el mismo tipo de servicio que se está estructurando, la ubicación de dichas empresas pueden ser a nivel nacional o internacional, es importante determinar en ellas que satisfagan las mismas necesidades del servicio que se está estructurando las cuales presten el servicio que se está estructurando, esto se hace para conocer como se

encuentran dichas empresas y realizar una comparación de las ventajas o desventajas que existan frente a la organización y la forma como prestan el servicio, posteriormente se realiza una comparación entre las empresas halladas y la organización a la que se está haciendo la estructuración del servicio, esta comparación se hace, en las herramientas que utilizan para prestar el servicio, los factores comunes y los factores diferenciadores con lo cual se puede establecer la forma y el ideal de cómo prestar el servicio.

### **Diseño de las Fases y Subfases del Servicio**

Para los servicios que no tienen sus procesos establecidos formalmente en la organización, se propone mediante dos formatos planteados en el Anexo D, Tablas 34 y 35 con las cuales se pueden identificar las fases y subfases de forma participativa mediante talleres (ver memorias de los talleres, Taller 1 y 2 en el Anexo E) para luego realizar la estructuración en detalle del servicio.

El resultado de esta fase muestra las actividades claves que participan en la prestación del servicio y distinguir entre: lo que los clientes reciben, las actividades de los equipos del Centro y los procesos de apoyo. Se identifican claramente las etapas, precedencias, tiempos, si es visible o no para el cliente y la cantidad de personal requerido en dicha actividad, todo esto de una forma más detallada, para identificar los respectivos responsables de las actividades además de que estas también deben estar un poco más complementadas.

Igualmente, se identificó el costo de cada una de estas fases y subfases con base en estos datos recolectados, posteriormente se propuso una política de precios para los servicios, para que la organización identifique en lo que se basa la política de precios.

#### *3.2.5 Pruebas y Refinamiento*

Estas pruebas de fiabilidad y desempeño servirán para realizar mejoras a la forma como el servicio se prestará a sus clientes y esta debe hacerse desde diferentes perspectivas para no tener fallas posteriores a la entrega del trabajo y más aún a la prestación del servicio. Todo esto se hace para depurar procesos y realizar el debido mejoramiento si es requerido en el sistema.

### 3.2.6 *Producción Piloto*

Esta fase se hará cuando el Centro preste por primera vez el servicio con la estructura y características definidas en este trabajo de pasantía y se deberá observar si se está cumpliendo con el debido proceso en la entrega satisfactoria del servicio al cliente final.

## 4. DESARROLLO DEL TRABAJO

El desarrollo del trabajo se realizó de manera ordenada y acorde a los objetivos establecidos dentro del proyecto de la siguiente manera:

### 4.1. PORTAFOLIO DE NEGOCIOS DEL CENTRO REGIONAL DE PRODUCTIVIDAD E INNOVACIÓN DEL CAUCA - CREPIC Y LOS MECANISMOS DE DIVULGACIÓN HACIA SUS INTERESADOS

#### OBJETIVO 1: CARACTERIZACIÓN DE CADA UNO DE LOS SERVICIOS QUE PRESTA EL CENTRO

**Fase 0: Planeación - caracterización:** En la planeación se enfocó la estructuración de los servicios según su direccionamiento estratégico, como lo son: sus principios, políticas, misión, visión, valores o principios corporativos, los cuales ya están documentados en la investigación realizada en las fuentes secundarias y en el marco referencial, además se priorizaron los servicios según el valor agregado que da cada uno de estos al CREPIC, con esto se pudo hacer la caracterización de los servicios o líneas de acción con las que contaba en su momento el Centro.

##### 4.1.1 Servicios - líneas de acción

Para esta etapa se nombran los servicios identificados en el informe entregado por la coordinadora de gestión de calidad, en la cual se tuvo como resultado las siguientes líneas de acción en las cuales opera El Centro Regional de Productividad e Innovación del Cauca:

1. Consultoría Empresarial en Gestión del Conocimiento.
2. Consultoría en Políticas y Planes Territoriales de Competitividad.

3. Consultoría en Planes y Políticas Educativas para la Productividad y la Competitividad.
4. Asesoría en la Promoción de la relación Universidad Empresa Estado.
5. Conformación y Fortalecimiento de Sistemas Colectivos Empresariales.
6. Desarrollo de Proyectos UEE
7. Consultoría Empresarial en Planeación Estratégica.
8. Consultoría en procesos de Sistematización de Experiencias.
9. Programas de Formación.
10. Consultoría Empresarial en Innovación.
11. Misiones tecnológicas.

#### *4.1.2 Caracterización de los Servicios del CREPIC*

Para realizar la caracterización de estos servicios se debe conocer como es la entrega del servicio al cliente, es por eso importante ubicar los servicios según su alto o bajo contacto con el cliente e igualmente si el tamaño de la audiencia (equipos de trabajo) es grande o pequeña para prestar el servicio, a continuación se ubicarán los servicios identificados en los talleres de calidad en la tabla 1, según su audiencia y contacto con el cliente.

**Tabla 1** Caracterización de los Servicios del CREPIC – Según la Entrega del servicio.

		CONTACTO	
		Bajo	Alto
<b>TAMAÑO DE LA AUDIENCIA</b>	<b>Pequeña</b>	Desarrollo de Proyectos UEE	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Consultoría empresarial en gestión del conocimiento.</li> <li>- Consultoría en Políticas y Planes Territoriales de Competitividad.</li> <li>- Consultoría en Planes y Políticas Educativas para la Productividad y la Competitividad.</li> <li>- Consultoría en procesos de Sistematización de Experiencias.</li> <li>Programas de Formación</li> </ul>
	<b>Grande</b>	Misiones tecnológicas	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Asesoría en la Promoción de la relación Universidad Empresa Estado.</li> <li>- Conformación y Fortalecimiento de Sistemas Colectivos Empresariales.</li> <li>- Consultoría Empresarial en Planeación Estratégica.</li> <li>- Consultoría Empresarial en Innovación</li> </ul>

**Tamaño de la audiencia = número de personas que recibe el servicio en forma simultánea.**  
**Contacto = cantidad de tiempo en el escenario / cantidad de tiempo tras bambalinas.**

**Fuente:** Juan Andrés Sánchez

De igual forma se deben identificar cuál es la naturaleza de la acción del servicio, si estos van dirigidos a las personas o a las posesiones y si estos servicios son tangibles o intangibles, esto es importante en la caracterización ya que muchas veces en los servicios los clientes participan en la producción del mismo. Es importante conocer los procesos a los que se exponen los clientes y estos procesos en los servicios van desde procedimientos relativamente simples que implican algunos pasos hasta actividades muy complejas. Por esta razón se analizarán en la tabla 2 la naturaleza de los servicios identificados en el CREPIC y que ya fueron nombrados anteriormente.

**Tabla 2.** Comprensión de la naturaleza de la acción de servicio

<b>Naturaleza del servicio</b>	<b>Personas</b>	<b>Posesiones</b>
<b>Acciones tangibles</b>	<b>* Servicios dirigidos al cuerpo de las personas:</b>	<b>* Servicios dirigidos a posesiones físicas:</b>
<b>Acciones intangibles</b>	<b>* Servicios dirigidos a la mente de las personas:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- Consultoría Empresarial en Gestión del Conocimiento</li><li>- Asesoría en la Promoción de la relación Universidad Empresa Estado</li><li>- Consultoría en Planes y Políticas Educativas para la Productividad y la Competitividad</li><li>- Desarrollo de Proyectos UEE</li><li>- Consultoría Empresarial en Planeación Estratégica</li><li>- Programas de Formación</li></ul>	<b>* Servicios dirigidos a los activos intangibles:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- Consultoría en Políticas y Planes Territoriales de Competitividad</li><li>- Conformación y Fortalecimiento de Sistemas Colectivos Empresariales</li><li>- Consultoría en procesos de Sistematización de Experiencias</li><li>- Consultoría Empresarial en Innovación</li><li>- Misiones tecnológicas</li></ul>

Fuente: Juan Andrés Sánchez

Como se observa en la anterior tabla, todos los servicios del CREPIC son de acciones intangibles, algunos van dirigidos a la mente de las personas y otros a los activos intangibles.

#### *4.1.3 Priorización de servicios para el CREPIC*

Tomando como fundamento el marco teórico en donde están plasmadas las bases en las que se enfocará este trabajo, se entiende principalmente que el CREPIC es un ente articular entre los diferentes actores como lo son: el sector productivo y el sector del conocimiento, ya que sus principales objetivos son el de aumentar la productividad de la región mediante la utilización de nuevas técnicas de conocimiento y esto se hace articulando el desarrollo de las capacidades de innovación para así aumentar la productividad de la región y por lo tanto mejorar la calidad de vida de la zona.

Para hacer el enfoque de los servicios en los que se trabajaron, las políticas de calidad, la misión y la visión que ya tenía como base el CREPIC y cada uno de ellos se analizó con respecto a las líneas de acción identificadas por el Centro, se les dio un puntaje según la incidencia de los criterios identificados en las políticas, la misión y la visión, y se calificó de la siguiente manera haciendo una escala de 1 a 5:



- 1- Muy baja incidencia,
- 2- Baja incidencia,
- 3- Incide normalmente,
- 4- Alta incidencia,
- 5- Muy alta incidencia.

En la Tabla 3 se ubicó en una columna los servicios y en una fila los criterios de evaluación para poder así, determinar la priorización de las líneas de acción con las que cuenta el Centro y observar si cumplen con la planeación estratégica del CREPIC, igualmente en la tabla se justificó brevemente el por qué de la calificación dada:

**Tabla 3.** Evaluación de las líneas de acción según las políticas de calidad, visión y misión del CREPIC

»» CRITERIOS DE EVALUACIÓN	¿Agrega valor a socios, aliados y Financiadores?	¿Aporta al mejoramiento de la calidad de vida de nuestros beneficiarios y la región?	¿Conforma una organización del conocimiento basada en el desarrollo integral de nuestro equipo de colaboradores?	¿Ayuda a ser un ente articulador?	¿Aumenta la productividad, innovación y competitividad de la región caucana?
SERVICIOS					
<b>Consultoría Empresarial en Gestión del Conocimiento.</b>	5 Permite atender las necesidades de las empresas para que remuneren los servicios prestados (Autosostenibilidad).	5 Mejorando el conocimiento mejora la producción y por tanto la capacidad de las empresas para ser competitivas.	5 Los colaboradores deben aplicar los conocimientos adquiridos y empaquetarlos en servicios que serán ofertados por el CREPIC. Este tipo de actividades mejora la cualificación de los integrantes del CREPIC.	5 Posiciona al CREPIC como una organización capaz de apoyar a las empresas en su relación con el entorno.	4 La capacidad que logren las empresas para gestionar su conocimiento y aprender de las demás es su factor determinante para ser innovadoras por ende competitivas.
<b>Consultoría en Políticas y Planes Territoriales de Competitividad</b>	3 Abarca un servicio que no es convencional y por lo tanto no tiene muchos clientes.	5 Permite integrar aspectos mesocompetitivos con los micro competitivos en los planes territoriales.	3 No aporta conocimientos a todos los colaboradores. La comprensión de este tema requiere personal con alto nivel de formación y experiencia.	5 Articula al Estado con las necesidades de la comunidad.	5 Permite un nivel de análisis adecuado entre las necesidades del territorio y las políticas establecidas
<b>Asesoría en la Promoción de la relación Universidad Empresa Estado</b>	5 Desarrolla y sistematiza la experiencia de relacionamiento entre los actores.	3 Brinda herramientas para que las empresas utilicen efectivamente las entidades regionales y se inserten en el Sistema Regional de Innovación.	5 Aporta en gran parte al desarrollo de los equipos de trabajo buscando la forma de integrar las partes.	5 Aumenta la interacción entre la Universidad, las empresas y el Estado donde el CREPIC puede posicionarse como articulador de estas relaciones.	3 Aumenta la productividad pero no en todos los sectores, solo en los abordados por el Centro y luego de un proceso de intervención prolongado (5 años).

»» CRITERIOS DE EVALUACIÓN	¿Agrega valor a socios, aliados y Financiadores?	¿Aporta al mejoramiento de la calidad de vida de nuestros beneficiarios y la región?	¿Conforma una organización del conocimiento basada en el desarrollo integral de nuestro equipo de colaboradores?	¿Ayuda a ser un ente articulador?	¿Aumenta la productividad, innovación y competitividad de la región caucana?
SERVICIOS					
<b>Conformación y Fortalecimiento de Sistemas Colectivos Empresariales</b>	5 Especializa a la organización en la comprensión de fenómenos asociativos.	5 La integración de sectores productivos mejora la calidad de vida de quienes pertenecen a dicho sector. Facilita la multiplicación de conocimiento y replicabilidad de experiencias para muchos actores a la vez.	4 Usan los conocimientos adquiridos en encontrar la forma de fortalecer el sector que desea beneficiarse de este servicio. Es determinante en el momento de garantizar un rol definido en la región, este es el más importante en el momento de formar talento humano.	4 Aumenta la comercialización y la armonía entre grupos productores y demuestra que el trabajo asociativo es más beneficioso para los empresarios involucrados.	4 Establece los sistemas colectivos como una forma de ser competitivos al integrar recursos para que sean útiles a varias empresas o unidades productivas.
<b>Desarrollo de Proyectos UEE</b>	5 Están todos los interesados, conectados dentro de los proyectos.	4 Se benefician las diferentes partes, no solo los productores.	5 Mediante proyectos encuentran las diferentes formas en las que pueden interactuar la universidad, las empresas y el estado.	5 Articula de manera visible las partes interesadas	4 Interactúan las diferentes partes de la región haciendo que mejore su nivel productivo.
<b>Consultoría Empresarial en Planeación Estratégica</b>	3 No agrega mucho valor porque compite con servicios que serían menos costosos si se prestan por parte de un profesional.	4 Se generan las estrategias para el mejoramiento de la comunidad.	3 Genera desarrollo pero a algunos sectores por lo tanto no todos los equipos interactúan en este servicio.	3 Mejora en parte la forma de actuar de las empresas.	3 Solamente desarrolla el nivel productivo de las empresas que desean mejorar o hacer el plan estratégico.

»» CRITERIOS DE EVALUACIÓN	Agrega valor a socios, aliados y Financiadores?	Aporta al mejoramiento de la calidad de vida de nuestros beneficiarios y la región?	Conforma una organización del conocimiento basada en el desarrollo integral de nuestro equipo de colaboradores	Ayuda a ser un ente articulador?	Aumenta la productividad y competitividad de la región caucana?
SERVICIOS					
<b>Programas de Formación</b>	3 Genera valor en algunas partes interesadas, su costo es alto y el reconocimiento del medio estaría más orientado a las Universidades.	3 Impulsa el desarrollo pero no llega a toda la comunidad sino a los interesados en formarse.	3 Los que hacen parte del programa de formación son los que aplican sus conocimientos. Se requiere personal de alto nivel y costo para garantizar el posicionamiento de este tipo de servicios.	3 Hace que interactúen algunos beneficiarios con la academia.	3 Lo beneficiarios que están interesados en formarse son los únicos que aumentan la productividad y la innovación. (Beneficio indirecto)
<b>Consultoría Empresarial en Innovación</b>	4 Genera valor en algunas empresas y los que ayudan con la innovación	3 Solo a las empresas y los beneficiados de dichas empresas son los únicos que mejoran su calidad de vida.	4 Interactúan varios colaboradores desarrollándose integralmente.	4 Las empresas mejoran sus rendimientos mediante los conocimientos adquiridos en la academia, con nuevas prácticas	4 Diseñando nuevos conceptos mejora la obtención de nuevos productos.
<b>Misiones tecnológicas</b>	4 Agregan valor a los que participan.	2 Genera nuevos conocimientos tecnológicos solamente a los empleados de las empresas que realizan las misiones tecnológicas.	3 Genera conocimientos pero a los que ayudan a crear las misiones tecnológicas o asisten a ellas.	3 Crean nuevas expectativas de producción, con nuevas tecnologías, pero no en gran porcentaje.	3 Con las nuevas experiencias vistas aumenta el deseo de mejorar y aumentar la productividad y la innovación.

Fuente: Juan Andrés Sánchez – Deycy Sánchez (Ponderación validada por el grupo de investigación del Centro)

**Tabla 4.** Promedios de los servicios según los criterios evaluados

CRITERIOS DE EVALUACIÓN	Agrega valor a socios, aliados y Financiadores ?	Aporta al mejoramiento de la calidad de vida de nuestros beneficiarios y la región?	Conforma una organización del conocimiento basada en el desarrollo integral de nuestro equipo de colaboradores	Ayuda a ser un ente articulador ?	Aumenta la productividad y competitividad de la región caucana?	PORCENTAJE
<b>SERVICIOS</b>						
<b>Consultoría Empresarial en Gestión del Conocimiento</b>	5	5	5	5	4	96%
<b>Consultoría en Políticas y Planes Territoriales de Competitividad</b>	3	5	3	5	5	84%
<b>Consultoría en Planes y Políticas Educativas para la Productividad y la Competitividad</b>	4	4	2	4	4	72%
<b>Asesoría en la Promoción de la relación Universidad Empresa Estado</b>	5	3	5	5	3	84%
<b>Conformación y Fortalecimiento de Sistemas Colectivos Empresariales</b>	5	5	4	4	4	88%
<b>Desarrollo de Proyectos UEE</b>	5	4	5	5	4	92%
<b>Consultoría Empresarial en Planeación Estratégica</b>	3	4	3	3	3	64%
<b>Consultoría en procesos de Sistematización de Experiencias</b>	2	3	3	2	3	52%
<b>Programas de Formación</b>	3	3	3	3	3	60%
<b>Consultoría Empresarial en Innovación</b>	4	3	4	4	4	76%
<b>Misiones tecnológicas</b>	4	2	3	3	3	60%

Fuente: Juan Andrés Sánchez – Deycy Sánchez (Ponderación validada por el grupo de investigación del Centro)

En la tabla 4 se observan los resultados de los puntajes dados a las líneas de acción según los criterios de evaluación y se identifica en cada uno de ellos el porcentaje que obtuvieron. El análisis de esta calificación se puede observar en el anexo F. Como resultado de esta priorización se escogen los servicios con los cuales se seguirá trabajando en el ejemplo de la utilización de las herramientas propuestas para hacer la estructuración del portafolio de negocios del CREPIC, estos servicios son:

- Consultoría Empresarial en Gestión del Conocimiento con un porcentaje del 96%,
- Conformación y Fortalecimiento de Sistemas Colectivos Empresariales con 88%,

Se definen como productos clave estos dos servicios por su ponderación como servicios con un alto potencial para generar valor a la organización.

En virtud de lo anterior se hace énfasis en que el primer servicio no cuenta con información derivada de un trabajo formal en el CREPIC en este campo que permita describir una experiencia de prestación del servicio en una empresa de la región.

En lo que respecta al servicio de Conformación y Fortalecimiento de Sistemas Colectivos Empresariales, se toma este servicio porque se tiene un mayor nivel de experiencia ya que se ha prestado en diferentes zonas del departamento y se quiere por parte del Centro manejar estos dos servicios en la muestra de la estructuración del portafolio. Cabe anotar que ha prestado este servicio en el marco de proyectos en donde el CREPIC ha desarrollado este componente de asociatividad empresarial, no obstante, no se tiene experiencia en la prestación de este servicio cuando los empresarios integrantes de una red cubren totalmente el servicio sin apoyo adicional de fondos que provengan de fuentes de financiación estatal local, nacional o internacional.

La selección de estos dos servicios es importante y brindan panoramas de análisis complementarios, se establecen los mercados a los que estarían orientados y se contrastan dos productos con características diferentes; el primero basado en un tema que genera expectativa y que puede ser potencialmente innovador en la región, pero que no tiene referentes en el CREPIC y el segundo que representa una tecnología medular del CREPIC y donde la entidad cuenta con una amplia trayectoria. De esta manera, se plantean dos escenarios de trabajo para el CREPIC, uno en donde empaqueta las tecnologías que viene impulsando y utilizando desde su creación y otro, indispensable en la actualidad, en donde plantea alternativas de nuevos servicios que pueden brindar espacio para el fortalecimiento de las tecnologías medulares que el CREPIC no ha explorado hasta el momento con la profundidad que desearía.

## **OBJETIVO 2: ESTABLECER LAS FASES A SEGUIR PARA HACER USUFRUCTO DE LOS SERVICIOS DEL CREPIC**

### **4.2. SERVICIO 1 - CONSULTORÍA EMPRESARIAL EN GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO**

#### *4.2.1 Fase 1: Desarrollo conceptual - consultoría empresarial en Gestión del Conocimiento*

La necesidad que satisface este servicio, en las empresas donde potencialmente puede prestarse, es ayudar a la evolución de la organización hacia modelos que le permitan ser innovadora, mediante la capacitación, el apoyo a los procesos y el desarrollo del talento humano de la empresa que lo solicita. Para la planeación del servicio según las necesidades específicas de cada organización se deben hacer como mínimo 3 visitas a la empresa interesada y esto se debe hacer en un promedio de 2 meses y se estima que la duración mínima del servicio es de 4 meses.

Las visitas de planeación se desagregan de la siguiente manera:

- **Visita 1:** Es exploratoria y se analizan las expectativas situacionales.
- **Visita 2:** Se socializa una propuesta inicial realizada por el equipo del CREPIC donde se muestra lo que la empresa puede implementar como innovación del conocimiento, luego se conjugan con las ideas que ha desarrollado también la empresa y se considera el mejor concepto que ayude en el mejoramiento de la empresa.
- **Visita 3:** Se determina el alcance, en qué procesos se hace énfasis, los resultados, productos y condiciones de contratación, también se deja definido el número de reuniones que se deben de hacer junto con el número de integrantes que conformarán el grupo de investigación.

El equipo que presta esta consultoría está conformado como mínimo por tres personas del Centro, una de ellas debe tener una alta experiencia en la prestación de este servicio y conocer en forma certera el método en que se realizan las fases para tener una buena prestación del servicio, además es quien guía a los otros integrantes y a la empresa en la secuencia y metodologías para que se lleve a cabo una buena prestación del servicio, otro integrante del equipo debe ser de

experiencia media, el cual ya puede aportar diferentes ideas y ayuda al seguimiento de las actividades que se realizan para cumplir con cabalidad los objetivos del servicio y el último integrante se le conoce dentro del Centro como *gestor de conocimiento junior*, quien posee los conocimientos para colaborar con la prestación del servicio pero no sabe cómo desarrollar las diferentes actividades necesarias para llevar a cabo una exitosa prestación del servicio dado.

En este servicio se utiliza tecnología de gestión, como, metodología del manejo de talleres participativos, metodología de formulación de proyectos, caracterización del servicio, entre otras.

Existen diferentes tipos de modelos de Gestión de Conocimiento un ejemplo de un modelo en el cual el CPREPIC puede basar su servicio se describe en el Anexo G.

Los costos en los que incurre el CREPIC para la prestación del servicio son en su mayoría por los conocimientos que poseen los consultores que dedican su tiempo, conocimiento y experiencia en mejorar la productividad en las empresas que solicitan el servicio. De igual forma existen otros costos que inciden en menor proporción como lo son: transporte, alimentación, materiales de trabajo, equipos de oficina entre otros. Estos últimos dependen de la ubicación y el tamaño de la empresa que requiere el servicio.

#### *4.2.2 Fase 2: Diseño a nivel de sistema*

### **Consultoría Empresarial en Gestión del Conocimiento - Como un Sistema**

En el gráfico 3 se muestra el servicio como un sistema y se observa las zonas de apoyo y las de contacto con el cliente, esta última se divide en apoyo físico y personal de contacto. Al final se ve la empresa cliente y alrededor de ella las demás posibles empresas a las que puede interesar el servicio.



**Gráfico 3.** Diseño a nivel de sistema. Consultoría Empresarial en Gestión de Conocimiento



**Fuente:** Juan Andrés Sánchez

### Mapeo del servicio de Consultoría Empresarial en Gestión del Conocimiento

Para comprender la forma como se entrega el servicio al cliente, se hace un mapeo de las actividades que tiene el servicio. El resultado de este mapeo se muestra en la tabla 5, en donde se detallan las diferentes secuencias que hay en la prestación del servicio, en cada una de ellas se particularizan las actividades que hace el cliente, además de las que hace el personal que tiene el contacto con el cliente y también las que no tienen interacción alguna con el cliente (personal de apoyo) en la prestación de este servicio,

**Tabla 5.** Mapeo del Servicio en Consultoría Empresarial en Gestión de Conocimiento

		Línea de tiempo →				
Escenario Frontal	Línea de interacción	<b>Actividad</b>  <b>Principales acciones de los clientes</b>	<b>Acercamiento entre el CREPIC y la empresa</b> - Presentación de la persona. - Presentación de la empresa interesada. - Explicación del interés que la empresa tiene del servicio.	<b>Primer visita a la empresa</b> -Explicación de las expectativas que tiene la empresa. -- Presentación de la empresa y de los integrantes de la misma. -- Búsqueda de la necesidad a satisfacer.	<b>Segunda visita a la empresa</b> -Consideración de la propuesta del centro. -- Analizar el mejor concepto que ayude al manejo de la empresa. -- Generar retroalimentación.	<b>Tercera visita a la empresa</b> - Determinación del alcance por parte de la empresa. - Que resultados esperan con la prestación del servicio. - Condiciones de contratación.
	(Acción visible para el cliente)	<b>Personal del CREPIC que interactúa con el cliente.</b>	-Presentación del integrante del CREPIC. -- Explicación de lo que es el CREPIC y del servicio que se prestará en la empresa. -- Confirmación de una cita a la empresa.	-Ilustración y explicación de la forma como se prestará el servicio que se va a prestar a la empresa. - Búsqueda de la necesidad a satisfacer. - Mediante talleres se recopila las expectativas de la empresa.	-Socialización de las propuestas del equipo CREPIC. -Analizar el mejor concepto que ayude al mejoramiento de la empresa. -- Generar retroalimentación.	Determinación del alcance por parte del CREPIC. -Listado de objetivos a cumplir. --Definición del número de reuniones que se deben hacer. -Condiciones de contratación -- Resultado y entrega de servicio de consultoría.
Tras bambalinas	Línea de interacción	<b>Personal de apoyo del CREPIC.</b>  (Acción invisible para el cliente)	-Reunión grupo de investigación -- Listado de posibles alternativas del servicio	- Reunión del equipo de investigación para analizar las expectativas de la empresa. -Elaboración de la memoria del taller. --Planear la idea del servicio.	-Reunión del equipo CREPIC para conocer la propuestas analizadas en conjunto y de la retroalimentación que hubo para seguir la propuesta a trabajar. -- Elaboración de la memoria del taller.	-Reunión del equipo CREPIC para hacer el plan de trabajo.
	Línea de interacción	<b>Participación de otros miembros del personal del centro</b>	- Garantizar recursos para realizar la visita a la empresa.	- Garantizar los recursos necesarios para la próxima visita.	Garantizar los recursos necesarios para la próxima visita.	- Análisis de la viabilidad y realización del contrato. - Alistar documentos para el contrato
	Línea de interacción	<b>Procesos de soporte de tecnología informática</b>				

Fuente: Juan Andrés Sánchez

#### 4.2.3 Fase 3: Diseño de detalle

## **BENCHMARKING**

### **EMPRESAS DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO**

A continuación se presentan algunas empresas que prestan servicios de gestión de conocimiento en el mercado empresarial. Cada una de ellas se describe brevemente y se determina a que sector productivo están dirigidos sus servicios y las ventajas o desventajas que pueda tener frente al CREPIC.

#### **EMPRESA: STEP TWO**

**Dirección Electrónica:** <http://www.steptwo.com.au/services/km>

#### **Descripción:**

Desarrolla estrategias de gestión del conocimiento en general así como también ayuda a identificar las necesidades clave de los conocimientos y los cuellos de botella. Su fortaleza es realizar investigaciones de campo para entender las necesidades de conocimiento y las cuestiones de personal operativo.

Servicios que ofrece:

#### **La realización de auditorías del conocimiento**

Hay una serie de técnicas prácticas para identificar el conocimiento y procesos clave en las empresas. Esta información puede ser utilizada para mejorar las prácticas de gestión del conocimiento.

#### **KM estrategia**

Una estrategia de conocimiento integrado garantiza que los proyectos individuales son consistentes con la estrategia general del negocio.

#### **KM para el medio ambiente de primera línea**

Aborda con éxito las necesidades de conocimiento de primera línea, que puede generar tanto a los clientes satisfechos y los procesos de negocio mejorados.

**Mercado:** Este servicio es ofrecido a todos los sectores productivos de la economía, ya que todos se pueden beneficiar de él, pero en el sector primario sería menos requerido ya que la mayoría de productores ya tienen sus prácticas elaboradas y son muy renuentes a implementar ideas nuevas.

**Ventajas o desventajas:** es una ventaja para esta empresa realizar estudios previos para identificar las necesidades de conocimiento y las cuestiones de personal operativo. Puntos claves para todas las empresas y crucial para el desarrollo del servicio en general, con ello garantiza que alguno de sus tipos de servicio en Gestión de Conocimiento sea implementado de manera que genere cambios positivos en la organización.

### **EMPRESA: APQC – Make Best Practices Your Practices**

#### **Dirección electrónica:**

[http://translate.googleusercontent.com/translate\\_c?hl=es&ie=UTF-8&sl=en&tl=es&u=http://www.apqc.org/advisory-services&prev=\\_t&rurl=translate.google.com.co&usg=ALkJrhgbHX6bilK20-U7pvGfrd1tuv8SEQ](http://translate.googleusercontent.com/translate_c?hl=es&ie=UTF-8&sl=en&tl=es&u=http://www.apqc.org/advisory-services&prev=_t&rurl=translate.google.com.co&usg=ALkJrhgbHX6bilK20-U7pvGfrd1tuv8SEQ)

#### **Descripción:**

Los servicios que ofrece APQC, ayudan a mejorar los resultados de la línea de fondo de negocio basado en marcos, metodologías y herramientas que consiguen resultados. En los servicios de asesoramiento personalizado se aplican métodos probados y las mejores prácticas para diseñar soluciones para ganar una ventaja competitiva.

Proporciona una ruta para la mejora que:

- Garantiza las medidas de derecho y la capacidad para medir con precisión y evaluar el desempeño a través de procesos de negocio y los enfoques de gestión del conocimiento;
- Identifica el rendimiento y las lagunas de conocimiento,
- Incluye métodos de probada eficacia específica y mejores prácticas que mejoran su posición en el mercado.

**Mercado:** Cualquier empresa de los diferentes sectores que requiera este servicio, pero estos están enfocados, hacia el sector secundario, ya que son los que tienen más trabajo en la producción bienes mediante unos procesos y por ello necesitan de la mejora en las metodologías de producción.

**Ventajas o Desventajas:** Existen algunas similitudes en el fin de las empresas, CREPIC – APQC las cuales buscan la eficacia específica y mejores prácticas para que aumente el nivel productivo y la posición en el mercado de la empresa que solicita el servicio, mediante el asesoramiento personalizado para aplicar nuevos métodos, diseñando soluciones para la empresa cliente obteniendo una ventaja competitiva.

## **EMPRESA: Servicios y Soluciones en Gestión del Conocimiento**

**Dirección Electrónica:** <http://www.tsoit.com/knowledge-management-ervices.htm>

### **Descripción:**

#### **Servicios EDO Gestión del Conocimiento**

EDO proporciona completas soluciones de gestión de conocimiento para adquirir y almacenar conocimiento e información mediante la realización de un plan de gestión de conocimiento.

EDO asigna un equipo de gestión del conocimiento para desarrollar y entregar un Plan de Gestión del Conocimiento personalizado. El plan se basa en las aportaciones de los clientes y los requisitos necesarios para poder hacer una buena gestión del conocimiento que requiere la empresa que solicita el servicio. El Plan de Gestión del Conocimiento es utilizado por EDO y/o el cliente para implementar un sistema de gestión del conocimiento completo.

#### **Almacenamiento de conocimientos**

- Equipo de Gestión del Conocimiento designa al cliente el personal que requiere para recoger y compilar la información.
- Consulta a los clientes acerca de su experiencia en relación con las tareas fijadas.
- El conocimiento y la información se almacenan para uso futuro.

#### **Distribución del Conocimiento**

El equipo de Gestión del Conocimiento, designado por la empresa contratante junto con el personal que está realizando la prestación del servicio, integra, convierte, edita y distribuye el conocimiento basado en el Plan de Gestión del Conocimiento para dicha empresa. La información se distribuye a las personas designadas con el formato de los medios de comunicación. Los formatos incluyen: (CBT), una base de conocimientos de expertos del sistema, una organización de Intranet / Portal del Sitio Web, documentación del proceso mejorado, y las aplicaciones de base de conocimiento.

#### **Capacitación del Sistema de Gestión de Conocimiento**

Se ofrece formación práctica sobre la Gestión del Conocimiento del Sistema de clientes, junto con la documentación sobre el funcionamiento y mantenimiento del sistema. Esta capacitación está disponible en las áreas del Sistema de Gestión de conocimiento aportado por EDO.

**Mercado:** esta empresa busca los mercados del sector secundario y terciario, ya que pretende siempre dejar herramientas propuestas para el mejoramiento del Gestión del Conocimiento

**Ventajas o Desventajas:** la similitud que tienen la empresa identificada y el Centro es que las dos asignan un equipo de gestión del conocimiento para desarrollar y entregar un Plan de Gestión del Conocimiento personalizado, siendo una ventaja para ambas empresas. Una ventaja para EDO es que brinda las herramientas necesarias en software para la recopilación de la información.

### **EMPRESA: TOTEMS software**

**Dirección:** Parque Informático Popayán

#### **Descripción:**

Es una empresa que desarrolla sistemas basados en conocimiento alguna de sus instrumentos para trabajar se basa en el modelo KARAGABI, el cual permite integrar y aprovechar los activos de conocimiento en la operación convencional de la organización, con miras a la generación de ventajas competitivas sostenibles en el tiempo. En este modelo cobran especial importancia la identificación de activos de conocimiento y la definición de procesos, estructuras y roles para la gestión de conocimiento que propende por el aprovechamiento eficaz del conocimiento.

**Mercado:** El mercado que tiene definido la organización TOTEMS software, es empresas que requieran apoyo en Gestión del Talento Humano por Competencias, Sistema para la Gestión del Conocimiento, Sistema de Gestión por Competencias y Soluciones a la medida para la Gestión del Conocimiento más concretamente dentro del los sectores secundario y terciario.

**Ventajas o desventajas:** para TOTEMS es una desventaja que se enfoque en lo sistemático y poco en el conocimiento del talento humano en sí, es por eso que el CREPIC considera más el conocimiento del talento humano de las empresas para ser sistematizado de forma que los empresarios entiendan lo que hacen porque lo hacen y se valore los conocimientos propios de la organización al igual que se esté estandarizando dicho conocimiento, convirtiéndose en una ventaja para el Centro. Una ventaja para Totem's es que diseña los software a la medida de las necesidades que requiera las empresas para introducir la información mediante herramientas informáticas, siendo una desventaja para el CREPIC ya que no desarrolla herramientas informáticas.

## **EMPRESA: UNIVERSIDAD DEL ROSARIO**

**Dirección Electrónica:** <http://www.urosario.edu.co/>

### **Descripción:**

En este Centro Educativo se desarrolló una investigación acerca de la gestión del conocimiento en donde se especifica que es la gestión del conocimiento y su función dentro de las organizaciones, además se observan los diferentes modelos de gestión del conocimiento como el modelo de E. Bueno (España), el modelo de Andersen(1999), Modelo Gopal & Gagnon, entre otros, hablan también de el aprendizaje organizacional, capital intelectual y las tecnologías del conocimiento. En dicha investigación definen la teoría basada en el conocimiento se define como el conjunto de procesos que utilizan el conocimiento para la identificación de activos intangibles existentes, así como para la generación de otros nuevos. este conocimiento se presenta como un recurso estratégico básico que se puede localizar fundamentalmente en las personas (inteligencia humana), en la organización (valores, cultura, estilos de dirección, métodos de trabajo) y en el mercado o entorno que rodea a la organización (clientes, proveedores, distribuidores).

**Mercado:** esta universidad tiene un mercado definido entorno a clientes, proveedores y distribuidores de empresas que requieran asesoría en tecnologías del conocimiento y aprendizaje organizacional esto en el sector secundario y terciario.

**Ventajas o desventajas:** Se limita a las leyes que rigen las instituciones de educación superior. Maneja los conceptos de Gestión de Conocimiento de forma eficiente, siendo una institución educativa

### **Análisis General de las Empresas Identificadas**

Estos son algunas de las muchas empresas que ven en la gestión del conocimiento una necesidad latente e importante para que las organizaciones de alguna forma, organicen y formalicen los conocimientos desarrollados, ya sean nuevos o cotidianos en las actividades diarias del talento humano de las organizaciones.

El CREPIC se ha caracterizado por desarrollar exitosamente experiencias de bienestar a la sociedad las cuales ayudan en el progreso de las empresas interesadas no solo de la región y una de sus líneas de acción identificadas es la Consultoría en Gestión del Conocimiento pero desde una perspectiva más hacia el desarrollo del conocimiento, para que las empresas creen sus propias bases de datos y no tengan que depender de alguna forma con software o herramientas

similares, sino que a través de talleres, aprendan a desarrollar sus propias herramientas para hacer los inventarios de los activos de conocimiento, con los cuales han venido trabajando y con las innovaciones que las empresas desean crear.

Para mostrar claramente una comparación del CREPIC con las demás empresas descritas anteriormente, se puede observar en la tabla 6 la comparación entre las empresas investigadas y el CREPIC, en donde se tendrán en cuenta los factores comunes o diferenciales y así clasificar las empresas según la herramientas que utiliza, esta tabla podrá servir de modelo para poder detectar fortalezas y debilidades con las que cuenta el CREPIC frente a sus pares.



**Tabla 6. Comparación empresas con el CREPIC**

Empresa	Herramientas de Gestión del Conocimiento que emplea.	Factores Comunes con el CREPIC	Factores de diferenciación con el CREPIC
<b>STEP TWO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Herramientas Colaborativas.</li> <li>- Herramientas de trabajo en equipo.</li> <li>- Herramientas de mapas conceptuales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ayuda a desarrollar técnicas prácticas para identificar el conocimiento y procesos clave en las empresas.</li> <li>- Realizar investigaciones de campo para entender las necesidades de conocimiento y los temas de personal operativo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- El CREPIC trabaja aun nivel micro, hacia el sector del sur-occidente de Colombia, mientras que Step Two, es una empresa internacional.</li> </ul>
<b><u>APQC</u></b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Herramientas Colaborativas.</li> <li>- Herramientas de mapas conceptuales.</li> <li>- Herramientas de trabajo en equipo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mejorar los resultados de la línea de fondo de negocio basado en marcos, metodologías y herramientas que consiguen resultados.</li> <li>- Garantiza las medidas de derecho y la capacidad para medir con precisión y evaluar el desempeño a través de procesos de negocio y los enfoques de gestión del conocimiento;</li> <li>- Identifica el rendimiento y las lagunas de conocimiento,</li> <li>- Incluye métodos de probada eficacia específica y mejores prácticas que mejoran su posición en el mercado</li> </ul>	<p>El CREPIC se enfoca en un nivel regional por lo tanto comprende mejor el macroambiente del sector en el que la empresa se desenvuelve.</p>
<b>Servicios y Soluciones en Gestión del Conocimiento</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Herramientas Colaborativas.</li> <li>- Herramientas de mapas conceptuales.</li> <li>- Distribución Personalizada de la información</li> <li>- Herramientas de presentación visual de datos.</li> <li>- Herramientas de trabajo en equipo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Asigna un equipo de gestión del conocimiento para desarrollar y entregar un Plan de Gestión del Conocimiento personalizado</li> <li>- Se ofrece formación práctica sobre la Gestión del Conocimiento</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- EDO Utiliza software como herramienta de Gestión del Conocimiento para la utilización de los conocimientos.</li> <li>- El CREPIC busca desarrollar una mejor gestión del conocimiento, de manera autónoma por el personal de la empresa que lo solicita.</li> </ul>

**Tabla 6. Comparación empresas con el CREPIC**

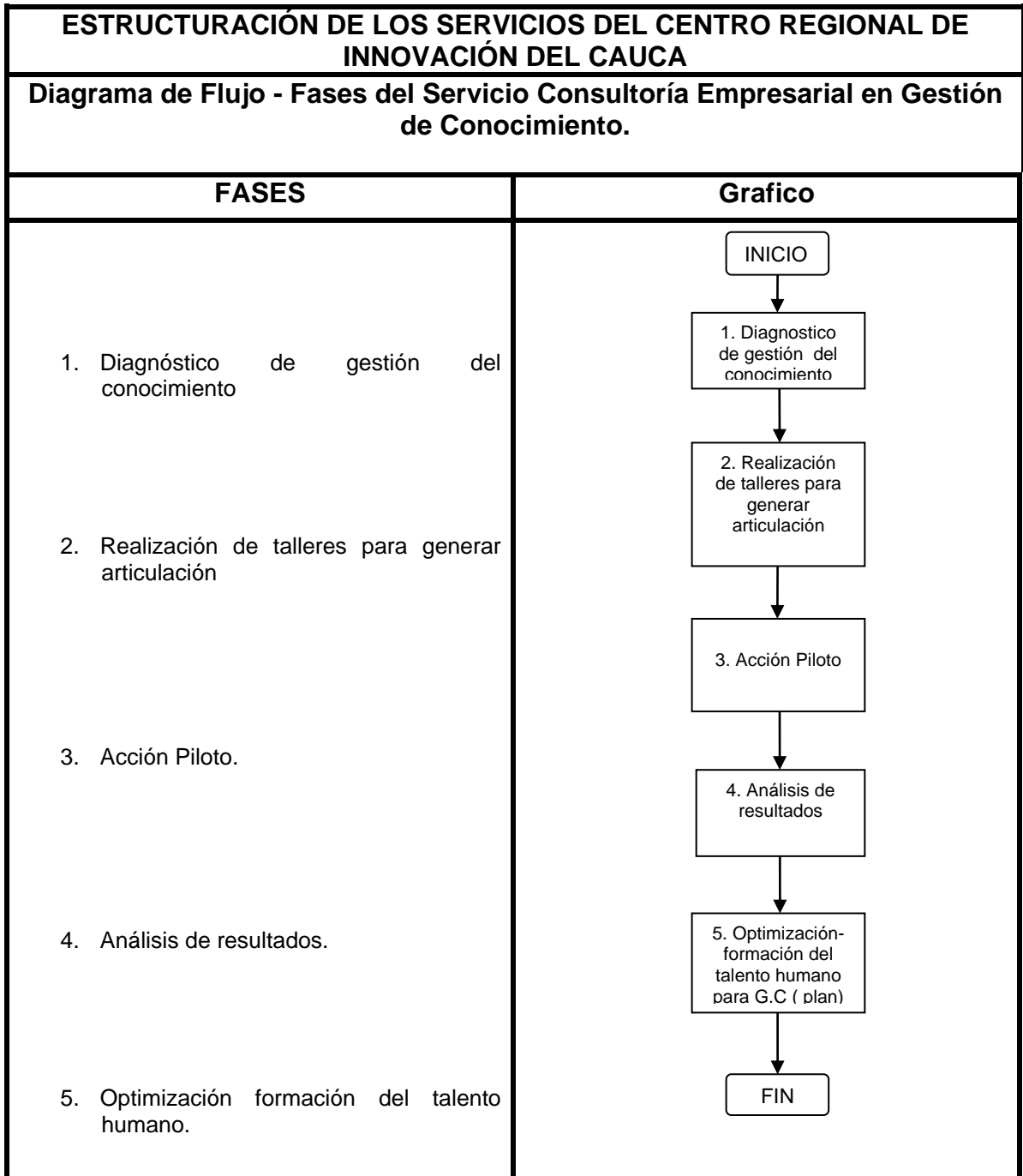
Empresa	Herramientas de Gestión del Conocimiento que emplea.	Factores Comunes con el CREPIC	Factores de diferenciación con el CREPIC
<b>TOTEMS software</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Herramientas trabajo en equipo.</li> <li>- Herramientas de mapas conceptuales.</li> <li>- Portales corporativos</li> <li>- Herramientas de presentación visual de datos</li> <li>- Herramientas de trabajo en equipo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Buscan la generación de ventajas competitivas sostenibles en el tiempo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- TOTEMS utiliza el modelo KARAGABI, lo que permite integrar y aprovechar los activos de conocimiento en la operación convencional de la organización.</li> <li>- Utiliza las TIC como herramienta para el sostenimiento de la Gestión del Conocimiento</li> </ul>
<b>Universidad Del Rosario</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Herramientas de trabajo en equipo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Investigación acerca de la gestión del conocimiento</li> </ul>	

Fuente: Juan Andrés Sánchez

## DESCRIPCIÓN GENERAL DE LAS FASES Y SUBFASES

### Diagrama de Flujo de las Fases y Descripción

**Gráfico 4.** Diagrama de flujo de las fases del servicio Consultoría Empresarial en Gestión de Conocimiento



Fuente: Juan Andrés Sánchez

## **Descripción Fases - Consultoría Empresarial en Gestión de Conocimiento**

### **Fase 1 - Diagnóstico de Gestión de Conocimiento**

Consta de entrevistas a las personas claves, esta se puede hacer mediante encuestas, con la información recolectada, se debate en grupo con el equipo CREPIC, para luego socializar lo que se desea implementar en la organización. Esto se hace mediante dos talleres para establecer el tipo de procesos de Gestión de Conocimiento, el tipo de conocimiento presente y el nivel de Gestión de Conocimiento presente en la organización.

### **Fase2 - Talleres Estratégicos para Articular la Gestión de Conocimiento**

Se debe realizar un trabajo independiente según las expectativas generadas en la anterior fase, donde se trabaje a manera de taller práctico la divulgación diagnóstico y desagregación detallada de los resultados, existen dos talleres más en los cuales se trabaja en la articulación de las estrategias con la Gestión de Conocimiento y el proceso del proyecto.

### **Fase 3 - Acción Piloto**

Algo relevante dentro de esta fase, son las actividades con los integrantes de la empresa de formación, el intercambio de experiencias y la codificación del conocimiento. En esta fase se adopta el modelo de Gestión de Conocimiento propuesto a desarrollar en la organización, por lo tanto se incluye la capacitación en Gestión de Conocimiento de acuerdo a la acción piloto propuesta.

### **Fase 4 - Análisis de Resultados**

Se deben realizar sesiones de trabajo por parte del equipo consultor para estudiar los resultados a partir del sistema de seguimiento y evaluación participativa, se realiza la sistematización de experiencias y se contrasta con los integrantes de la organización.

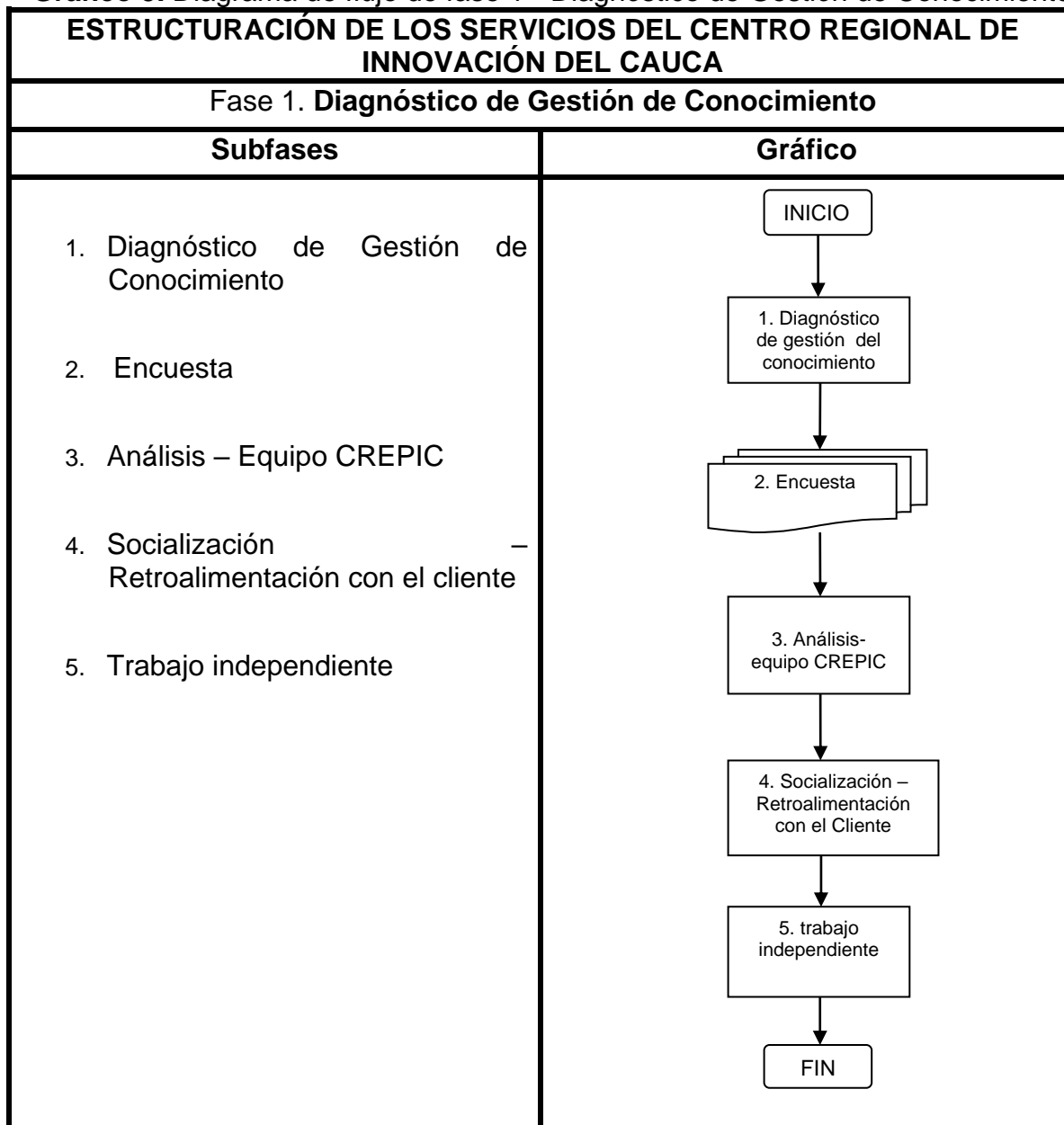
## **Fase 5 - Optimización – Formación del talento humano para la Gestión de Conocimiento**

Aquí se deben establecer los planes de formación en el corto, mediano y largo plazo para el talento humano de la organización y se ajusta la sistematización de la experiencia. Se realizan actividades con los integrantes de la empresa para establecer la disponibilidad de recursos para el proceso de modo que sea viable la ejecución de formación.

## Diagrama de Flujo en Subfases y Descripción

### Fase 1 - Diagnóstico de Gestión de Conocimiento

**Gráfico 5.** Diagrama de flujo de fase 1 - Diagnóstico de Gestión de Conocimiento



Fuente: Juan Andrés Sánchez

## **Fase 1 – Diagnóstico de Gestión de Conocimiento**

### **Subfase 1. Diagnóstico de Gestión de conocimiento.**

El diagnóstico tendrá el enfoque que CEPAL propone para el desarrollo de la implementación de Gestión de Conocimiento en las empresas. El proceso que se debe realizar para hacer el diagnóstico en los diferentes tipos de empresa son:

#### Grandes Empresas

1. Mapa de Conocimiento Organizacional
2. Diagnóstico de Prácticas Habituales y
3. Evaluación de las Capacidades Dinámicas de la organización.

#### Mediana Empresa

1. Mapa de Conocimiento Organizacional
2. Diagnóstico de Prácticas Habituales

#### Pequeña y Micro Empresas

1. Diagnóstico de Prácticas Habituales

### **Procesos Seleccionados para ser abordados en la empresa**

1. Mapa de Conocimiento Organizacional

Los procesos en los que se debe enfocar el mapa de Conocimiento dentro de las empresas a prestar el servicio son:

- Procesos Estratégicos,
- I+D
- Formación del talento humano

Estos procesos se mapean respecto a: la generación de conocimiento, la transparencia e intercambio del conocimiento, la integración de este conocimiento en la organización y un medio para llegar hacia la “organización que aprende (PALOMO, M.Ob.cit.p. 44 y ss). Técnicas de Mapeo del conocimiento: Mapeo cognoscitivo Conocimiento del individuo sobre un problema.

## 2. Diagnóstico de Prácticas Habituales

Se identifica la fuente (productor o proveedor de conocimientos) hasta el destino (cliente o usuario de conocimientos), considerando especialmente los mecanismos de retroalimentación e intercambio que aseguren un aprendizaje permanente.<sup>3</sup> Se toman los mismos procesos de la fase anterior. Ver Tabla 7.

**Tabla 7.** Alineación de necesidades versus fuentes de conocimiento

Alineación de necesidades versus fuentes de conocimiento	
a. Conocimiento Estratégico, imprescindible o muy útil cuya fuente existe y se puede utilizar.	✓ Grado óptimo de alimentación.
b. Conocimiento Estratégico, imprescindible o muy útil cuya fuente no existe	✓ Recurso que falta. Requiere adquisición
c. Conocimiento sin valor, inútil o escasamente útil cuya fuente existe.	✓ Recurso Obsoleto. Requiere actualización, modificación, depuración, reconversión o eliminación

**Fuente:** Manual de introducción a la gestión del conocimiento y su aplicación al sector público

## 3. Evaluación de las Capacidades Dinámicas de la organización

El diagnóstico basado en las capacidades dinámicas pretende, en definitiva, evaluar la calidad del aprendizaje organizacional, midiendo el comportamiento de los sistemas de gestión del conocimiento ya operativos. Por esta razón, esta evaluación solo se debe hacer en las grandes empresas porque gran parte de ellas cuentan con estructuras y procesos que permiten realizar un seguimiento y evaluación de la gestión de conocimiento en el tiempo.

La evaluación se realiza tanto a nivel individual como colectivo. La capacidad de absorción individual examina los comportamientos relacionados al aprendizaje proactivo, en tanto que la capacidad de absorción organizacional se evalúa de acuerdo a la existencia de políticas o procedimientos formales o informales que fomentan dicho aprendizaje. Los efectos de la capacidad de absorción se miden tanto en los procesos de adquisición de información y know-how, como también en el proceso de creación de conocimiento nuevo y necesario para entregar las respuestas que el medio ambiente está demandando.

---

<sup>3</sup> (BÜCK, Jean-Ives en “Gestión del Conocimiento”, Asociación Española de Normalización y Certificación AENOR, 1999, p. 45-75)



## **Subfase 2. Encuesta**

La encuesta se hace al personal seleccionado por la empresa para implementar la nueva tecnología en Gestión del Conocimiento. La encuesta se puede observar en el Anexo H.

## **Subfase 3. Análisis Equipo CREPIC**

Después de obtener la información completa de la empresa para conocer en qué nivel se encuentra en Sistema de Gestión de Conocimiento, se hace un análisis en conjunto por el equipo CREPIC de toda la información recopilada con las herramientas utilizadas según el tamaño de la empresa para presentar una primera propuesta a la organización de las tecnologías más adecuadas en Gestión de Conocimiento que beneficien a la organización. El grupo del CREPIC debe estar conformado como mínimo por tres integrantes los cuales deben tener un nivel alto, medio y bajo de experiencia en Sistemas de Gestión de Conocimiento.

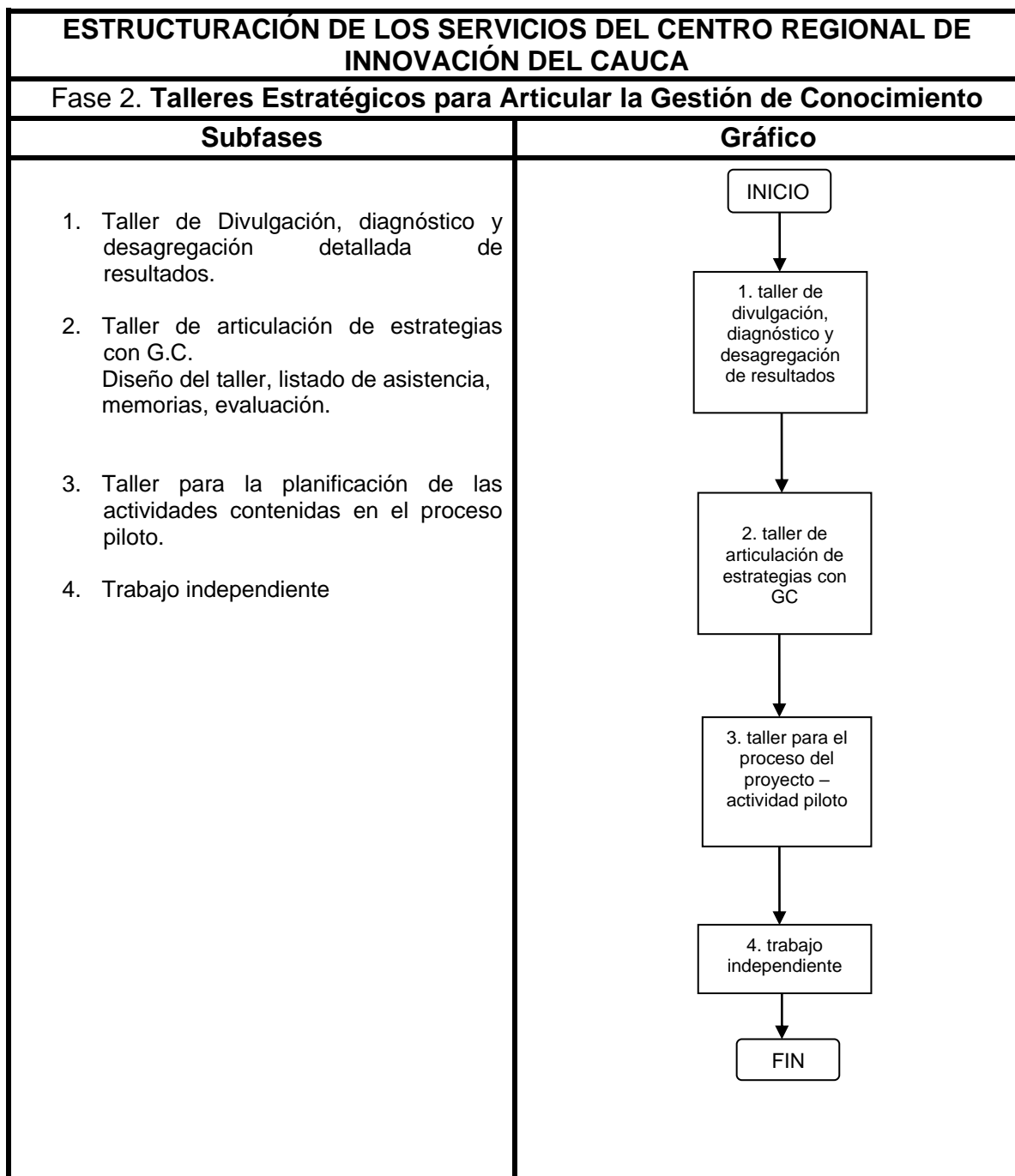
## **Subfase 4. Retroalimentación con el cliente**

La retroalimentación se hace mediante una reunión entre el cliente y el equipo consultor en donde se muestran los resultados obtenidos en el análisis hecho, se explican los objetivos a alcanzar y los beneficios que tendrán con los objetivos propuestos y con esta nueva tecnología. Se escucha al cliente para conocer las metas que la empresa quiere alcanzar utilizando estas nuevas tecnologías, se trabajan conjuntamente las propuestas finales y si es necesario se modifica, adiciona, o quita algún objetivo si es necesario.

## **Subfase 5. Trabajo independiente**

Esta actividad consta de diferentes etapas las cuales no son visibles para el cliente, son las actividades que el personal del CREPIC hacen para cumplir con los objetivos propuestos en la prestación del servicio, aquí se prepara y planifica el diagnóstico que se le debe hacer a la empresa, buscando la información necesaria para ello y los materiales requeridos, se debe adecuar también la encuesta que se va a realizar en la organización para saber el estado de innovación en que se encuentra. En esta actividad se realizan las investigaciones necesarias para el progreso de la prestación del servicio.

**Gráfico 6.** Diagrama de flujo de fase 2 - Talleres estratégicos para articular la Gestión de Conocimiento



Fuente: Juan Andrés Sánchez

## **Fase 2 - Talleres Estratégicos para Articular la Gestión de Conocimiento**

### **Subfase 1. Taller de Divulgación, diagnóstico y desagregación detallada de resultados**

Se hace una reunión con el cliente en donde el esquema de trabajo se guía básicamente por los siguientes pasos:

1. Presentación de los participantes.
2. Socialización del proyecto.
3. Fases para el desarrollo del proyecto
  - 3.1. Fase exploratoria: aquí se levantan los atractivos, caracterización de los empresarios y demás actores, identificación de procesos de gestión del conocimiento.
  - 3.2. Fase de formación de actores, curso, direccionamiento estratégico.
  - 3.3. Fase de diseño conceptual del producto. generación de conceptos de producto, evaluación y selección del concepto más adecuado.
  - 3.4. Fase de diseño de mecanismos para la promoción del producto. selección de los canales de comercialización, plan de acción, diseño de plan de comercialización y mercadeo.
4. Cierre

### **Subfase 2. Taller de articulación de estrategias corporativas con la GC**

Para la realización de los talleres se propone llevar siempre la siguiente metodología, seguir el diseño del listado de asistencia para utilizar en los talleres se presenta en el Anexo I, esta tabla se debe diligenciar con los nombres de las personas que asisten a los talleres, el resultado de los talleres debe recopilarse en memorias, las cuales contienen los resultados de las diferentes actividades que se desarrollan. Se deben hacer memorias de los talleres realizados en donde se debe comentar toda la información suministrada en la reunión, los puntos básicos que debe tener una memoria se pueden observar en el Anexo J. Finalmente, en este taller se debe hacer una evaluación de la forma en que se exponen las dinámicas necesarias para el desarrollo de la reunión, este se hace mediante un formulario didáctico el cual se puede observar en el Anexo K

Se utiliza el enfoque de Enrique Medellín y se identifican los componentes de la cadena de valor de los activos intelectuales en la organización.

Se desagregan grupos de aproximadamente dos personas para abordar cada componentes de la cadena de valor, se socializan y complementan sus aportes y se llega a un consenso sobre las características de la cadena de valor de los activos intelectuales en la organización.

### **Subfase 3. Taller para la planificación de las actividades contenidas en el proceso piloto**

Inicialmente se hace una socialización de la cadena de valor de los activos intelectuales de la organización, esto se relaciona con el diagnóstico realizado en la primera subfase y se establecen puntos focales de acción de la gestión de conocimiento en la organización.

Utilizando la metodología de café dell se desagregan equipos de aproximadamente tres integrantes y se pasan durante 20 minutos por cada estación proponiendo ideas para abordar cada proceso.

- Procesos Estratégicos,
- I+D
- Formación del talento humano

Una vez recibidos los aportes se discuten y se organizan con el fin de determinar cuales se orientan a actividades de formación, diseño de proyectos o soporte al mejoramiento de procesos específicos. De acuerdo a lo anterior se proponen alternativas y se establecen criterios para la priorización de las ideas generadas.

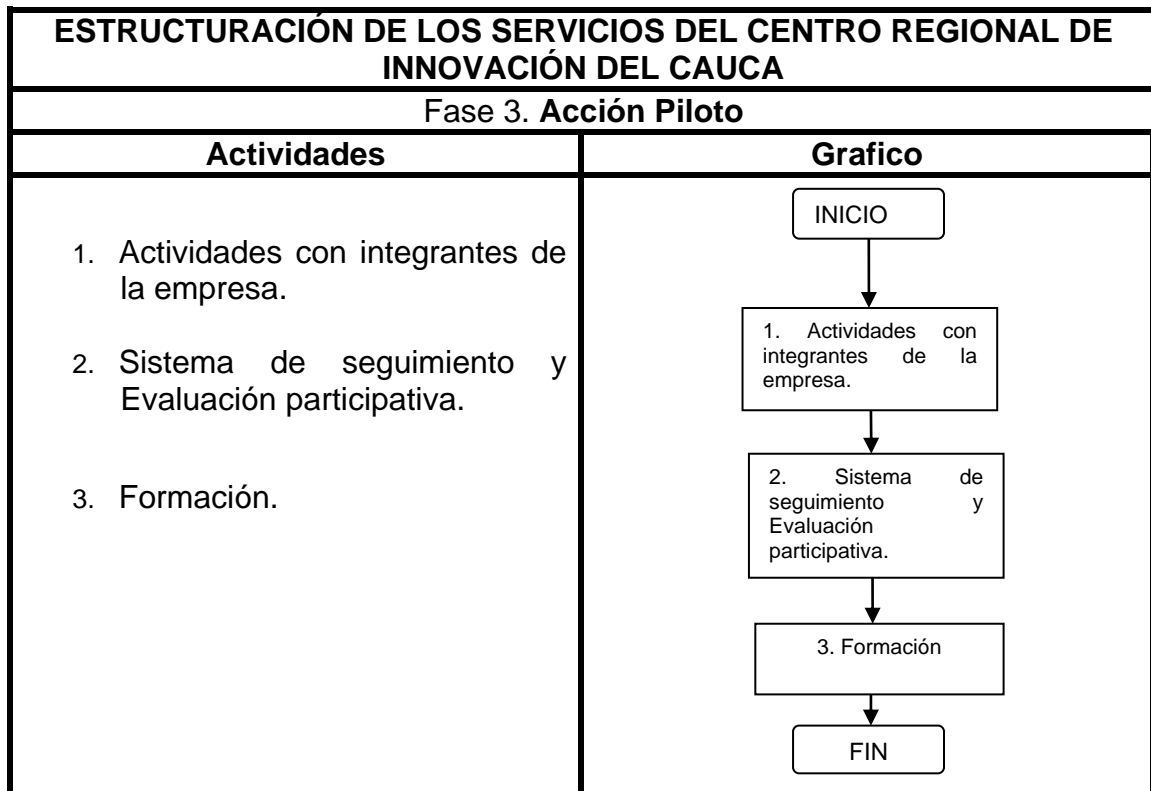
### **Subfase 4. Trabajo independiente**

Considerando la información obtenida en las actividades anteriores y acogiendo los criterios para la priorización se inicia la elaboración de una propuesta detallada de prueba piloto.

El tiempo asignado a esta prueba es uno de los criterios definidos en la información de los talleres previos, así como el equipo de la empresa que estaría a cargo de acompañar al equipo CREPIC en el desarrollo de esta experiencia piloto.

Se hace la preparación y planificación de los diferentes talleres según su complejidad y alcance estimados. Se deben diseñar las actividades que se van a presentar a los clientes junto con los materiales necesarios para el desarrollo exitoso de los talleres.

**Gráfico 7.** Diagrama de flujo de fase 3 – Acción piloto



Fuente: Juan Andrés Sánchez

### Descripción: fase – 3.- Acción Piloto

#### Subfase 1. Actividades con integrantes de la empresa

Con la propuesta realizada por el equipo CREPIC se convoca a una reunión con directivos de la empresa para acordar y refinar las condiciones de la prueba piloto. Una vez esto, se asigna un equipo responsable por parte de la empresa de los resultados que se esperan obtener con el desarrollo del proceso. Se hace la respectiva definición de roles y se planean reuniones cada 15 días para analizar el desarrollo de las actividades de la prueba piloto. El rol del equipo CREPIC es coordinar el desarrollo de las actividades y orientar las discusiones.

#### Subfase 2. Sistema de Seguimiento y Evaluación Participativa

Con el fin de proveer un escenario claro de acción se implementa un sistema de seguimiento y evaluación participativo. Este tipo de herramientas es útil para explorar las expectativas de los implicados en la experiencia piloto, así mismo se convierte en un mecanismo para reafirmar el objetivo de la prueba piloto y garantizar su éxito para la organización.

Este sistema de seguimiento y evaluación considera las pautas que FUNAP propone para realizar una buena estimación de lo que se está realizando en la prestación del servicio.

Para la elaboración del sistema de seguimiento y evaluación participativa se deben seguir los siguientes pasos:

#### 1. Establecer las prioridades para el seguimiento.

Existen tres tipos de información que se pueden seguir de manera continua, ya sea para demostrar resultados o para ayudar a mejorar el desempeño, estos tres tipos de información son:

- El progreso que consiguen los socios directos en lo que respecta a los alcances.
- Las prácticas de la organización que utiliza el programa para seguir siendo relevante, innovador y viable.
- Las estrategias a las que recurre el programa para propiciar el cambio en sus socios directos.

La recolección de los datos a priorizar para el plan de seguimiento, se debe hacer seleccionando cierta información básica que se debe diligenciar con el diseño de una tabla acorde al tipo de organización, en esta tabla se debe ubicar: – Quién utiliza la información, - Objeto de la información, - Cuando se precisa la información, - Quien recopila la información, - Con qué frecuencia se recopila la información. A cada uno de estos puntos se los utiliza con las herramientas de seguimiento que son: diario de alcances, diario de estrategias y diario de desempeño.

2. Recopilados los datos de priorización, se utilizan las herramientas para el seguimiento, una de ellas es el **Diario de Alcances**, en donde se muestra el estado actual y el alcance que deben tener la tecnología implementada, por esto se hace necesario recopilar mediante una guía las actividades, el estado actual en el que se encuentra la empresa sin la implementación de la tecnología y el estado ideal, para medir si se está cumpliendo los objetivos. Se debe recolectar información de los cambios que están surgiendo con la adopción de las nuevas tecnologías, de los factores que contribuyen a estos y de cómo se están manejando en la organización, esto se hace mediante otra tabla la cual facilita la recolección de dicha información. La tabla 8 muestra la forma como se debe recolectar esta información.

#### **Tabla 8.** Diario de alcances

<b>HOJA DE SEGUIMIENTO 2: DIARIO DE ALCANCES</b>
Descripción del cambio:  <b>Se espera que:</b>  <b>Sería positivo que:</b>  <b>Sería ideal que:</b>
Factores y actores contribuyentes:
Fuente de los indicios
Cambio imprevistos: <i>(Incluir descripción, factores contribuyentes, fuentes de indicios)</i>
Lecciones y cambios que hay que introducir en el Programa/Reacciones:

**Fuente:** Sistema de seguimiento y evaluación FUNAP

3. Se diseña un ***Diario de Estrategias*** en donde se consigna los datos sobre las estrategias a las que se recurre para propiciar un cambio en los socios directos. Se debe recopilar de manera sistemática y con regularidad, esta información hará que el programa esté en condición de determinar si sus aportes son óptimos para contribuir a la consecución de los alcances y modificar sus acciones en función de ellos. La hoja de seguimiento del diario de estrategias se puede observar en la tabla 9.

**Tabla 9.** Diario de Estrategias

<b>HOJA DE SEGUIMIENTO 3: DIARIO DE ESTRATEGIAS</b>	
Actividades desde/hasta:	
Contribuyen a este informe:	
Estrategia que se desea controlar	Tipo de estrategia
Descripción de las actividades (¿Qué se ha hecho? ¿Con quién? ¿Cuándo?)	
Efectividad (forma en que incidió en el cambio productivo en el/los socios directo/s)	
Productos	
Seguimiento o cambios que se deben aportar al programa	
Lecciones	
Fecha de la próxima reunión de seguimiento:	

**Fuente:** Sistema de seguimiento y evaluación FUNAP

4. Es necesario también diseñar un **Diario de Desempeño** el cual registra datos sobre la forma en que está funcionando el programa en la organización en el cumplimiento de su misión. Se debe hacer una tabla en donde se consigne la respuesta del programa, ver tabla 10, los datos sobre estas Prácticas de la Organización se pueden recopilar mediante indicadores cuantitativos, ejemplos cualitativos o por medio de una combinación de ambos sistemas.



**Tabla 10.** Respuesta del programa

<b>HOJA DE SEGUIMIENTO 5. RESPUESTA DEL PROGRAMA</b>		
	Persona Responsable	Tiempo
¿Qué debemos seguir haciendo?		
¿Qué tenemos que cambiar para mejorar?		
¿Qué estrategias prácticas debemos añadir?		
¿A qué estrategia prácticas tenemos que renunciar (aquellas que no han dado fruto, o requieren o exigen demasiados esfuerzos o demasiados recursos para producir)?		
¿Han surgido alguna cuestión que tengamos que evaluar con mayor detenimiento? ¿Cuál? ¿Cuándo? ¿Por qué? ¿Cómo?		

**Fuente:** Sistema de seguimiento y evaluación FUNAP

### Evaluación participativa

1. El plan de evaluación debe ofrecer una breve descripción de los principales elementos que el programa deberá tener en cuenta al realizar dicha evaluación, entre ellos: el aspecto que hay que evaluar, el uso de los resultados, las preguntas por realizar, las fuentes de información, los métodos de evaluación, el equipo encargado, las fechas en las que tendrá lugar y su costo aproximado. Estos datos se pueden ver en la tabla 11.

**Tabla 11.** Plan de evaluación

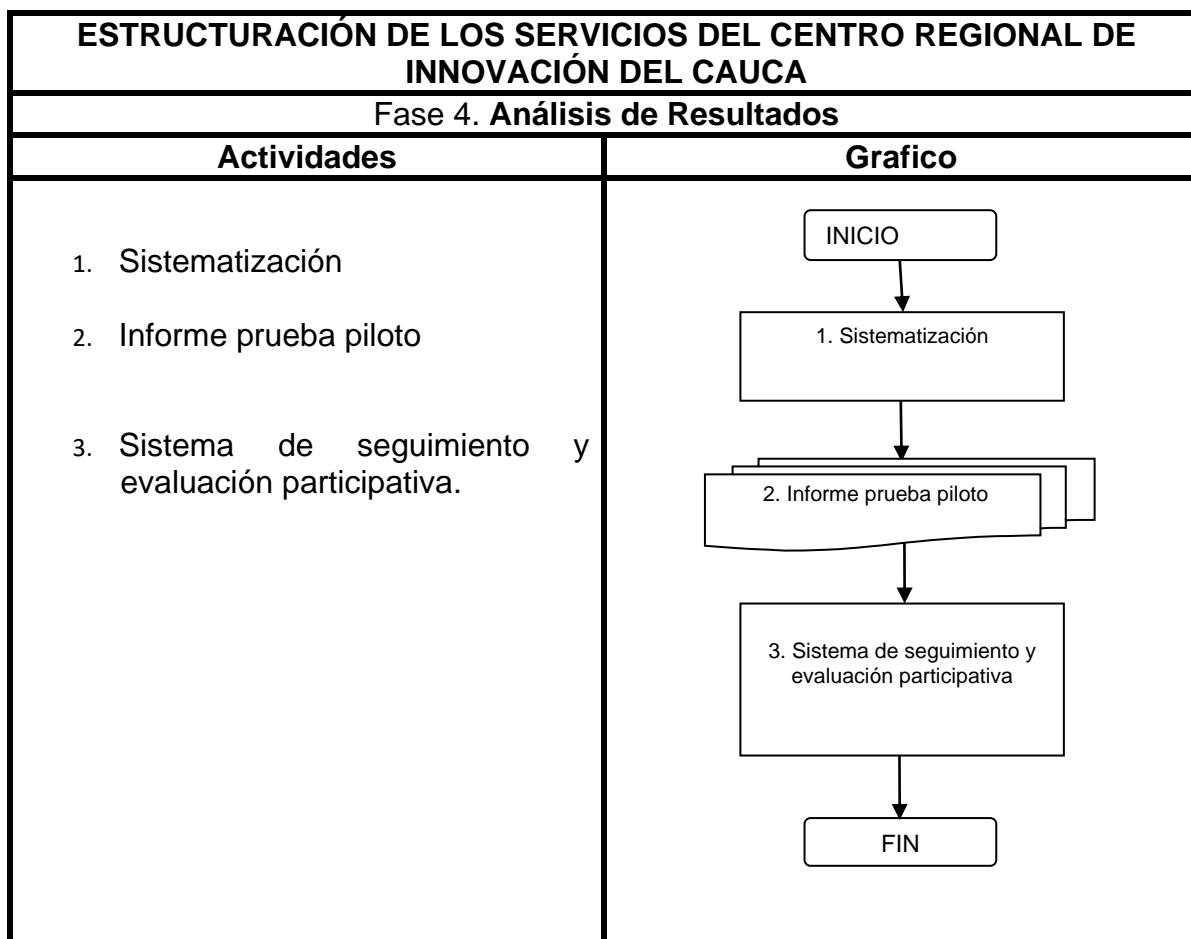
HOJA DE EVALUACIÓN 1: PLAN DE EVALUACIÓN						
Cuestión por evaluar:						
¿Quién, cómo y cuándo recurrirá a evaluación?	Preguntas	Fuentes de Información	Métodos de información	¿Quién efectuará y dirigirá la evaluación?	Fecha (Principio y Final)	Costo

**Fuente:** Sistema de seguimiento y evaluación FUNAP

### **Subfase 3. Formación**

Las actividades de formación deben ser guiadas por los expertos que están prestando el servicio, por medio de capacitaciones al personal escogido por la organización para que sean los encargados de dar a conocer la nueva tecnología y de guiar a los demás integrantes de la organización en el uso de de estas tecnologías que están adoptando, se deben trabajar un número de horas basado en el tamaño de la empresa y el estado en que se encuentra la empresa con respecto a su sistema de Gestión de Conocimiento y de herramientas del mismo.

**Gráfico 8.** Diagrama de Flujo de fase 4 - Análisis de resultados



**Fuente:** Elaboración propia

## **Fase 4 - ANÁLISIS DE RESULTADOS**

### **Subfase 1 – Sistematización**

Para sistematizar se debe definir el eje de sistematización, para esto se debe hacer la organización unos cuestionamientos como lo son: *para qué* y *por qué* se va a sistematizar, es decir que tiene dicha experiencia para que se quiera sistematizarla, la respuesta a esta pregunta se elije entre tres posibles opciones, dependiendo de las respuesta que se elija, se debe hacer posteriormente una pregunta entre tres posibles. La respuesta a ésta última pregunta que se elija, será el eje de sistematización.

Definido el eje de sistematización se formarán grupos de trabajo por cada proyecto o experiencia que se desee sistematizar y cada uno de ellos responderá un grupo de preguntas.

Para desarrollar toda la sistematización la cual se hace mediante talleres prácticos con integrantes de la organización a la cual se le está prestando el servicio, se debe seguir el modelo que se puede observar en el Anexo L., este taller debe estar guiado por personal capacitado del CREPIC, para cumplir los objetivos que se quieren en el.

## **Subfase 2. Informe prueba piloto**

Esta actividad entrega el resultado de las sesiones de trabajo en la prueba piloto diseñada para la organización se debe comentar en ella como se conformaron los equipos de trabajo en donde a veces se llega a nuevos acuerdos relacionados de la forma en que se abordará el proceso, las responsabilidades de las partes involucradas y algunas normas mínimas de convivencia como la puntualidad, concentración y dedicación exclusiva a la construcción del proyecto durante las sesiones de trabajo. Una vez se llegue a un consenso sobre estos asuntos se planifica un cronograma de actividades que se constituye en el rumbo para el equipo. Este informe incluye los informes de los talleres, los listados de asistencia, las memorias de lo trabajado en los talleres, la evaluación de los talleres, los cuales ya se especificaron en la subfase 2 en los talleres estratégicos para articular la Gestión de Conocimiento.

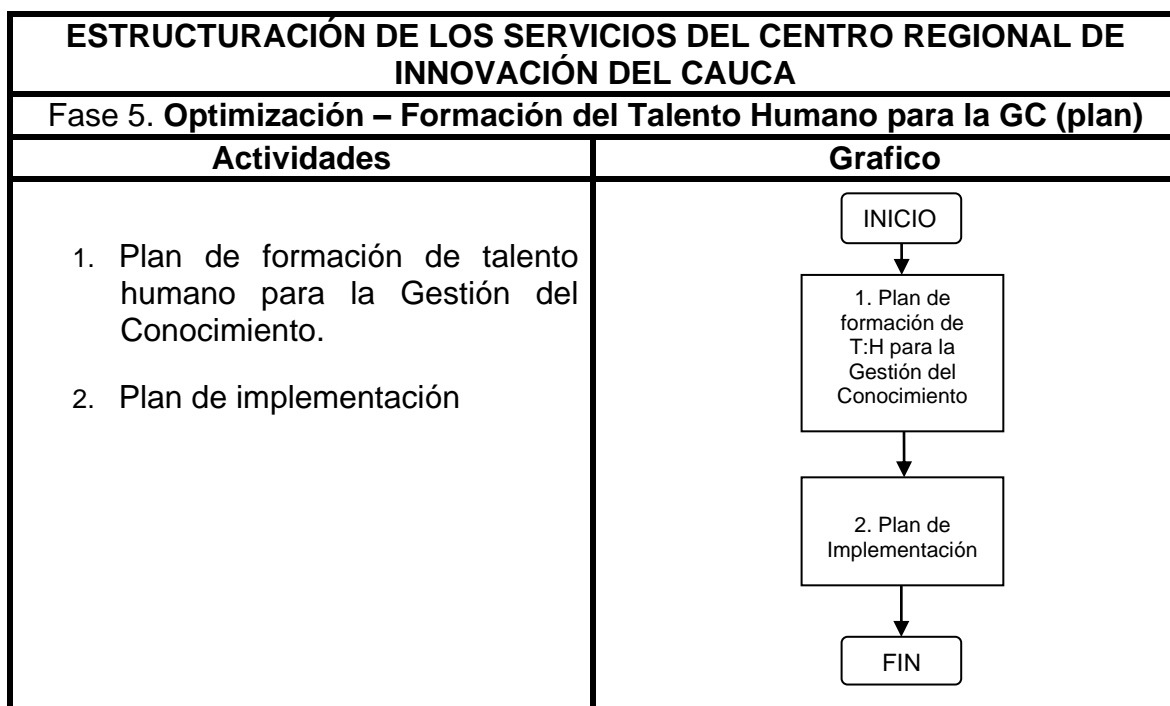
Los integrantes del CREPIC que participan en la prestación del servicio deben coordinar las reuniones y aportar las herramientas para registrar sistemáticamente la información obtenida y ordenar el informe de la sistematización que se lleva en los formatos incluidos en la anterior actividad, este documento da a conocer formalmente el porqué y para que se sistematizó dicha experiencia.

La fase final en ocasiones es la más crítica porque requiere un mayor nivel de detalle y la revisión de reiterativa de la formulación, así como el cumplimiento de requisitos legales y formales como cartas de aval y documentos sobre los estados de cuenta de la empresa. Los acuerdos sobre aspectos presupuestales afectan regularmente de manera directa el alcance del proyecto. Por esto se hace necesario el sistema de seguimiento y evaluación el cual es importante para realizar los respectivos ajustes y evaluar en el momento si se cumplen los objetivos propuestos con la adopción de esta nueva tecnología.

## **Subfase 3. Sistema de seguimiento y evaluación participativa**

Este sistema de seguimiento y evaluación se desarrolla bajo el mismo marco de la anterior subfase en donde se establecen las prioridades para el seguimiento y se utilizan las diferentes herramientas como lo son: diario de alcances, diario de estrategias, diario de desempeño. Así mismo se debe tener en esta actividad la evaluación participativa y con base en todo estos instrumentos realizar los debidos ajustes a la tecnología que se está implementando y poder prestar el servicio de forma tal que se retroalimente y mejore en la empresa que lo adopta.

**Gráfico 9.** Diagrama de flujo de fase 5 - Optimización – formación del talento humano para la GC



Fuente: Juan Andrés Sánchez

## Fase 5 - OPTIMIZACIÓN – FORMACIÓN DEL TALENTO HUMANO PARA LA G.C. (PLAN)

### Subfase 1. Plan de formación de talento humano para la Gestión del Conocimiento

Un plan de formación es un conjunto coherente y ordenado de acciones formativas, concretado en un período de tiempo determinado y encaminado a dotar y perfeccionar las competencias necesarias para conseguir los objetivos estratégicos determinados en las empresas.

El plan de formación que se trabajará en este servicio se basa en el documento de La formación, la gestión del conocimiento y los intangibles en las organizaciones hecho por ASCORT<sup>4</sup> – *Por el desarrollo humano y organizacional* en el cual se plantea que los planes de formación en las empresas deben ser adaptados al tipo de empresa que está recibiendo el servicio, en el caso de la gran empresa se considera más factible encontrar implementadas algunas herramientas de Gestión de Conocimiento y probablemente en la micro-empresa pueden encontrarse un

<sup>4</sup> ASCORT. La formación, la gestión del conocimiento y los intangibles en las organizaciones. Por el desarrollo humano y organizacional.

número menor de prácticas de gestión de conocimiento. Estas brechas de conocimiento demandan la construcción de un plan de formación para gestionar los intangibles de la organización mediante tres fases: identificación, medición y gestión.

### 1. Fase de Identificación

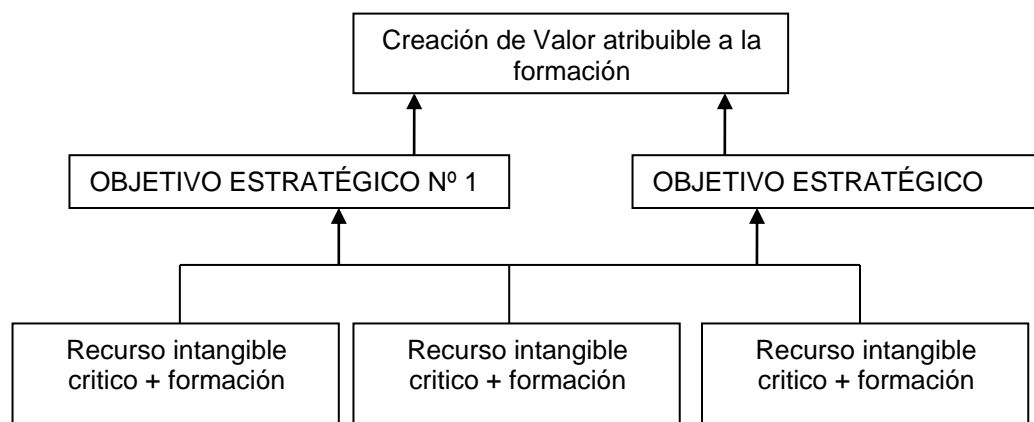
Durante esta fase la organización se deberá centrar en la identificación de lo que se puede denominar Recursos Intangibles Críticos, que son aquéllos directamente relacionados con sus objetivos estratégicos.

Una vez identificados estos recursos, habrá de conocer la manera de conseguir que éstos se generen o se incrementen. ¿Cuáles son las actividades por las que la organización podría crear o aumentar su stock de Recursos Intangibles Críticos? De la misma manera será preciso conocer cuáles son las actividades que destruyen el valor de dichos recursos.

La organización debe obtener en esta actividad una guía de los intangibles

Como resultado de esta primera fase, la organización dispondrá de un mapa de sus intangibles, descritos en forma piramidal. (ver Gráfico 10). Para cada objetivo estratégico habrá identificado los Recursos Intangibles Críticos y para cada uno de éstos habrá desarrollado la formación necesaria para mejorar dicho recurso, identificado la forma de proceder para poder incrementarlos a través de otros recursos intangibles y de las actividades que de forma positiva o negativa están afectando a su valor.

**Gráfico 10.** Creación de Valor



**Fuente:** ASCORT

## 2. Fase de Medición

Una vez que se han identificado los Recursos Intangibles Críticos y la organización tendrá que definir indicadores específicos que sirvan como variable para medir cada uno de los intangibles. Se trata por tanto de identificar indicadores, ya sean financieros o no financieros, para medir los recursos intangibles.

Otros indicadores son los objetivos estratégicos que la empresa identifica para cumplir con su direccionamiento estratégico, es otra forma de valorar el nivel de implementación en la que la nueva tecnología adoptada genera la creación de valor esperada por la organización, por ello se hace indispensable que los objetivos propuestos sean alcanzables, medibles en el tiempo y reales.

Los diferentes indicadores podrán ser genéricos, específicos del sector o específicos de la empresa. Los indicadores pertenecientes a los dos primeros grupos serán de mucha utilidad en el caso de que se tenga como objetivo la realización de comparaciones con los indicadores de otras organizaciones. En el caso de la empresa tenga como único objetivo la gestión interna de su Capital Intelectual, no buscará definir indicadores similares a los de otras empresas sino una lista propia que, lejos de ser estática en el tiempo, evolucionará a medida que vayan desarrollándose instrumentos que permitan realizar medidas más ajustadas de los recursos intangibles – a través de nuevas tecnologías.

Para medir las actividades en las que se incurre para lograr incrementar sus recursos intangibles, la organización podrá tener en cuenta la relación existente entre el coste que impliquen y el incremento del recurso intangible al que afectan. No obstante, puede ocurrir que se considere una actividad sumamente crítica para conseguir el objetivo estratégico, que a la empresa no le resulte necesario (ni económico) calcular dicho coste, sino que se conforma con estimar la existencia de una correlación positiva entre la actividad llevada a cabo y el valor de los recursos intangibles. Sería además deseable que la organización fuera capaz de establecer el vínculo que existe con los indicadores tradicionales de rendimiento.

## 3. Fase de Gestión (Prueba piloto)

Una vez desarrollado e implantado el sistema de medición, las organizaciones deben analizar sus resultados internamente, mediante la realización de una prueba piloto para conocer y valorar el nivel de formación que obtuvieron por la prestación de este servicio, se trata ahora de conocer los niveles óptimos a los que se quiere llegar de cada recurso intangible crítico, ya que no siempre se pretenderá maximizarlos y de tomar las decisiones oportunas y necesarias para conseguir los objetivos estratégicos en el futuro.

La medición de los intangibles nos permite concretar la formación como una forma de inversión en la sostenibilidad del capital intelectual. Estos modelos proporcionan caminos donde se puede listar las diferentes alternativas formativas

en función de objetivos estratégicos, valorarlas y establecer comparaciones en relación al costo de las mismas y tener un patrón para su evaluación.

## **Subfase 2. Plan de implementación**

La implementación empieza con la *creación de valor* de los activos intelectuales que tiene la empresa, para luego realizar una *organización de los datos* necesarios para la utilización de las herramientas que existe para dicha actividad como lo son entre otras: las estrategias de protección, control de gestión, combinación de portafolios de servicio. Es necesario complementar esta implementación con la *extracción de valor* para realizar una valoración de la información y la forma en que se va a proteger esta información entre otros momento críticos y finalizar con la implementación con la *socialización* hacia los interesados generando entre otros beneficios una mayor competitividad empresarial y a su vez una mejor calidad de vida.

A continuación se explica cada uno de los puntos:

- **Creación de Valor:** “La creación de valor que tiene ver con la generación de nuevos conocimientos y con su conversión en innovaciones que comportan valor comercial a las organizaciones, se centra en las personas, en el capital humano. Entre las actividades de creación de valor se incluyen la formación, la educación, el conocimiento, la innovación, la creación de estructuras organizacionales, el desarrollo de relaciones con los clientes, con organizaciones y con individuos y la gestión de los valores y de la cultura”. También implica un método que “se fundamenta en la premisa de que aumentando el conocimiento residente en la empresa, se puede aumentar la capacidad para generar beneficios a largo plazo”<sup>5</sup>.
- **La Extracción o Explotación de Valor:** La extracción o explotación de valor que se centra en gran parte en el papel (el conocimiento codificado) creado por el capital humano de una organización. Se centra en la valoración, los procesos de decisión, las bases de datos, el filtrado y la selección, los mecanismos de conversión y los sistemas e instrumentos de gestión de activos”. En este caso, el capital intelectual “es visto como un activo económico de la empresa que puede tratarse usando métodos económicos y financieros. Su premisa es que el capital intelectual de la empresa es un activo valioso que hay que mantener a lo largo del tiempo y del que se pueden extraer beneficios. Sin embargo, la creación y la extracción de valor son solo una parte de la cadena de valor del conocimiento vista en un sentido más amplio y general.

---

<sup>5</sup> Westberg y Sullivan (2001), p.108.



➤ **Organización del Valor:** La organización y mantenimiento del valor que se centra en el capital organizacional (y que forma parte a su vez del capital estructural) sin el cual el capital humano no podría utilizarse. Incluye actividades tales como la elaboración de estrategias de protección intelectual, la categorización, priorización y evaluación de conocimientos y activos intelectuales, la elaboración de bases de datos y silos de información, el control de gestión de procesos y proyectos, la integración y manejo de carteras de activos.

➤ **Socialización del Valor:** La socialización del valor que se centra en el capital relacional y en el impacto social de los conocimientos generados. Es el logro de beneficios e impactos sociales y productivos por parte de la empresa. Consta de conocimientos incorporados en productos y servicios, los beneficios obtenidos por clientes, proveedores, empleados y otros agentes económicos y sociales, el impacto social de los productos y servicios vendidos por la organización, los problemas sociales y productivos resueltos por la organización gracias a su activos intelectuales, el logro de una mayor competitividad y productividad empresarial.

Los cuatro eslabones de la cadena de valor se corresponden con el ciclo de vida de los activos intelectuales de una organización. Se trata, a fin de cuentas, como plantea Daniele (2001), de “controlar todos los aspectos de la cadena de valor y diseñar y posibilitar procesos y sistemas de apoyo al conocimiento para su eficiente funcionamiento”. En su opinión, esa es la misión y objetivo de la gestión de los activos intelectuales.

#### *4.2.4 Fase 4 - Prueba y refinamiento*

La fase de prueba o refinamiento involucra la construcción y evaluación de múltiples versiones previas del servicio. En esta fase los prototipos, se prueban para determinar si el servicio va a funcionar tal como se diseño o para saber si el producto satisface las necesidades clave del cliente. Las pruebas de fiabilidad, duración y desempeño servirán para realizar las mejoras al producto final, estas pruebas se analizarán desde diferentes perspectivas para no tener fallas posteriormente. Las pruebas las deben hacer expertos del Centro que consideren las posibles fallas para proponer las mejoras que consideren, esto se debe hacer en el momento en que el Centro en detalle con sus expertos examinen en profundidad la propuesta que se sugiere y así poder hacer los cambios que se requieran.

#### *4.2.5 Fase 5 - Producción piloto*

Como se planteo en la teoría en esta fase de producción piloto, se evalúa el resultado de la forma como se presta el servicio propuesto después de la primera vez que se brinda el servicio luego se hace una retroalimentación para hacer de nuevo una refinación y depurar los diferentes procesos si es necesario.

#### *4.2.6 Costo para la prestación del servicio en consultoría empresarial en gestión de conocimiento*

### **Política de Precios**

La política de precios que se propone para el CREPIC en sus servicios debe basarse en la ejecución de las tareas específicas, que se van a realizar en la prestación del servicio ya que este es variable según el estado de desarrollo en que se encuentren las empresas o las comunidades que desean implementar algún tipo de tecnología que ofrece el CREPIC, por ello se debe planear la cantidad de visitas requeridas para la prestación del servicio y materiales que se requieran, el transporte, el equipo de talento humano necesario, entre otros y con base en todo esto realizar un costeo del servicio.

Se debe cobrar estableciendo que lo que se cobra es por las horas que los consultores del CREPIC invierten en la prestación del servicio y por sus conocimientos adquiridos más la experiencia que tengan, los cuales son brindados sin otro interés que el beneficio de la comunidad. Es importante tener en cuenta el grado de sensibilidad que tienen las empresas en el Cauca sobre este tipo de servicios que presta el CREPIC, como no conocen los beneficios que se obtienen regularmente no invierten en aplicar estas nuevas tecnologías.

Se sugiere tener en cuenta para realizar en los costos los siguientes puntos:

- El CREPIC debe cobrar directamente a la empresa que solicitan algún servicio, mediante la negociación que realicen los directivos del Centro y la empresa.
- El pago se debe hacer mediante consignación a la cuenta bancaria del CREPIC y enviar el comprobante de pago a los administrativos del Centro, este pago se puede hacer mediante efectivo, transferencia electrónica o cheque.
- El pago se debe hacer el 50% del total del servicio antes de iniciar con la prestación del mismo y el restante al obtener los resultados propuestos en la prestación del servicio.
- El precio se debe comunicar a la organización que solicita el servicio mediante una cotización en donde se formalice el número de talleres, materiales, transporte, viáticos entre otros, además de los resultados que se van a obtener en la empresa por el servicio solicitado.

## Costeo

Se propone para determinar el costo estimado para la prestación del servicio en Consultoría Empresarial en Gestión del Conocimiento, mediante los siguientes pasos:

1. Se debe identificar la empresa que desea la prestación del servicio, según el tamaño que esta tenga, la clasificación que se hace basándose en: el número de empleados que tenga o los activos totales que posea, estos activos totales están expresados en salarios mínimos mensuales legales vigentes, esta primera clasificación se puede observar en la tabla 12.

**Tabla 12.** Tipo de empresa según su tamaño

<b>Tipo de Empresa</b>	<b>Nº Empleados Empresa</b>	<b>Activos Totales (Expresados en S.M.M.L.V.)</b>
Microempresa	Hasta 0	Menor a 500
Pequeña	De 11 a 50	Entre 501 y menos de 5.001
Mediana Empresa	De 51 a 200	Entre 5.001 y hasta 30.000
Gran Empresa	Más de 200	Más de 30.000

Fuente: COLCIENCIAS

2. Luego se procede a ubicar en las tablas de Categoría de Personal Tablas 14, el tamaño que se identificó en la anterior fase para así determinar, el costo según el nivel de preparación y/o experiencia y las publicaciones de la persona que va a trabajar en la prestación del servicio por parte del CREPIC. Lo anterior considerando el costeo de consultores que se aplica en Colciencias, Fomipyme y un diseño de cómo cobrar por consultoría por Alberto Núñez Mendosa (Licenciado en administración de empresas por la Universidad Nacional Autónoma de México, Maestro en Administración por la University of Colorado y Especialista en Administración Internacional del Programa OEA-IMCE).

La clasificación del personal se hará de la siguiente forma:

- PhD + experiencia + publicaciones.
- PhD + poca experiencia.
- MSc + Experiencia + publicaciones.
- MSc + poca experiencia
- Profesional+ Experiencia (Mínimo 3 años) + publicaciones
- Profesional+ poca experiencia (1 año)

En la tabla 13 se observa, la cantidad de salarios mínimos por hora, según la preparación de la persona encargada de la prestación del servicio por parte del CREPIC.

**Tabla 13.** Categorías personal según SMMLV por hora

<b>Gran Empresa</b>		
<b>Nº Categoría</b>	<b>Categoría</b>	<b>Porcentaje del SMMLV a pagar por hora</b>
A	PhD + experiencia + publicaciones	14%
B	PhD + poca experiencia	13%
C	MSc + Experiencia + publicaciones	12%
D	MSc + poca experiencia	11%
E	Profesional+ Experiencia (Mínimo 3 años) + publicaciones	8%
F	Profesional+ poca experiencia (1 año)	7%

<b>Mediana Empresa</b>		
<b>Nº Categoría</b>	<b>Categoría</b>	<b>Porcentaje del SMMLV a pagar por hora</b>
A	PhD + experiencia + publicaciones	13%
B	PhD + poca experiencia	12%
C	MSc + Experiencia + publicaciones	11%
D	MSc + poca experiencia	9%
E	Profesional+ Experiencia (Mínimo 3 años) + publicaciones	7%
F	Profesional+ poca experiencia (1 año)	6%

<b>Pequeña</b>		
<b>Nº Categoría</b>	<b>Categoría</b>	<b>Porcentaje del SMMLV a pagar por hora</b>
A	PhD + experiencia + publicaciones	12%
B	PhD + poca experiencia	11%
C	MSc + Experiencia + publicaciones	9%
D	MSc + poca experiencia	8%
E	Profesional+ Experiencia (Mínimo 3 años) + publicaciones	6%
F	Profesional+ poca experiencia (1 año)	5%

<b>Microempresas</b>		
<b>Nº Categoría</b>	<b>Categoría</b>	<b>Porcentaje del SMMLV a pagar por hora</b>
A	PhD + experiencia + publicaciones	11%
B	PhD + poca experiencia	9%
C	MSc + Experiencia + publicaciones	8%
D	MSc + poca experiencia	7%
E	Profesional+ Experiencia (Mínimo 3 años) + publicaciones	6%
F	Profesional+ poca experiencia (1 año)	4%

3. Después de haber identificado el tamaño de la empresa y el número de personal del CREPIC necesario para la prestación del servicio, se ubican en las tablas que se proponen para realizar este costeo, las cuales se pueden observar en el Anexo M, según la categoría del consultor que se necesita en cada una de las subfases de la prestación del servicio, esta categoría como se dijo en el punto 2, depende de los estudios o experiencia realizada para que finalmente se proceda a estimar el costeo basados en el porcentaje correspondiente según el salario mínimo mensual laboral vigente.

En la tabla 14 se observan los costos de cada tipo de empresa desagregados en cada fase que se necesita para realizar la prestación del servicio, en el Anexo M se detalla cada una de las fases con sus respectivos costos según el tipo de empresa: gran empresa, pequeña empresa y micro empresa.

Este costeo está sujeto a cambios en el valor por varios factores como lo son: el tamaño de la empresa, el número de personal que necesita para las fases, el tiempo en horas que requiere para alguna actividad.

Es importante tener en cuenta que en el costeo propuesto no se considera la rentabilidad que el servicio puede generar al Centro, esta depende de la decisión que el nivel directivo considere que es favorable para la organización y los empresarios. De igual forma no se consideran otros gastos como lo son: el pago de pólizas, gastos administrativos, entre otros que son del total conocimiento del Centro. Se hace apremiante recalcar que el costeo realizado es del servicio en sí, en este costeo no se considera los otros anteriormente expuestos ya que son de total decisión del Centro y las empresas clientes.

Con estos gastos se obtiene el total que deben pagar las empresas para obtener el servicio en Consultoría Empresarial en Gestión de Conocimiento.

**Tabla 14.** Valor total - prestación de consultoría empresarial en gestión de conocimiento

<b>Fase</b>	<b>Valor Gran Empresa</b>	<b>Valor Mediana Empresa</b>	<b>Valor Pequeña Empresa</b>	<b>Valor Micro-Empresa</b>
Diagnóstico de Gestión de Conocimiento	6,349,114	5,905,030	4,678,972	4,122,258
Talleres estratégicos para articular la Gestión de Conocimiento	2,773,916	2,613,016	2,059,520	1,821,388
Acción Piloto	6,146,380	5,663,680	4,505,200	3,958,140
Análisis de Resultados	6,764,236	6,339,460	5,007,208	4,421,532
Optimización - Formación del Talento Humano para la G.C.	2,316,960	2,220,420	1,737,720	2,220,420
<b>Valor Total Consultoría</b>	<b>24,350,606</b>	<b>22,741,606</b>	<b>17,988,620</b>	<b>16,543,738</b>

Fuente: Juan Andrés Sánchez



### **4.3. SERVICIO 2 - CONFORMACIÓN Y FORTALECIMIENTO DE SISTEMAS COLECTIVOS EMPRESARIALES**

#### *4.3.1 Fase 1 - Desarrollo conceptual - Conformación y fortalecimiento de sistemas colectivos empresariales*

Este servicio satisface la necesidad que existe en un grupo de empresas cuando observan la conveniencia de generar beneficios comunes mediante el desarrollo conjunto empresarial de los actores que participan en dicho proceso. Esto coadyuva al fortalecimiento conceptual y metodológico de la forma como se deben apropiar los esquemas asociativos de trabajo como condición necesaria para potenciar procesos complejos que requieren de la acción conjunta, propende por la efectividad de la gestión compartida de recursos y su optimización, favoreciendo las relaciones de apoyo de la institucionalidad local, regional y nacional.

El CREPIC lleva prestando sus servicios desde hace varios años y ha desarrollado una gran experiencia en el fortalecimiento de sistemas colectivos empresariales en la región, más que conformación de redes lo que se ha venido realizando hasta la fecha es un fortalecimiento redes de productores rurales de pequeña escala, los cuales siempre han estado en el mercado pero de forma dispersa, donde cada empresario velaba por sus intereses y por ello se hacía necesario utilizar estas nuevas herramientas corporativas que les permitiesen a estos empresarios rurales introducirse en nuevos mercados cada vez más competitivos, articulándose y generando mejores oportunidades.

Se pueden observar los diferentes casos exitosos en la cadena piscícola, apícola, turística del Cauca, entre otras, en las zonas donde ya se ha prestado este servicio. Las principales evidencias de los cambios positivos en los beneficiarios son:

- Continúan trabajando conjuntamente.
- Los clientes finales perciben el mejoramiento de sus prácticas productivas.
- Los productores han incrementando sus márgenes de utilidad y han disminuido la incertidumbre que existe en los diferentes mercados productivos en los cuales participan.

La articulación permite compartir experiencias de éxito y de fracaso, creando participativamente objetivos comunes que guíen las acciones de fortalecimiento y negociación con clientes finales y proveedores, garantizando un beneficio común para los involucrados.

Ver Anexo N para conocer más acerca del servicio.

Los costos en los que incurre el Centro para la prestación de este servicio son:

En un gran porcentaje las horas que prestan los integrantes del CREPIC para brindar un excelente servicio al cliente final, este costo se estima según el nivel de conocimiento y de experiencias que tenga en este campo.

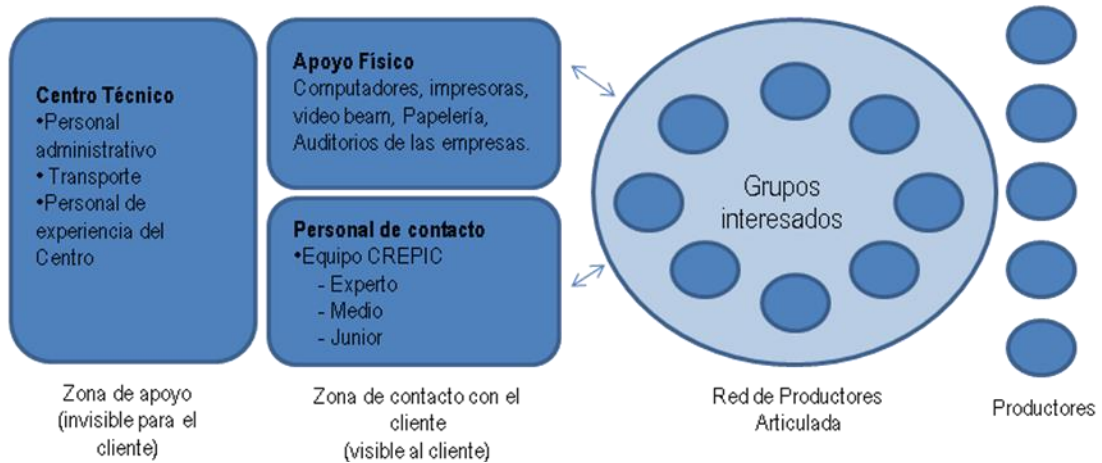
Los costos restantes son los gastos varios que se hacen para brindar este servicio, como lo es: Transporte, viáticos, materiales equipos de oficina.

#### *4.3.2 Fase 2 - Diseño a nivel de sistema*

### **Conformación y Fortalecimiento de Sistemas Colectivos Empresariales - Como un Sistema**

En la Gráfico 11, se muestra el servicio como un sistema, y se observa las zonas de apoyo y las de contacto con el cliente, esta última se divide en la de apoyo físico y la de personal de contacto, al final se ve la red de empresarios articulada como consecuencia del servicio prestado y al costado izquierdo se ven productores que aun no has sido articulados los cuales serían posibles candidatos a los que puede llegar el servicio.

**Gráfico 11.** Diseño a nivel de sistema. Conformación y Fortalecimiento de Sistemas Colectivos Empresariales



**Fuente:** Juan Andrés Sánchez

### **Mapeo del servicio Conformación y Fortalecimiento de Sistemas Colectivos Empresariales**

Para comprender la forma como se entrega el servicio al cliente, se hace un mapeo de las actividades que tiene el servicio. El resultado de este mapeo se muestra en la tabla 15, en donde se detallan las diferentes secuencias que hay en la prestación del servicio, en cada una de ellas se particularizan las actividades que hace el cliente, además de las que hace el personal que tiene el contacto con el cliente y también las que no tienen interacción alguna con el cliente (personal de apoyo) en la prestación de este servicio.

**Tabla 15. - Mapeo del servicio Conformación y Fortalecimiento de Sistemas Colectivos Empresariales**

→ Línea de tiempo →

Escenario Frontal	<b>Actividad</b>	<b>Diseño de una sistema de seguimiento y evaluación.</b> Determina las actividades, responsables e indicadores.	<b>Línea Base Participativa :</b> Determinan los principales actores con sus respectivas actividades e incidencia hacia la red.	<b>Construcción del plan estratégico y plan de acción:</b> Determina los objetivos que a alcanzar y la manera de cumplirlos.	<b>Diseño de estrategias para comunicación y gestión de conocimiento:</b> Establecen la información que se necesita para las herramientas de la comunicación y gestión de conocimiento	<b>Cartera de Proyectos</b> Determinan el tipo de proyectos que desean desarrollar	<b>Sistematización de experiencias</b> Recolectan la información para anexarla en los documentos que se utilizan en la sistematización.
	<b>Principales acciones de los clientes</b>						
Escenario Tras bambalinas	<b>Personal de la organización que interactúa con el cliente.</b>  (Acción visible para el cliente)	Guía las actividades necesarias para realizar un buen sistema de seguimiento y evaluación.	Da las sugerencias y herramientas para obtener la línea base participativa	Explica la forma de realizar un plan estratégico y plan de acción con el respectivo asesoramiento.	Aplica las herramientas que se necesitan para realizar el diseño de estas dos aplicaciones.	Asesora a los empresarios para determinar los objetivos y alcance de los proyectos.	Explica la utilización de las herramientas que se utilizan en esta fase.
	<b>Personal de apoyo de la Organización.</b> (Acción invisible para el cliente)	Se reúne el equipo CREPIC para verificar las actividades y definir la necesidad de alguna modificación.	Ayuda a obtener datos secundarios y análisis de la información para la entrega de la línea base	Dan sugerencias para anexar al plan estratégico y el plan de acción	Colaboran con la obtención de documentos e información al igual que el proceso de la misma.	Ayudan a determinar los posibles escenarios en donde pueden desarrollar los proyectos.	Incorpora la información que se va desarrollando en los documentos que se llevaran en la sistematización
<b>Tras bambalinas</b>	<b>Participación de otros miembros del personal del centro</b>	Garantizar recursos para realizar la visita a la empresa	Garantizar recursos para realizar la visita a la empresa	Garantizar recursos para realizar la visita a la empresa	Garantizar recursos para realizar la visita a la empresa.	Garantizar recursos para realizar la visita a la empresa	Garantizar recursos para realizar la visita a la empresa
	<b>Procesos de soporte de tecnología informática</b>						

Fuente: Juan Andrés Sánchez

### 4.3.3 Fase 3 - Diseño de detalle

## BENCHMARKING

### EMPRESAS EN SISTEMAS COLECTIVOS EMPRESARIALES

- **Empresa:** MINKA – Programa de apoyo a la micro y pequeña empresa

**Dirección electrónica:**

[http://www.asocam.org/biblioteca/EMARS\\_MINKA\\_GUIA1.pdf](http://www.asocam.org/biblioteca/EMARS_MINKA_GUIA1.pdf)

**Ubicación:** Perú

**Descripción:**

MINKA es una institución especializada en redes empresariales, clusters, cadenas productivas y desarrollo local. Fundada en 1987, cuenta con una plana de consultores experimentados que desarrollan proyectos, estudios y consultorías con organismos nacionales e internacionales de primer nivel. El objetivo que desea alcanzar MINKA es facilitar a los articuladores lineamientos, estrategias y herramientas prácticas para el proceso de articulación de redes empresariales y desarrollen negocios conjuntos de forma sostenible. Esto se hace mediante la ayuda de los programas de apoyo diseñados para la construcción de redes sociales que generen bienestar. Es importante la acción colectiva y la interacción con el entorno empresarial e institucional, el programa promueve la asociatividad enfocada a negocios, a través de la formación de redes empresariales ya antes nombradas, estas redes agrupan a pequeños productores, para que unidos enfrenten con un mayor éxito y competitividad las tendencias del mercado.

Fases utilizadas por MINKA para la articulación de redes:

Fase 1 Análisis de territorios, cadena y líneas de negocio.

Fase 2. Promoción y selección.

Fase 3. Generación de confianza y planificación de mejoras.

Fase 4. Consolidación de la confianza: Proyecto Piloto.

Fase 5. Diseño e implementación de proyecto estratégico.

Fase 6. Acompañamiento en la gestión del negocio.

**Mercado:** El mercado objetivo son los grupos no formalizados de productores en el sector del agro.

**Ventajas o desventajas:** Es una empresa que tiene muchas similitudes con el CREPIC con respecto a su fines sociales, esto es una ventaja para identificar sus fortalezas en la forma cómo manejan los procesos para realizar la articulación ya que ellos llevan 23 años de experiencia.

## **EMPRESA: RED EMPRESARIAL VANGUARDÍA**

**Dirección Electrónica:** [www.redempresarial.info](http://www.redempresarial.info)

**Ubicación:** Bogotá - Colombia

### **Descripción:**

Red Empresarial Vanguardia, es la primera red científico- emprendedora de colombiana, conformada por 90 profesionales egresados de programas de doctorado, maestría y especialización que se conectan a nivel accionario con ocho firmas consultoras (Brókers tecnológicos) altamente especializadas en diferentes campos del conocimiento, dedicadas a gestionar y transferir tecnología de vanguardia y conocimiento de frontera al sector productivo del país, con responsabilidad ambiental y conciencia sostenibles.

La misión de la empresa es “Desarrollar ventajas competitivas sostenibles en cada NODO vinculado a nuestra red de clientes empresariales, gestionando y transfiriendo tecnologías de vanguardia y conocimiento de frontera, con responsabilidad ambiental y sostenible”.

Los principios corporativos con los que trabaja la empresa son: confidencialidad, ética profesional, responsabilidad, compromiso, creatividad.

Red Empresarial Ambiental: es una iniciativa promovida por las firmas de la Red Empresarial Vanguardia que conecta empresas que buscan hacer más rápido, económico y rentable el cumplimiento permanente de la legislación ambiental, y les proporciona mediante asesoría presencial y virtual, herramientas WEB de comunicación, colaboración, planeación, control, coordinación y seguimiento, las cuales optimizan el desempeño ambiental del cliente.

La Red Empresarial Sostenible: conecta empresas interesadas en retribuir al medio ambiente y la sociedad los beneficios económicos obtenidos de su actividad comercial e industrial por medio de la adopción de prácticas sostenibles de producción y construcción. Los miembros de esta red cuentan con todos los servicios de la Red Empresarial Ambiental, más consultoría en estrategias de sostenibilidad e implementación de proyectos en: ISO 14000, Construcción sostenible, eficiencia energética, medición de la huella de carbono, captura de

gases efecto invernadero, certificaciones de buenas prácticas ambientales, certificación LEED, certificación de productos y servicios verdes.

La Red Empresarial de I+D+I: conecta en torno a una comunidad virtual de colaboración a los directores de grupos de investigación universitarios reconocidos por COLCIENCIAS, presidentes y directores de grupos de investigación de compañías y bróker tecnológicos con el fin de ser un canal de comunicación directa entre la necesidad y la fuente de la solución, con el constante acompañamiento de los bróker tecnológicos para garantizar el éxito de los emprendimientos.

**Mercado:** el mercado objetivo son los posibles grupos de investigación que requieran algunos conocimientos los cuales con su grupo de trabajo no les es posible avanzar en la recopilación de la información, es por eso que RED EMPRESARIAL VANGUARDIA presta los servicios de concadenar diferentes grupos de investigación o crear redes de empresas que interactuando articuladamente pueden alcanzar los objetivos propuestos.

**Ventajas o desventajas:** la forma que trabaja RED EMPRESARIAL VANGUARDIA es de una forma práctica la cual permite interactuar entre diferentes grupos de trabajo investigativos complementándose con respecto a las capacidades y competencias que tiene cada uno que interactúa en la red empresarial.

**EMPRESA:** MESOPARTNER

**Dirección Electrónica:** [www.mesopartner.com](http://www.mesopartner.com)

**Ubicación:** Virtual

**Descripción:**

Desarrolla herramientas innovadoras relacionadas con el desarrollo territorial, el desarrollo económico local, mediante la promoción de clusters, generando un fortalecimiento de sistemas de innovación locales. Ayuda a preparar a profesionales en este campo y los dota de herramientas para que puedan alcanzar los objetivos. Lleva a cabo eventos de aprendizaje de avanzada dirigidos a ellos. Su método se basa en los principios de participación, aprendizaje e innovación. Mesopartner se inspira en una amplia gama de conceptos provenientes de la economía, las ciencias sociales, la gestión del cambio, la ciencia de la complejidad, la administración de empresas y otras áreas relevantes.

Quizás parezca que la promoción de clusters compite con otros enfoques del desarrollo del sector privado. No obstante, lo cierto es que la promoción de clusters complementa algunos de esos enfoques.

- Promoción de microempresas y PYME, promoción de procedimientos de instalación de empresas: la promoción de clusters no difiere de estas actividades sino que aplica una perspectiva diferente, básicamente territorial (promoción del conglomerado local de empresas).
- Promoción de la cadena de valor: un conglomerado industrial no es diferente en esencia de una cadena local de valor y en varios países los proyectos de clusters contemplan las cadenas de valor regionales.
- Política industrial: la promoción de clusters es básicamente diferente de la política industrial tradicional. Esta política solía ser una actividad del gobierno central dirigida a la creación de nuevas industrias. La promoción de clusters siempre se concentra en las empresas ya existentes. Intentar crear un conglomerado partiendo de cero constituye un ejercicio inútil pues no responde a las realidades de una economía de mercado dinámica.

**Mercado:** su mercado son las grandes empresas las cuales tienen la capacidad de subsidiar este tipo de consultorías, así mismo las agremiaciones o asociaciones que manejen grandes volúmenes de ventas y que consideren que se pueden asociar.

**Ventajas o desventajas:** Aunque la empresa no muestra los métodos que utiliza para agrupar a los empresarios se puede evidenciar que poseen gran experiencia en el aumento de la competitividad en las regiones mediante el análisis del contexto en el que se encuentran y así tener un impacto en diferentes escenarios de la economía.



**Tabla 16.** Comparación de los factores comunes y de diferenciación entre el CREPIC y otras empresas

Empresa	Herramientas de Gestión del Conocimiento que emplea.	Factores Comunes con el CREPIC	Factores de diferenciación con el CREPIC
<b>MINKA – Programa de apoyo a la micro y pequeña empresa</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Consultores experimentados.</li> <li>- Análisis de territorios, cadena y líneas de negocio.</li> <li>- DOFA</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Se focaliza en los objetivos que se proponen.</li> <li>-Ayudan a desarrollar técnicas prácticas para identificar el conocimiento agrocadenas productivas</li> <li>- Facilitan a los articuladores lineamientos, estrategias y herramientas prácticas para el proceso de articulación de redes empresariales, que desarrollen negocios conjuntos de forma sostenible</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La trayectoria de MINKA es de 23 años de experiencia.</li> <li>- MINKA Han desarrollado manuales que ayudan en la construcción de redes empresariales.</li> <li>- El CREPIC tiene posibilidades de trabajar con empresas de los diferentes sectores productivos, MINKA está enfocada a los sectores primarios de la economía</li> </ul>
<b>RED EMPRESARIAL VANGUARDÍA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Consultores profesionales</li> <li>- Utiliza herramientas de software para interlocutor los grupos de investigación.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gestionan y transfieren tecnología</li> <li>- Poseen Responsabilidad ambiental y conciencia sostenibles</li> <li>- Las dos empresas aplican la creatividad en el esmero de prestar un buen servicio, generando responsabilidad y compromiso.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La red empresarial VANGUARDIA focaliza las redes según: el ambiente, la sostenibilidad y la red I+D+I.</li> <li>- VANGUARDIA busca conectar mediante red los grupos de investigación reconocidos por COLCIENCIAS para que se genere de forma práctica mejores desarrollos en las investigaciones.</li> </ul>
<b><u>MESOPARTNER</u></b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Utiliza métodos de participación, aprendizaje e innovación.</li> <li>- Utiliza conceptos de la economía, las ciencias sociales, la gestión del cambio, la ciencia de la complejidad, la administración de empresas y otras áreas relevantes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Las dos empresas desarrollan herramientas innovadoras relacionadas con el desarrollo territorial.</li> <li>- Generan fortalecimiento de sistemas de innovación locales.</li> <li>- Tanto el CREPIC como MESOPARTNER, prepara a profesionales en este campo dotándolos de herramientas para que puedan alcanzar los objetivos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- El CREPIC se focaliza en el mercado local por esta razón conoce más acerca de las necesidades de la región.</li> </ul>

Fuente: Juan Andrés Sánchez

**Análisis general:** En la tabla 16 se observa que estas empresas buscan satisfacer las misma necesidad que el CREPIC lo hace en el servicio de articulación de redes empresariales. La orientación que el CREPIC le da a este servicio no es únicamente hacia el sector agropecuario sino también hacia las empresas que trabajando articuladamente encuentran mejores mercados para sus productos, son más fuertes en las negociaciones y mejoran su capacidad productiva. En el Anexo P se pueden observar otras empresas que tienen servicios muy semejantes a los que ofrece el CREPIC.

## **DESCRIPCIÓN GENERAL DE LAS FASES Y SUBFASES**

### **ENFOQUE METODOLÓGICO PARA EL DESARROLLO DE PROCESOS ASOCIATIVOS MEDIANTE LA ARTICULACIÓN DE REDES SOCIALES Y EMPRESARIALES**

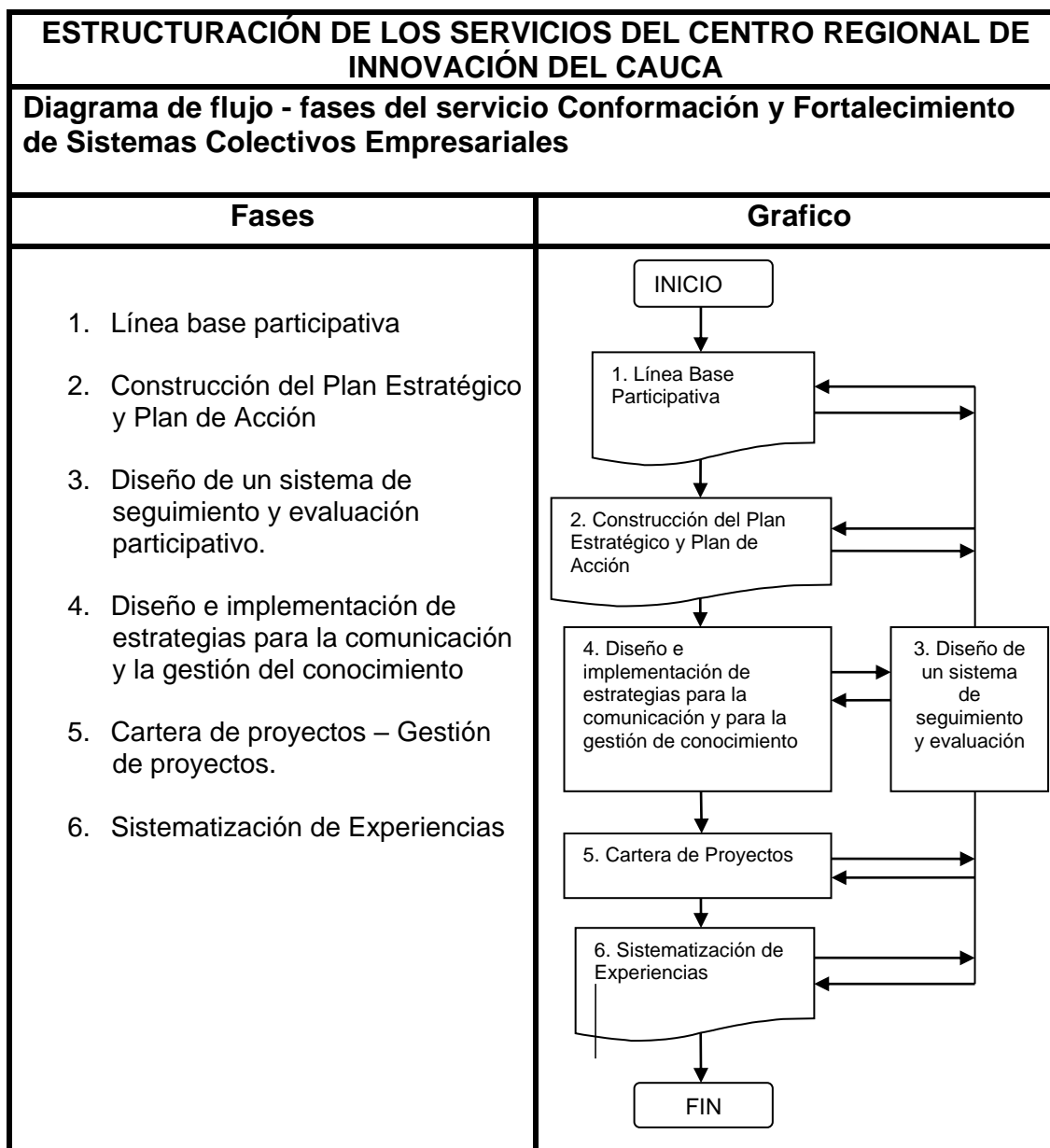
Este servicio se basa en el libro *Metodología para la intervención integral para agrocadenas de pequeña escala* realizado por el CREPIC en el año 2007 por diferentes integrantes del Centro, en donde se detalla la metodología que se utiliza para realizar una prestación integral del servicio de articulación de redes enfocado hacia las agrocadenas.

Considerando que una red empresarial puede tener diferentes grados de avance es importante tener en cuenta el rol que desempeñara el CREPIC el cual será de articulador entre los actores que harán parte de la red empresarial que desean mejorar su productividad, el Centro será orientador de todas la herramientas que se utilizarán en el servicio y ayudará a que los empresarios al final de este servicio continúen con buenas bases de conocimiento del manejo de la red, prácticas empresariales y alcancen las directrices que se plantearan dentro del servicio para mejorar la productividad del gremio de empresarios que se están articulando y continuar con la generación de confianza dentro de la red diseñada.

Luego de haber prestado y aplicado este servicio por 10 años el CREPIC ha creado una estrategia integral en donde se muestran algunas herramientas que se han utilizado en el desarrollo de este servicio y es en la que este trabajo se basará para realizar el diseño del Enfoque Metodológico para el Desarrollo de Procesos Asociativos Mediante la Articulación de Redes Sociales y Empresariales.

Esta metodología plantea unos lineamientos que muestran la lógica de su implementación, ver gráfico 12, en donde se describen los lineamientos de la estrategia integral y posteriormente se empezará con la explicación de cada fase y subfase.

**Gráfico12.** Diagrama de flujo - fases del servicio Conformación y Fortalecimiento de Sistemas Colectivos Empresariales



Fuente: Juan Andrés Sánchez

## **Fases - Conformación y Fortalecimiento de Sistemas Colectivos Empresariales**

### **Fase 1 - Línea de Base Participativa**

Para realizar la prestación del servicio en articulación de redes empresariales se debe hacer la línea base participativa, la cual arroja los resultados del estado actual en que se encuentran los empresarios. Una línea base es un diagnóstico sectorial el cual se hace exclusivamente para cada grupo de empresarios que desean articularse, en el cual se establecen indicadores que determinen el estado actual para medir la mejora que se obtiene al trabajar como el grupo de empresarios como una red.

La línea base empieza por caracterizar a los empresarios interesados en la prestación del servicio determinando su ubicación, las zonas de producción, los estudios demográficos entre otros que se observan en la etapa a nivel de detalle de esta fase igualmente se hace un análisis del entorno exterior e interior para identificar las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas, terminados todas estas subfases se determinará la red de productores que debe articularse con sus respectivos actores participantes de la red empresarial.

Es necesario realizar dentro de esta fase un mapeo de actores ya se hace indispensable conocer e identificar las empresas, personas y organizaciones que de una u otra forma interactúan con el desarrollo cotidiano de los empresarios que se están articulando, esto ofrece la posibilidad a los empresarios de conocer la ubicación y aporte de las organizaciones que interactúan dentro de la red.

### **Fase 2 - Construcción del Plan Estratégico y Plan de Acción**

Partiendo de la orientación que suministra la anterior fase sobre las necesidades y expectativas de un grupo de empresarios dispuestos a trabajar unidos y la identificación de líneas gruesas de acción, en el diseño de la estrategia para la competitividad de la red empresarial teniendo en cuenta que esta debe ser sostenible se sugiere tener en cuenta la construcción de un Plan Estratégico y un Plan de Acción, los cuales ayudaran a tener un horizonte cumpliendo los objetivos que conjuntamente se desean lograr.

### **Fase 3 - Diseño de un Sistema de Seguimiento y Evaluación Participativo**

Es importante que cuando se adelantan procesos de articulación se consideren mecanismos que permitan la evaluación participativa y la retroalimentación de las acciones que se van realizando en el transcurso de la prestación del servicio, este seguimiento se debe hacer a las expectativas que desde el principio se crean entre la instancia articuladora y los empresarios o las comunidades que conformaran la red, con esto se crea confianza y procesos sinérgicos, además

permite construir indicadores de gestión que durante todo el transcurso de la articulación evidenciarán el avance y cumplimiento de los objetivos acordados en los diferentes talleres y el plan de acción.

#### **Fase 4 - Diseño e Implementación de Estrategias Para la Comunicación y la Gestión de Conocimiento**

Entender la comunicación como oportunidad de encuentro con el otro, plantea una amplia gama de posibilidades de interacción en el ámbito social, porque es aquí donde la comunicación tiene su razón de ser, ya que a través de ella es como las personas logran el entendimiento, la coordinación y la cooperación que posibilitan la construcción y desarrollo de las comunidades.

Hablar de una comunidad como una organización y viceversa, lleva a observar las relaciones entre los miembros que la conforman, los objetivos que los reúnen y su articulación por medio de procesos de comunicación. De esta forma, la comunicación en las organizaciones representa un proceso de conexión entre los aspectos internos y externos de la organización, donde la comunicación atraviesa cada uno de ellos y donde es necesaria la conciencia de pensarla estratégicamente.

Por su propia naturaleza, las comunicaciones informales entre los miembros están menos estructuradas que las comunicaciones formales. Sin embargo, la comunicación informal entre los miembros es tan importante como la comunicación formal. De esta forma, al establecer y generar canales de comunicación, se deben establecer las formas y los usos de estas herramientas, partiendo del compromiso de hacerlas efectivas con roles y funciones específicas para ello.

Estos parámetros de comunicación representan un marco de referencia para emitir comunicaciones y retroalimentar los mensajes independientemente del espacio bajo el cual se desarrolle (Reuniones, boletines, Intranet, Páginas Web, etc.). Esta temática se profundiza en el módulo relacionado con los procesos comunicativos al interior de una organización.

Solidificada la red, en cuanto a su constitución y articulación, es prudente proyectarse a la sociedad a través de los medios de comunicación locales, para lo cual la red debe ser consciente de la imagen corporativa que se proyectará, donde no solo es importante el logo y los elementos gráficos que la identifican, sino la congruencia entre los discursos que emita y las acciones que realice. Este aspecto es clave para los procesos de articulación interna.

## **Fase 5 - Cartera de Proyectos - Gestión de Proyectos**

La gestión de las acciones por parte de la instancia articuladora solo son efectivamente posibles si estas se enmarcan en proyectos, puesto que contarían con los recursos técnicos y financieros que darán movilidad al proceso. Por lo tanto es importante monitorear constantemente fuentes de financiación potenciales para cada estrategia del proceso. En el servicio que se presta se orientará a los empresarios en la consecución del perfil de un proyecto que genere beneficios para la red empresarial

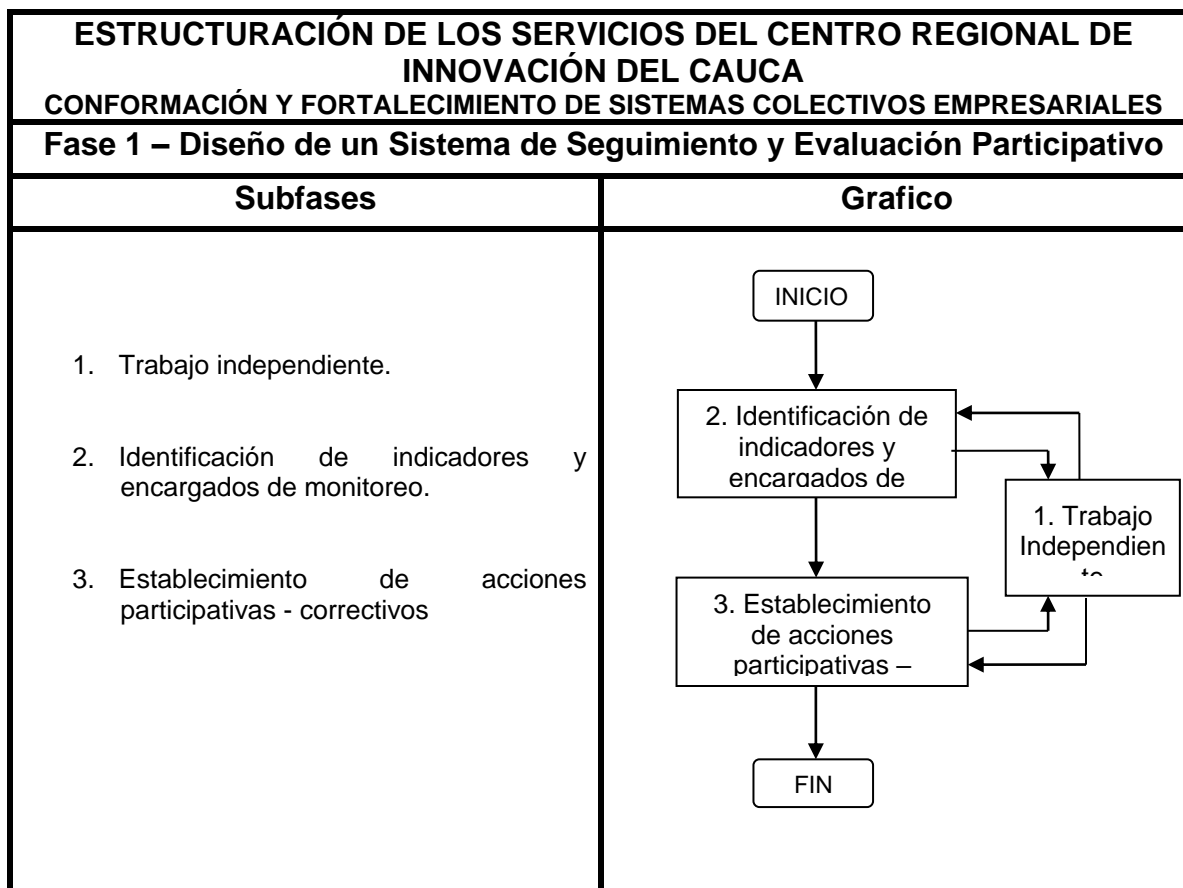
## **Fase 6 – Sistematización de Experiencias**

Se requiere realizar la sistematización ya que esta es la interpretación crítica de las experiencias que se tienen durante el desarrollo del servicio y a partir de su construcción y ordenamiento se descubre o explícita la lógicamente los procesos que se utilizan para alcanzar los objetivos propuestos en el servicio, se ubican los principales factores que intervienen en los diferentes procesos, cómo se han relacionado entre sí, y por qué se realizaron mediante un método propuesto dentro del servicio.

La finalidad de la sistematización es entonces para comprender y abstraer lo realizado por un equipo al cumplir con unas actividades como las necesarias para la prestación del servicio y poder así estandarizar los conocimientos que desde la práctica junto con el intercambio de experiencias se generan entre las diferentes personas que interactúan en el servicio.

## Diagrama y Desarrollo de Subfases del Servicio

**Gráfico 13:** Diagrama de flujo fase 1 – Diseño de un sistema de seguimiento y evaluación participativo



Fuente: Juan Andrés Sánchez

### Fase 1 – Diseño de un Sistema de Seguimiento y Evaluación Participativo

El sistema de seguimiento debe plantearse en la iniciación de la prestación del servicio para que los empresarios y el equipo CREPIC tengan claramente identificadas las metas que quieren cumplir y el alcance de la prestación del servicio y así poder medir durante el desarrollo del mismo si se está cumpliendo con las metas propuestas desde esta primera fase.

La realización del sistema de seguimiento y evaluación se debe comenzar en el primer taller en el cual se determinan los actores que estarán en la fase, este taller se debe realizar en un día de trabajo de 8 horas y debe ser orientado por dos

personas del equipo CREPIC en donde una de ellas de tener experiencia en desarrollo de sistemas de seguimiento y evaluación junto con otra persona que tenga conocimientos para trabajar en este tema, durante la prestación de este servicio debe dedicarse por lo menos otras 8 horas para realizar la verificación de las actividades con sus respectivos indicadores y saber si se están alcanzando los objetivos propuestos por el grupo.

### **Subfase 1. – Trabajo Independiente**

En esta subfase se prepara y planifica el desarrollo de las actividades que se necesitan para el logro de las objetivos que se proponen en la subfase, este trabajo independiente es el tiempo que el consultor dedica a trabajar, documentar investigar y desarrollar diferentes tipos de información que se necesita para la prestación del servicio, es por ello que se requiere en la mayoría de las fases convirtiéndose en ocasiones en la mayor parte de los costos que cada fase requiere. (Este trabajo independiente se incluirá en todas las fases del servicio de conformación y fortalecimiento de sistemas colectivos empresariales y será generalizado para todas las fases).

### **Subfase 2. - Identificación de indicadores y responsables de su monitoreo.**

#### **➤ Identificación de indicadores**

La ejecución de las actividades requiere contar con indicadores que aporten información relacionada con el comportamiento de las variables que intervienen en el proceso de articulación de la cadena productiva. Estos indicadores deberán medir la eficiencia y eficacia, de tal manera que sea posible introducir cambios y valorar los errores que se estén cometiendo durante el proceso de ejecución. Estos indicadores pueden ser útiles para asegurar y conducir las actividades hacia el cumplimiento de las metas y tener el seguimiento permanente de las actividades propuestas para la ejecución y terminación del fortalecimiento de la cadena productiva.

Los indicadores se deben elaborar de forma participativa dentro de todos los talleres que se desarrollen durante la prestación del servicio y principalmente en los talleres que se realice el plan de acción puesto que aquí es donde quedan plasmados de manera formal y entendible para todos los empresarios y personas que deseen acceder a ellos, así se tendrá claro qué se persigue con la obtención del indicador y por lo tanto su contribución y utilidad práctica, estos indicadores se plantean en la tabla 17.



➤ **Identificación de responsables de monitorear y hacer seguimiento.**

En este tipo de asociaciones no existe las figuras de alto nivel como directores o gerentes sino que todos se encuentran ubicados en una estructura organizacional horizontal y participan de forma equitativa y conjunta para obtener los mismos beneficios y objetivos comunes, es por eso que es necesario desarrollar una forma de evaluación en la cual los encargados de verificar y realizar el seguimiento identifiquen los índices que se plantearon en la anterior subfase y sus respectivos responsables para determinar el grado de desarrollo que van obteniendo las diferentes actividades.

La elección de los encargados de monitorear se hace de forma voluntaria dentro de los talleres grupales que se manejan para la articulación de la red, a la(s) persona(s) elegida(s) se les explicará el manejo de las tablas que se proponen (tabla 17) para realizar la verificación de las actividades además de que se encargarán de entregar las tablas completamente diligenciadas y firmadas para ser corroboradas ante el grupo articulador.

**Tabla 17.** Tabla de indicadores y responsables

<b>Actividad negativa</b>	<b>Indicador</b>	<b>Estado actual del indicador</b>	<b>Responsable</b>	<b>Observación actividad</b>

Fuente: Juan Andrés Sánchez

**Subfase 3. - Establecimiento de acciones participativas – correctivos.**

Se deben tener preparadas las medidas correctivas que se deben tomar en el caso de que ocurra alguna anomalía en cualquiera de las actividades determinadas para la consecución de los objetivos. Estas deben ser desarrolladas mediante talleres participativos en donde se aporte los diferentes correctivos para las posibles falencias que puedan ocurrir.

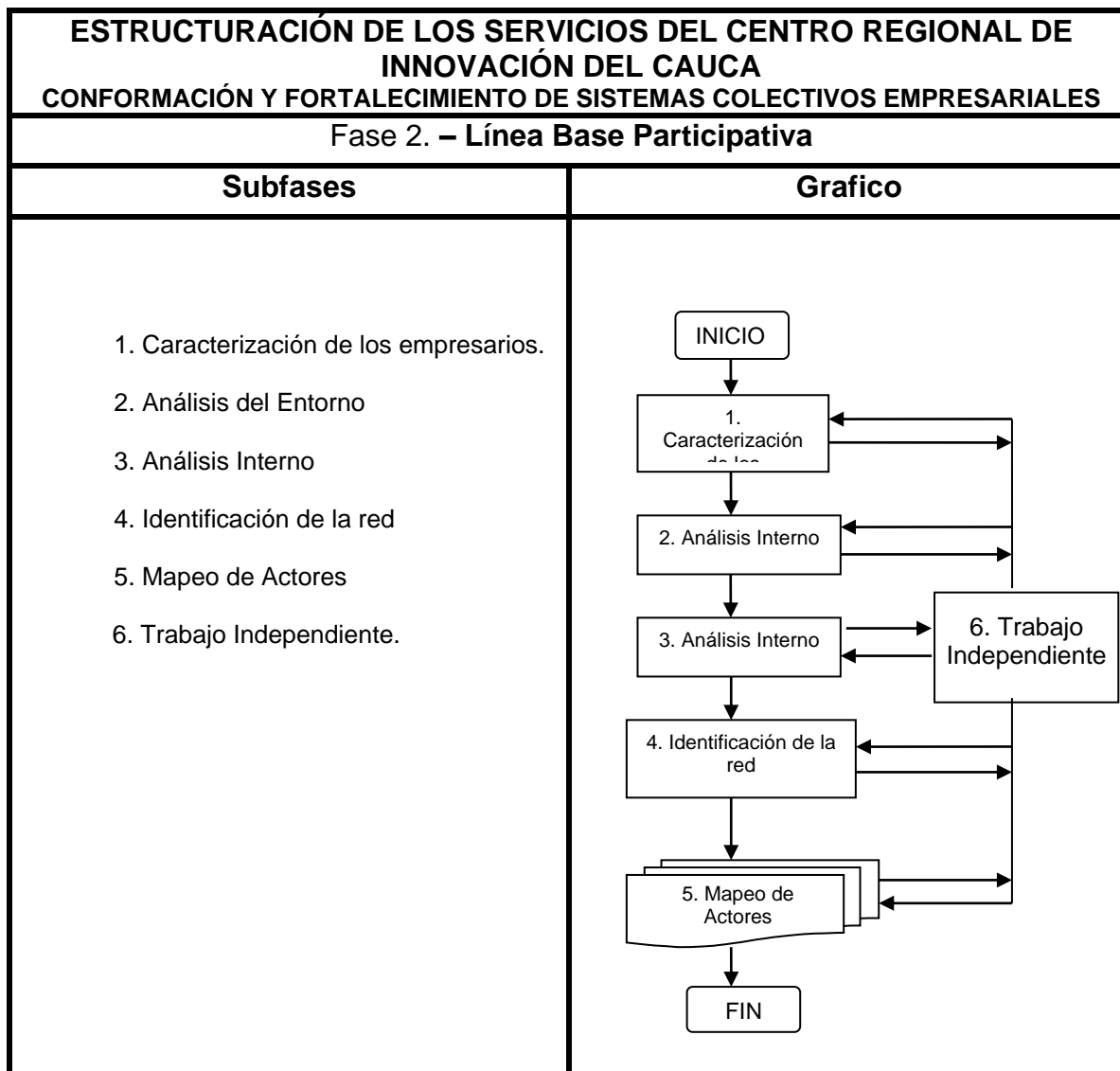
Para esto se realiza dentro del taller en donde se crea el plan de acción una actividad en donde los empresarios a articularse se planteen los posibles escenarios negativos para que determinen las acciones correctivas para dicho escenario, la ficha en que se puede en marcar esta subfase se puede observar a continuación en la tabla 18:

**Tabla 18.** Tabla de escenarios

<b>Posible escenario</b>	<b>Nivel de incidencia</b> (de 1 a 5, siendo 1 menor y 5 mayor)	<b>Ubicación de la falencia</b> (Plan de acción al que pertenece)	<b>Por qué ocurrió la falla</b>	<b>Acción a seguir para mejorar la falla</b>	<b>Tiempo de espera de respuesta</b>

**Fuente:** Juan Andrés Sánchez

**Gráfico 14.** Diagrama de flujo fase 2. – Línea base participativa



Fuente: Juan Andrés Sánchez

### Fase 1 – Línea Base Participativa

La línea base parte de la planificación de los indicadores y sus variables, estos proyectan la forma y el estado del factor que se está midiendo, para ello se hace una encuesta (ver tabla 19) en donde se plantean los indicadores básicos para la línea base junto con otra información que se necesita para realizar la articulación de la red.

**Tabla 19.** Encuesta para determinar la línea base participativa

<b>Encuesta Para la Articulación de Redes Empresariales</b>	
Nombre Completo:	Dirección Empresa: _____ Municipio: _____ Departamento: _____
1. Nombre de la Empresa (Microempresa, finca, etc)	2. Relación con la empresa productora: Propietario ____, Empleado ____
3. Nivel educativo: Ninguno ____ Primaria ____ Secundaria ____ Tecnológico ____ Universitario ____	4. Tiempo de experiencia en el mercado de su producto Menos de 2 años ____ Entre 2 y 5 años ____ Entre 5 y 10 años ____ Más de 10 años ____, cuantos? ____
5. A qué tipo de producción se dedica usted como empresario:	6. Cargo que desempeña: Operativo ____, Administrativo ____, Gerencial ____.
7. Tipo de tecnología que utiliza: Artesanal ____, Tecnología Obsoleta ____, Última Tecnología ____	
8. De las siguientes herramientas administrativas, cuales utiliza en el ejercicio del manejo de su sistema de producción: Contabilidad ____, Mercadeo ____, Talento Humano capacitado ____, Paquetes tecnológicos ____	
9. Cuáles han sido sus principales mercados:	
10. Considera que practica alguna actividad que agregue valor diferencial a su producción? No ____, Sí ____ mencione brevemente la actividad _____	
11. Que instituciones del entorno considera que puede ayudar a la cadena?	
12. Mencione las cadenas productivas o empresariales que posee la zona que usted conoce:	
13. Según lo que conoce, cual es el estado de la infraestructura y la tecnología de la zona productora:	
14. Cuáles son las condiciones climáticas y que recursos existen en la zona?	

**Fuente:** Juan Andrés Sánchez

Toda la información de la Línea Base Participativa se recopilará por medio de dos talleres con un tiempo de duración de 8 horas cada uno y un lapso de 15 días entre los dos talleres junto con otras 16 horas de trabajo del equipo CREPIC en las cuales se analizará y organizará toda la información que se necesita para lograr los objetivos de la prestación del servicio.

A estos talleres deben asistir todos los empresarios que desean articularse con el equipo CREPIC que prestará el servicio, en los cuales se desarrollarán todas las subfases que integran esta fase y con la información primaria y la ubicación de la información secundaria suministrada por los empresarios se realiza el informe del estado en que se encuentran los integrantes de la cadena productiva.

A continuación se exponen las subfases necesarias para el cumplimiento de esta fase.

### **Subfase 1 - Caracterización de los empresarios**

La caracterización de los empresarios se hace para tener un referente del estado previo a la articulación, el articulador debe basarse en los datos recolectados en la encuesta.

Esta subfase estará a cargo de una persona con experiencia de la información que se necesita para la obtención de la información que se necesita para el servicio. Es necesario investigar en fuentes de información secundaria como: DANE, SISBEN, y datos que cada municipio maneja al respecto sobre zonas productoras y sobre los datos específicos de los productos que los empresarios produzcan, para hacer una línea base completa del estado en que los empresarios y su sector empresarial se encuentran en el momento.

Para realizar una buena caracterización se debe entregar un informe que contenga los siguientes factores fundamentales:

#### ➤ **Perfil físico y socioeconómico de la zona**

En este perfil se debe realizar los siguientes puntos para caracterizar:

**a. Ubicación:** basados en datos secundarios se debe localizar la región de diferentes formas:

- ✓ Ubicarla la región dentro del departamento en donde se encuentra, si está al sur, norte, este, oeste, o centro, nombrar los municipios con los que limita.
- ✓ Hacer la ubicación de la latitud y longitud.
- ✓ Ubicar la ciudad o cabecera municipal de la región, definir la distancia que está a la ciudad principal más cercana.
- ✓ Determinar el área total del municipio en donde se está trabajando.
- ✓ Determinar el rango latitudinal, fijar la altura máxima y mínima y su localización dentro del municipio.

**b. División Político Administrativa:** se definen las zonas en las que se encuentran ubicadas las zonas de la región, la zona urbana y la zona rural, igualmente se identifican la división de la población de cada una de estas zonas.

➤ **Características Demográfica**

Se debe conocer lo que ocurren con los miembros de la población en estudio en el tiempo que llevan en la región. Igualmente se debe basar en los estudios secundarios, en donde se determinan los siguientes puntos:

**a. Características de la población:** tipos de etnias de la zona y como están ubicados geográficamente, determinar la participación económica de cada uno de ellos y recopilar algo de la historia del tiempo que llevan en la zona y como han vivido.

**b. Número de habitantes:** para la recopilación de esta información es importante investigar los datos que el DANE maneja acerca de la región y ubicar en una tabla el total, la cantidad de habitantes en la municipio y la tasa de crecimiento. Para esto se puede utilizar la tabla 20.

**Tabla 20.** Tabla demográfica

<b>AÑOS</b>	<b>TOTAL</b>	<b>MUNICIPIO</b>	<b>TASA CRECIMIENTO</b>
2.008 (Antepenúltimo año)			
2.009 (Penúltimo año)			
2.010 (Año actual)			

Fuente: Juan Andrés Sánchez

## **Subfase 2. - Análisis del Entorno**

Basándose en la herramienta de Análisis del Entorno que se presenta en el primer ciclo de la maestría de investigación de operaciones se desarrolla esta actividad acoplada a la necesidad de los empresarios que desean articularse.

Es necesario el acompañamiento de una persona con experiencia junto con una persona que posea el conocimiento para realizar el análisis del entorno.

El análisis del entorno busca encontrar las oportunidades y amenazas que se encuentran al rededor de la red, por esto se procede a realizar un análisis de los factores externos los cuales conducen a identificar las oportunidades y las amenazas (externas).

En los grupos que se ha trabajado se desarrolla las siguientes actividades, el tiempo depende del número de empresarios con los que se está desarrollando la subfase.

1. Se hace un listado de las fuerzas externas que pueden afectar la red empresarial, realizando un listado no necesariamente exhaustivo pero sí de gran

utilidad donde se ubique claramente los factores externos identificados por los empresarios, y que contenga básicamente lo que se muestra en la herramienta de la tabla 21.

**Tabla 21.** Lista de factores claves externos

OPORTUNIDADES	AMENAZAS

**Fuente:** Maestría en Investigación de Operaciones – Modalidad virtual, Lección 3 – Universidad Mariano Gálvez de Guatemala

2. Después de haber obtenido el listado se debe hacer una reducción de los factores para obtener los 10 más importantes, para ello se deben seleccionar de los factores que identificaron todos los grupos, un máximo de 10 entre oportunidades y amenazas (puede ser 5 y 5; 4 y 6; 3 y 7; o aún como extremo 2 y 8).

Para esta priorización se debe explicar a los empresarios que el análisis de los factores claves externos se hace siempre desde el centro hacia fuera, es decir, se comienza muy cerca de lo que los rodea y se extiende en la medida en que se pueda, por eso se observa primero el entorno cercano para luego ver el menos cercano hasta llegar, si fuera el caso a analizar factores externos de otras regiones del mundo.

Dentro el desarrollo del taller se debe distinguir entre los factores listados lo que es una oportunidad y una amenaza y darles una calificación para poder ser ponderados, esto se debe hacer mediante la tabla 22.

Oportunidad: Son las tendencias económicas, sociales, políticas, tecnológicas y competitivas, así como los hechos que podrían de forma significativa beneficiar a una organización en el presente y futuro.

Amenaza: Son las tendencias económicas, sociales políticas, tecnológicas y competitivas, así como los hechos que potencialmente son dañinos para la posición competitiva presente o futura de la organización.

**Tabla 22.** Tabla para la identificación de los factores claves externos

<b>Factores Claves Externos</b>	<b>Oportunidades o Amenazas</b>	<b>Clasificación</b>	<b>Ponderación</b>	<b>Resultados Ponderación</b>
Nombre Factor	O= oportunidad, A = amenaza	Entre 1 – 4, siendo 1 el más hostil y 4 el mas amable	Ponderación de cada factor que le corresponde se le da un peso con respecto al total que es 1	Multiplicación de la ponderación y la calificación.
			<b>Suma de todas las ponderaciones = 1</b>	<b>Suma de resultados de la ponderación = IFE</b>

**Fuente:** Maestría en Investigación de Operaciones – Modalidad virtual, Lección 3 – Universidad Mariano Gálvez de Guatemala

Para conocer el escenario en el que se encuentra en el entorno los empresarios se debe ubicar la suma de los resultados de la ponderación (IFE), en el siguiente Índice de Factor Externo – IFE.

1	2	2.5	3	4
Escenario HOSTIL (Amenaza)		Escenario Amable (Oportunidad)		

### Subfase 3. - Análisis Interno

Es tan necesario conocer los factores externos que rodean a los empresarios como los internos que van a influir en el desarrollo de la iniciativa de fortalecer la red empresarial ya que se busca encontrar las fortalezas y debilidades que tienen los empresarios para desarrollar su actividad.

Se debe tener en cuenta para identificar las fortalezas, que estas son en lo que son competentes los empresarios que desean articularse y que proporciona mayor competitividad respecto a los demás, a continuación se nombran algunos factores que ayudan a identificar las fortalezas:

- Una habilidad o una destreza importante.
- Activos físicos valiosos.
- Activos humanos valiosos.
- Activos intangibles valiosos.
- Capacidades competitivas.
- Un logro o un atributo.



Para identificar las debilidades se debe entender por estas, que son las carencias de los empresarios, bajo desempeño en comparación con los demás y que es una condición que los coloca en desventaja, los factores a tener en cuenta son:

- Debilidades en las habilidades.
- Deficiencias en los activos físicos.
- Ausencia de activos humanos valiosos.
- Carencia de activos organizacionales.
- Carencia activa de intangibles valiosos.
- Ausencia de capacidades competitivas.
- Ausencia de alianzas estratégicas.

A continuación se muestra las herramientas para realizar un análisis interno:

En el desarrollo del taller que se desarrollo en la anterior subfase se hace conjuntamente el análisis interno del estado en que se encuentran los empresarios Para esto se solicita a ellos que hagan un listado de los factores (preferentemente diez) y luego que los califiquen como Fortalezas o Debilidades. Para ello se debe utilizar el cuadro que está en la tabla 23.

**Tabla 23.** Lista de factores claves internos

FORTALEZAS	DEBILIDADES

**Fuente:** Maestría en Investigación de Operaciones – Modalidad virtual, Lección 3 – Universidad Mariano Gálvez de Guatemala

Con el listado de los factores internos se procede a ubicarlos en la tabla 24 en donde se les da la calificación siendo 4 si es un factor muy fuertes; 1 si los empresarios son muy débiles en ese aspecto.

**Tabla 24.** Tabla para la identificación de los factores claves externos

<b>Factores Claves Internos</b>	<b>Debilidad o Fortaleza</b>	<b>Clasificación</b>	<b>Ponderación</b>	<b>Resultados Ponderación</b>
Nombre Factor	D= debilidad F = Fortaleza	Entre 1 – 4, siendo 1 el más débil y 4 muy fuertes.	Ponderación de cada factor que le corresponde se le da un peso con respecto al total que es 1	Multiplicación de la ponderación y la calificación.
			<b>Suma de todas las ponderaciones = 1</b>	<b>Suma de resultados de la ponderación = IFE</b>

**Fuente:** Maestría en Investigación de Operaciones – Modalidad virtual, Lección 3 – Universidad Mariano Gálvez de Guatemala

Para conocer el estado interno de la situación actual de los empresarios se debe ubicar la suma de los resultados de la ponderación (IFE), en el siguiente Índice de Factor Externo – IFE.

1	2	2.5	3	4
Escenario Institución Débil		Escenario Institución Fuerte		

#### **Subfase 4. - Identificación de la red**

La identificación de la red es la forma de cómo trabaja cada componente que interactúa dentro de ella, conocer si es horizontal o vertical, el tamaño total de la misma, la participación que tiene cada integrante entre otros análisis que se deben realizar.

#### **Establecer la red empresarial**

Es un trabajo independiente en donde el integrante del equipo CREPIC encargado de esta actividad debe estudiar toda la información recolectada en esta fase, básicamente debe tomar los datos recolectados en la encuesta de la línea base junto con los datos secundarios y enfocarse en aspectos importantes para realizar la asociatividad como lo son:

- Mecanismos de Cooperación Técnica.
- Negocios conjuntos.
- Mecanismos propios de financiación.
- Servicios a los asociados.
- Desarrollo empresarial de las organizaciones empresariales.

Se debe entregar un documento con el análisis y las sugerencias realizadas por los consultores de la red empresarial que se va a crear.

➤ **Determinar las relaciones sociales en la cadena**

Se deben establecer cuáles son las variables que inciden en las relaciones entre los diferentes actores de una organización llámese cadena productiva o red empresarial, en el logro de resultados positivos o por el contrario los que se han convertido en obstáculos para el desarrollo de las iniciativas.

Considerando la importancia de este tema para la ejecución de los planes de acción, se proponen los siguientes campos de análisis:

- Redes sociales entre la institucionalidad y las organizaciones de productores.
- Redes empresariales horizontales y verticales.
- Resultados de las experiencias asociativas.
- Relaciones que han permitido la transferencia de buenas prácticas entre los actores.
- Procesos de participación para la toma de decisiones.
- Manejo de conflictos.
- Poder de Negociación.

Por esta razón es importante identificar las relaciones sociales e indispensable ubicar a las personas claves o líderes empresariales, para ello se utiliza la tabla 25, la cual recopila la información necesaria de todos los integrantes de la red empresarial y así ubicar a cada individuo que hará parte de la red empresarial y se debe hacer básicamente en la primera reunión que se lleve a cabo con los empresarios que quieren la prestación del servicio.

**Tabla 25.** Listado de actores de la red

<b>Nombres y Apellidos</b>	<b>Organización o Gremio al que pertenece</b>	<b>Cargo</b>	<b>Teléfono/ Celular</b>	<b>Email</b>

Fuente: Juan Andrés Sánchez

➤ **Verificar las prácticas y aprendizajes que agregan valor**

En el estudio que se hace a los empresarios se deben identificar y resaltar los resultados de experiencias anteriores puesto que arrojan información y conocimiento sobre el valor agregado y la sostenibilidad que se haya podido generar en procesos productivos, organizacionales y comerciales derivadas de las acciones realizadas de manera conjunta.

**Subfase 5 – Mapeo de Actores Claves**

Para realizar el mapeo se trabaja con los empresarios en un taller en donde se identificarán las empresas y personas claves que participan directa o indirectamente con la producción o la prestación del servicio, este mapeo consta de dos pasos básicos:

- a) un análisis por función de la cadena.
- b) un análisis dentro de cada eslabón funcional.

El tiempo para realizar el taller depende del tamaño de los empresarios que se deseen articular.

a) El primer paso busca identificar los participantes generales de la cadena por función (producción -manejo pos cosecha - transformación-comercialización-prestación de servicios de apoyo), ubicarlos geográficamente y conseguir algunos datos sobre ellos: Rol dentro de la cadena, desarrollo empresarial, disposición para trabajar en conjunto y alianzas existentes. Al final de este paso se termina con un listado de actores por función.

Con base en esta información se revisa si hay diferencias tecnológicas, sociales, económicas, agroecológicas, entre otras que sean de peso dentro de cada función para decidir si se puede trabajar con grupos únicos o si hay necesidad de segmentar en un mayor nivel los actores que están interactuando. La diferenciación de actores constituye el segundo paso para la identificación de actores.

La identificación de las organizaciones que apoyan el tipo de empresarios que se están articulando, deben identificarse correctamente y en su totalidad puesto que ellas serán las que brindarán el apoyo necesario cuando la cadena este en funcionamiento, este apoyo pueden ser mediante las mejoras a las prácticas, capacitaciones, materiales nuevos para la producción, nuevas tecnologías entre otros. Igualmente se deben identificar en donde se encuentran las materias primas, insumos y los principales proveedores, ver la incidencia de estas entradas en los costos de producción y con base a esto, se evalúan y analiza cuál sería el más conveniente para realizar nuevas negociaciones, ahora de una forma colectiva.

Para determinar los principales actores que pueden ayudar en las diferentes instancias de la cadena se debe investigar en datos secundarios y en la encuesta que se encuentra en la Tabla 18, igualmente se pueden basar en diferentes estudios realizados dentro del marco de otros proyectos en el CREPIC. Para recopilar todos estos datos en la tabla 26.

**Tabla 26.** Listado de principales actores de la red empresarial

Nombre de organización de apoyo	Función de la organización (Apoyo financiero, proveedor, capacitación, mercadeo)	Desarrollo empresarial (Tecnología de punta, Tecnología adecuada, bajo nivel de tecnología)	Localización		
			Municipio-Departamento	Dirección	Teléfono

Fuente: Manual de campo del CIAT

Una explicación detallada de esta toda esta herramienta se encuentra en el "Manual Campo", documento metodológico elaborado por el Proyecto del CIAT.

b) un análisis dentro de cada eslabón funcional.

Con estos resultados se les pide a los empresarios dentro de las actividades del taller, que realicen gráficamente la ubicación y el rol de cada organización identificada en la cadena para ver conjuntamente el mapeo de las organizaciones

que apoyan de alguna forma a la cadena empresarial, con esto se determina en consenso cual es la mejor forma de trabajar en grupo para alcanzar los objetivos comunes. Como resultado se entregan los gráficos realizados por los empresarios y se analiza por parte del equipo CREPIC el método que utilizan para trabajar articuladamente los empresarios que se están articulando.

### Cadena de Valor

Se debe realizar mediante un diagrama la identificación de la ruta que existen entre los diferentes actores que se identificaron en el mapeo en la actividad anterior, una cadena de valor se considera indispensable puesto que al existir siempre la interacción entre los actores en pocas ocasiones se evidencia formalmente la actividad que desempeña dentro de la producción o prestación de un servicio.

La cadena de valor se hace ubicando cada actor identificado en el mapeo que se realizado en un plano detallando de manera horizontal dependiendo de la participación que hace cada uno de ellos según su desarrollo empresarial el cual puede ser: proveedor, productor del bien o servicio, intermediario, comercializador o consumidor final, con esto se busca determinar la forma que interactúan haciendo las debidas conexiones mediante flechas y así conocer la ruta que existen para la producción del bien o servicio final. Con esto se busca determinar la manera más adecuada de producción de la red empresarial y realizar los ajustes si es necesario para maximizar el desempeño de cada empresario. Una herramienta que se sugiere para realizar la cadena de valor se puede observar en la gráfico 15.

**Gráfico 15.** Cadena de valor

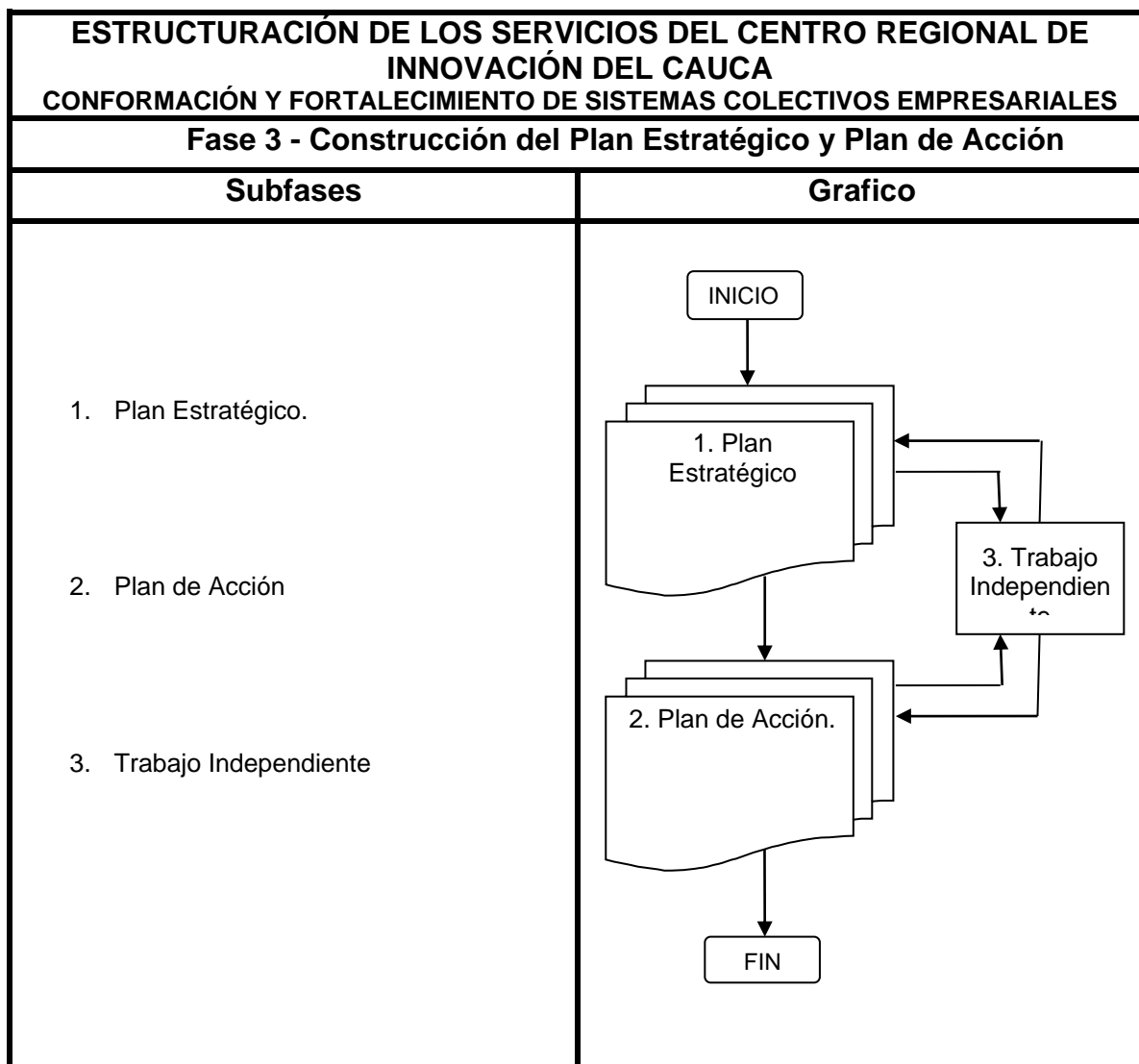
	(empresas identificadas en el mapeo de actores)
Proveedor	
Productor	
Intermediario	
Comercializador	
Consumidor Final	

Fuente: Juan Andrés Sánchez

## **Subfase 6. – Trabajo Independiente**

Como se generalizo en la primera fase de este servicio el concepto de trabajo independiente, esta subfase consta de lo mismas actividades que se plantearon las cuales son de planeación de las actividades que se necesitan para la consecución de los objetivos y el trabajo que dedica el consultor en documentar, investigar, planear entre otras actividades la información que se necesita para que el servicio cumpla con todas las expectativas que esperan los empresarios.

**Gráfico 16.** Diagrama de flujo fase 3 - Construcción del Plan Estratégico y Plan de Acción



Fuente: Juan Andrés Sánchez

### Fase 3 - Construcción del Plan Estratégico y Plan de Acción

Para realizar el plan estratégico y el plan de acción se debe hacer por medio de tres talleres los cuales tienen un tiempo de duración de 8 horas, se pueden necesitar más sesiones de trabajo dependiendo del tamaño de los empresarios que desean articularse, esta construcción de estos planes la deben trabajar dos personas del CREPIC los cuales uno de ellos debe tener la experiencia necesaria



para alcanzar esta meta, la otra persona debe poseer los conocimientos que se necesitan para realizar las actividades que se necesitan para alcanzar obtener el plan estratégico y el plan de acción.

Es importante tener en cuenta que primero se trabaja el plan estratégico para que con base en este se desarrolle el plan de acción.

### **Subfase 1 – Plan Estratégico**

Se entiende por Plan Estratégico al proceso mediante el cual una organización determina lo que se propone ser en el futuro y como lograrlo. Este ejercicio se convierte en el motivo que propicia el encuentro, el diálogo y el acuerdo de los actores.

Es por eso que el plan estratégico es el documento más importante que deben redactar los empresarios que se están articulando. Debe ser una herramienta creada por todos los interesados en la red empresarial que se está creando, puesto que ellos con esta información tendrán claro las metas a cumplir.

Hay que tener en claro de que cualquier Plan Estratégico a medida que se va implementando necesita de ciertos ajustes, por lo que debe estar sometido a revisiones constantes fundamentalmente del grupo que lo creó.

A continuación se presenta unas sugerencias para la creación del plan estratégico que hace *Daniel Cestau Liz - Consultor en Management y Marketing* con algunos ajustes propuestos para que sea acorde al tipo de gremio en que se va a utilizar.

1. Se debe designar un coordinador por parte del CREPIC para guiar la creación del plan estratégico. Este debe ser un profesional con experiencia en coordinar este tipo de tareas y que no tenga ningún interés personal en la estructura final del Plan. De esta manera: experiencia y neutralidad sumarán múltiples beneficios en la tarea de redacción del documento.

2. Programar esta actividad fuera de su ambiente laboral. Lo ideal es retirarse con todo el grupo encargado de planificar el futuro de la red empresarial y trabajar con la mayor comodidad, fuera del ambiente de trabajo y de las interrupciones diarias.

3. En un taller participativo disponga los grupos para trabajar en la planificación de la red empresarial. Es importante recordar que los integrantes del grupo deben contar con toda la información.

4. Obtenga los aportes de todos los integrantes de la red empresarial, ya que todos deben participar directamente en la construcción del plan. Es importante involucrar en esta actividad a todo el recurso humano con el que van a trabajar. Cada dato que se aporte beneficiará el contenido del plan y los comprometerá a la vez en el momento de su implementación.

5. La Misión: toda empresa debe tener su enunciado de Misión, en el cual se describa qué es lo que hace la organización y quiénes son sus clientes.

Se debe explicar a los grupos conformados que es la misión y como se estructura esta, para ello se entregan fichas a cada grupo en donde en cada una de ellas deben responder a una serie de preguntas que se plantean para la creación del mismo, las preguntas se deben exponer por medio de un cartel o un tablero, si es posible presentarlas en video proyector y dar un tiempo acorde al tamaño de los grupos y al de la red que se está conformando, las preguntas a responder por los grupos son:

¿Por qué existe la empresa?

¿En qué sector comercial se desenvuelve?

¿Qué produce?

¿Qué mercados atiende?

¿Qué es lo que requieren los clientes de la empresa y de sus administradores?

¿De qué manera se logra reducir la ansiedad, los riesgos, los costos y fracasos e incrementar el placer, la seguridad, la satisfacción, la rentabilidad y el éxito de los clientes?

Se debe explicar a los grupos que las respuestas deben ser concisas ya que la Misión de la red de empresarios debe ser muy breve y simple, pero debe reflejar todos estos puntos tan importantes.

6. La formulación de la visión se debe hacer especificando qué quieren los empresarios para el futuro, para ello deben hacer la misma actividad de la Misión pero deben responder las siguientes preguntas:

¿Cómo quieren que sea considerada su red empresarial?

¿Qué sueños esperan poder realizar?

¿Cómo quieren ser reconocidos en el mercado?

¿Qué posición proyectan ocupar en el mercado?

¿Qué estándares de calidad piensan alcanzar?

7. Se lleva a cabo una evaluación de las políticas existentes en relación a su mercado potencial. ¿Cuáles son las principales tendencias (políticas, económicas, tecnológicas, religiosas, sociales, intelectuales, artísticas) que afectan a su negocio? Para esto deben responder las siguientes preguntas:

¿Qué tendencias representan una amenaza para su organización?

¿Cuáles de esas tendencias constituyen una oportunidad?

8. Con el análisis de los entornos que se hace en la primera fase se definen los objetivos de su empresa en el corto plazo. Teniendo en cuenta los resultados de la evaluación externa e interna. Para esto en consenso se establece:

¿Cómo trabajará el próximo año? Se expone a los empresarios que analicen y piensen en objetivos que den respuesta a la necesidad de cambio, que aprovechen las oportunidades externas y mejoren gremio.

9. Se determinan los Objetivos a largo plazo. Se explica a los grupos que para ello deben responder los siguientes cuestionamientos:

¿Qué debería hacer de aquí a tres años?

¿Y en cinco años?

Una vez que tenga este punto y el anterior definidos en su totalidad se hace un listado por orden de importancia para luego definir los planes de acción.

10. Se debe hacer un análisis de los factores que inciden sobre cada Objetivo. ¿Cuáles son estas fuerzas, los factores o actitudes que actúan en forma negativa en el logro de ese objetivo específico? Se deben descubrir para eliminarlas. ¿Cuáles son las fuerzas, factores o actitudes que favorecen el logro de ese objetivo? Se debe buscar la manera de potenciar esas fuerzas positivas.

## Subfase 2 – Plan de Acción

El plan de acción es un conjunto específico de pasos que se desarrollan para alcanzar los objetivos específicos y el objetivo general propuestos.

Para obtener el Plan de Acción para alcanzar el logro de cada uno de los objetivos fijados, se debe plantear para cada objetivo específico:

¿Cuáles serán las medidas que reducirán los aspectos negativos y maximizarán los positivos en el análisis en el punto 10 del plan estratégico?

¿Quién, dentro de del grupo, asumirá la responsabilidad de asegurar la implementación de cada una de esas medidas?

¿Cuándo, cómo y dónde serán implementadas?

¿Qué recursos se necesitarán?

Se debe entregar una tabla en donde se especifique todos los datos anteriores con los respectivos elementos del plan de acción, los cuales se pueden observar en la tabla 27 en donde se debe registrar cada medida propuesta, por orden cronológico y entregar un documento a distribuir a cada uno de los colaboradores involucrados en el proceso. A través de reuniones estimadas se debe exponer el control hecho por los encargados de esta tarea y el progreso que se va produciendo en las actividades, en el caso de ser necesario se toman las medidas correctivas necesarias.

**Tabla 27.** Plan de Acción

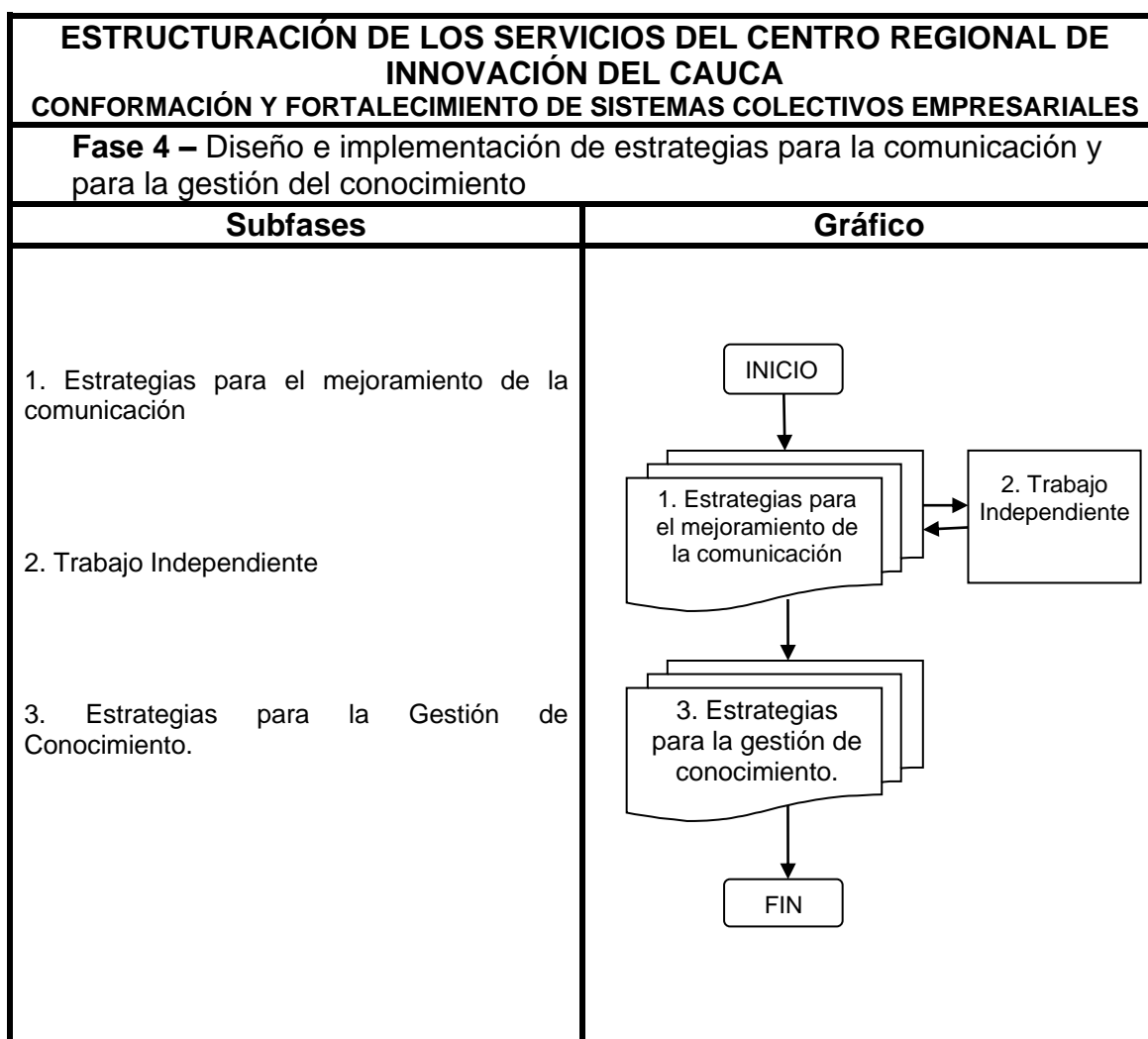
<b>Objetivo:</b>					
<b>Actividad</b>	<b>Recurso</b>		<b>Responsable</b>	<b>Indicador</b>	<b>Tiempo</b>
	<b>Técnico</b>	<b>Financiero</b>			

Fuente: Juan Andrés Sánchez

### **Subfase 3 – Trabajo Independiente**

Al igual que en las anteriores subfases de trabajo independiente, esta subfase consta del tiempo que el consultor dedica a realizar la planeación de la forma en que se va a investigar, desarrollar y documentar la información que se necesita para concebir las actividades de toda fase obteniendo así los objetivos propuestos para esta.

**Gráfico 17.** Diagrama de flujo fase 4 – Diseño e implementación de estrategias para la comunicación y para la gestión del conocimiento



Fuente: Juan Andrés Sánchez

## Fase 5 - Diseño e Implementación de Estrategias Para La Comunicación y Para La Gestión de Conocimiento

### Subfase 1 - Estrategias para el mejoramiento de la comunicación

Este mejoramiento de la comunicación dentro de la prestación del servicio de redes empresariales se basa en las propuestas hechas por María Eugenia Ledezma en las estrategias de comunicación para APROPESCA dentro del proyecto realizado por el CREPIC de Fortalecimiento Integral de la Red Piscícola en el municipio de Silvia - Cauca.

Se debe hacer un reconocimiento de los métodos de comunicación que utilizan los empresarios mediante un sesión de trabajo de 4 horas, con los resultados de este se establecen los mecanismos de comunicación apropiados al tipo de empresarios que se están articulando, se realiza el diseño de comunicación en un tiempo de 8 horas de trabajo independiente para luego mediante otra sesión de 4 horas, se expone y explica el método de comunicación que se utilizará en la red.

Para empezar a trabajar el mejoramiento de la comunicación se identifican los mecanismos de socialización los cuales se deben adaptar al tipo de empresarios en donde se está desarrollando el fortalecimiento empresarial, para esto se debe:

- Determinar a la persona capacitada en comunicación, la cual deberá dirigir y obtener la estrategia de comunicación según el caso que se esté desarrollando.
- Esta persona debe realizar un análisis comunicativo y los resultados de este se deben exponer a los asociados.
- Desarrollar mediante un taller participativo el cual se realiza con los líderes o directivos encargados de las empresas a articularse, con el fin de propiciar un espacio de participación y diálogo.
- Dejar muy claros los objetivos del taller a los participantes.
- Analizar si los participantes recuerdan los talleres anteriores, mediante preguntas que evidencien si está clara la importancia de gestionar la comunicación en este proceso asociativo. Recordar los conceptos y reafirmar si se sigue compartiendo.
- Socializar de los resultados del análisis comunicativo, dejando muy claro a los participantes que serán ellos quienes deberán identificar los problemas comunicativos y a partir de las deducciones, al final del taller plantear las posibles estrategias para abordarlos. (para ello se deben repartir hojas en blanco y lápices a los participantes). En la socialización se debe evitar la exposición magistral, en cambio se sugiere propiciar la discusión mediante preguntas de validación de la información recogida, además del manejo de comentarios, anécdotas de proceso de recolección de la información o el buen manejo del humor.
- Una vez terminada la socialización del estudio, abrir la discusión, motivando a las personas a compartir sus apuntes o sus comentarios del tema. Posteriormente guiar la discusión sobre los hallazgos del análisis comunicativo, la validación, corrección o complemento de la misma.
- Se procede a guiar el planteamiento de las estrategias para abordar los problemas identificados por el grupo como prioritarios y que tenga competencia la comunicación. En este punto los encargados de la estrategia de comunicación solo cumplirán el rol de facilitadores mediante preguntas orientadoras.

- Se finaliza el taller con tareas y responsables para llevar a cabo las estrategias. A lo largo del taller se debe dejar claro que el trabajo de las facilitadoras llegara hasta la sistematización del diseño de la estrategia y que serán los productores los encargados de llevarlas a feliz término

Después conocer y comprender el desarrollo del proceso comunicativo que se ha establecido entre las instituciones de apoyo y los empresarios, se desarrolla el diseño participativo de las actividades para afrontar la problemática comunicativa identificada en la asociación.

La estrategia tiene como objetivo apoyar el proceso productivo mediante el fortalecimiento de los procesos comunicativos en la asociatividad conformada, tanto en su interior como en sus relaciones externas.

En el desarrollo del taller se deben plantear un numero de instrumentos o actividades para implementar y fortalecer integralmente la red que se esta articulando.

En la tabla 28 se presenta la forma como deben presentarse los resultado del taller elaborado participativamente.

**Tabla 28.** Descripción de problemas

PROBLEMA	OBJETIVO/META	INSTRUMENTOS Y ACTIVIDADES	INTERÉS
Descripción del problema	Planteamiento del objetivo	Herramienta de comunicación a utilizar	Breve explicación de las actividades

**Fuente:** estrategias de comunicación para APROPESCA, María Eugenia Ledezma



## **Subfase 2. Trabajo Independiente**

Es el tiempo que el consultor dedica de manera individual al trabajo para la consecución del plan de comunicación, consta de las entrevistas, talleres, planeación de actividades, investigación, documentación de información. Estas horas de trabajo se manejan de manera particular y se ajustan según el criterio que el consultor requiera.

## **Subfase 3. Estrategias para la Gestión de Conocimiento**

Preferiblemente esta subfase debe ser implementada por expertos en el tema de Gestión de Conocimiento, los cuales poseen las herramientas necesarias para que sea abordada efectivamente. La secuencia de las actividades para realizar la Gestión de Conocimiento son:

### **Diagnóstico de Gestión de Conocimiento:**

Consta de entrevistas a las personas claves, esta se puede hacer mediante encuestas, las cuales deberán estar inmersas en las que se realicen en las primeras fases de la prestación de este servicio, con la información recolectada, se debate en grupo con el equipo consultor, para luego socializar lo que se desea implementar en la organización como herramientas valiosas de conocimiento.

Posteriormente se procede a realizar la articular la Gestión de Conocimiento en donde se identifican las expectativas generadas en la encuesta realizada, donde se trabaje a manera de taller la divulgación diagnóstico y desagregación detallada de los resultados.

### **Acción Piloto**

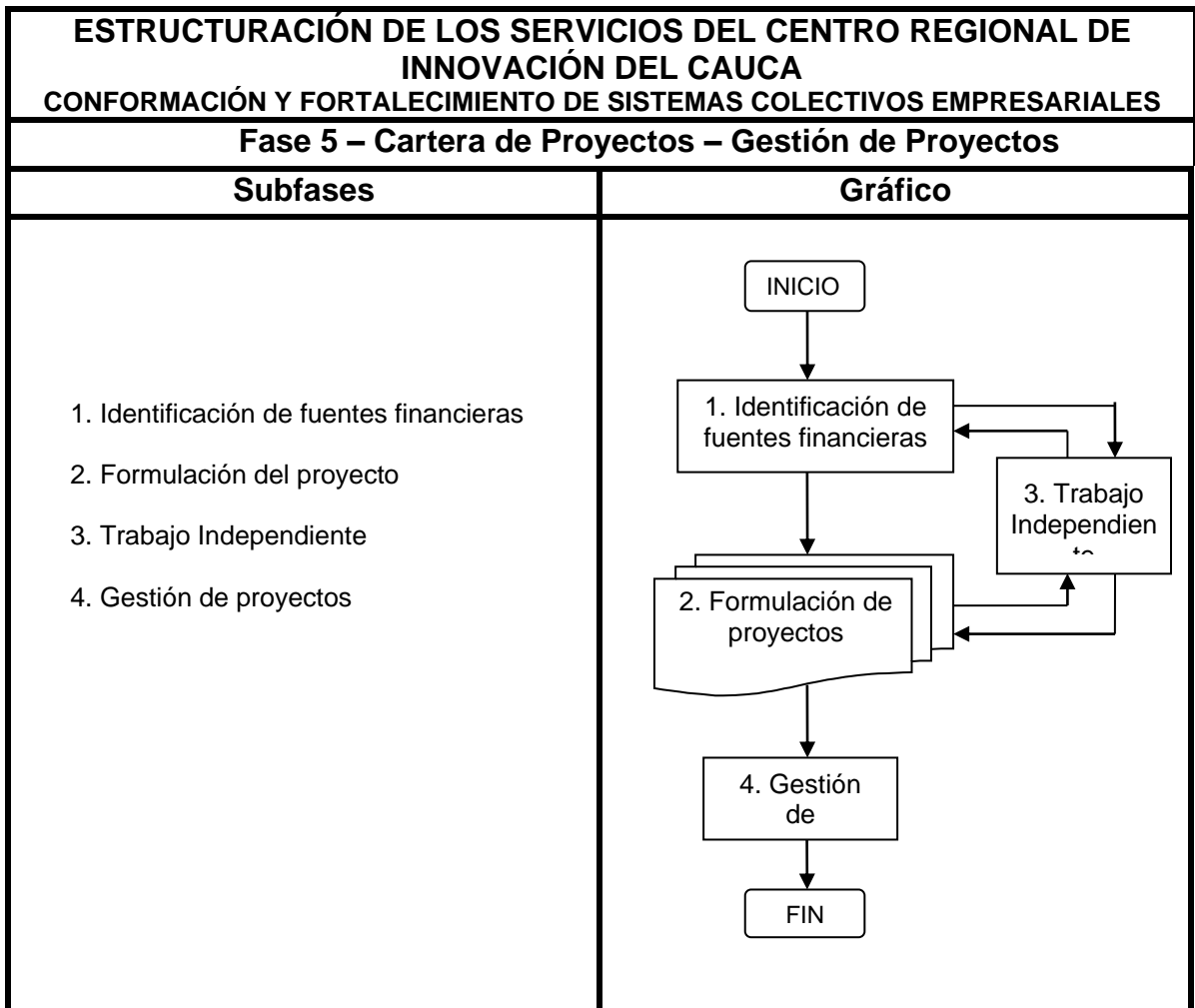
Algo relevante dentro de esta herramienta son las actividades con los integrantes de la red empresarial, el intercambio de experiencias y la codificación del conocimiento, esto se hace mediante la utilización de las herramientas que existen para la gestión de conocimiento verificando el uso y retroalimentando en el caso de necesitar ajustes.

Es indispensable realizar el debido análisis de los resultados mediante sesiones de trabajo por parte del equipo consultor para estudiar los resultados a partir del sistema de seguimiento y evaluación participativa, es importante también que todos estos diseños queden registrados en la sistematización de experiencias para ser contrastados con los integrantes de la organización.

## Formación del talento humano para la Gestión de Conocimiento

Aquí se deben establecer los planes de formación en el corto, mediano y largo plazo para el talento humano de la red empresarial. Se realizan actividades con los integrantes para establecer la disponibilidad de recursos para el proceso de modo que sea viable la ejecución de formación.

**Gráfico 18.** – Diagrama de flujo fase 5 – Cartera de Proyectos – Gestión de Proyectos



Fuente: Juan Andrés Sánchez

## **Fase 5 – Cartera de Proyectos – Gestión de Proyectos**

Esta fase es dirigida por una persona del equipo CREPIC no necesariamente con experiencia en el campo solo debe poseer los conocimientos para que pueda guiar a los empresarios en los métodos de cómo conseguir y desarrollar los proyectos que se proponen, el alcance de esta fase es hasta el concepto del proyecto en general, la investigación y desarrollo del mismo lo hacen los empresarios.

El tiempo en que se desarrolla esta subfase es de aproximadamente 32 horas divididas en las tres subfases.

### **Subfase 1. - Identificación de fuentes de financiación**

Es de gran importancia determinar los proyectos que ayudan a lograr el plan estratégico de la cadena productiva, identificando los posibles escenarios en donde los empresarios pueden beneficiarse y adquirir ayudas como lo son: técnicas, de conocimiento o materiales e insumos para la producción de sus bienes finales.

Para esto es necesario encargar a un grupo de empresarios a los cuales se les delegaran la tarea de estar atentos a las diferentes convocatorias que para el sector en el que se encuentran los empresarios que organizaciones financian y cuáles son sus requisitos para este tipo de productores que se está articulando, el tamaño de este grupo que identificara las organizaciones financiadoras depende del número de empresarios que se está articulando y la comunicación se hará basados en la estrategia de comunicación que se desarrollo.

### **Subfase 2. - Formulación de perfiles de proyecto**

Después de haber identificado las fuentes financieras y del tipo de convocatoria se procede a verificar los formatos necesarios para diligenciarlos y realizar los perfiles de los proyectos que aplicaran a dichas convocatorias, se ayudará en la creación de este perfil y se dejara plasmada la idea de cómo se desarrolla la formulación del proyecto para que los empresarios realicen trabajos sin asesoría de los integrantes del CREPIC que prestan este servicio.

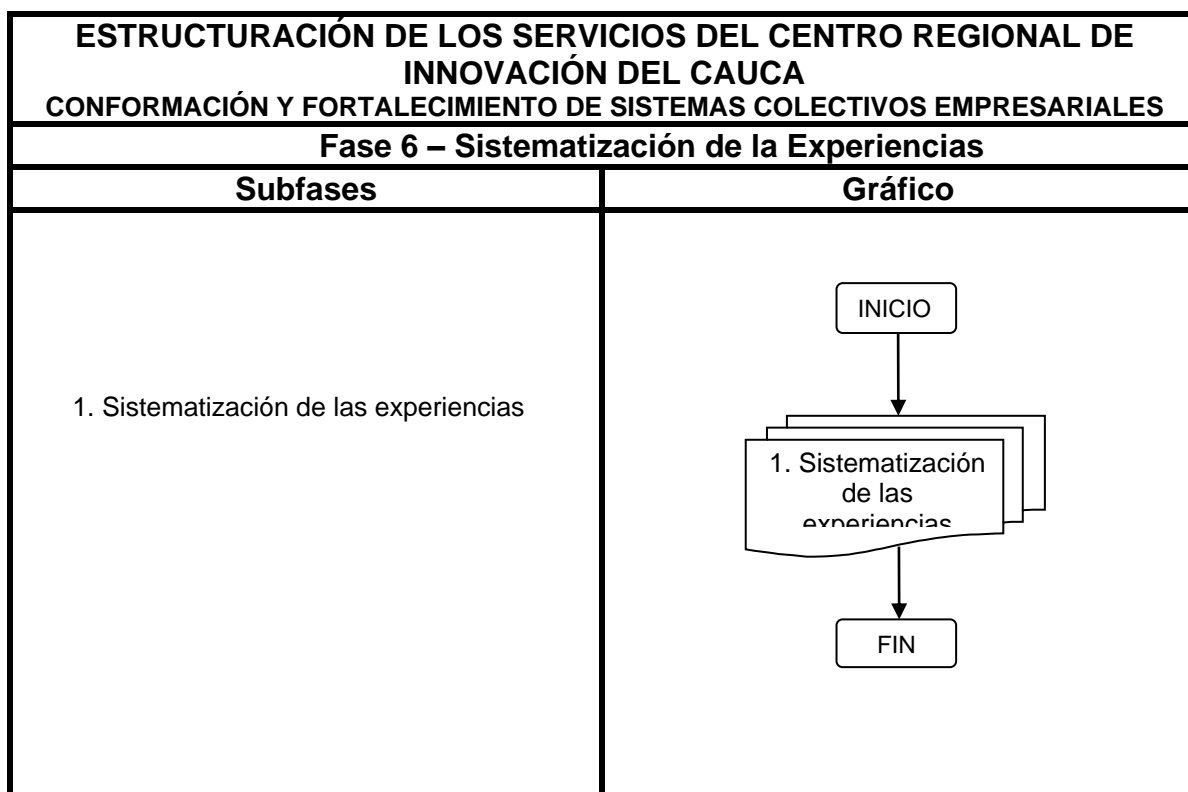
### **Subfase 3. – Trabajo Independiente**

Este trabajo independiente consta del tiempo que el consultor dedica a guiar a los empresarios en el desarrollo del concepto del proyecto y de la forma en que ellos deben presentarlo, dejando una base para que los empresarios continúen con la consecución de los proyectos.

### **Subfase 4. - Gestión de proyectos**

Es relevante para los empresarios sostenerse en el tiempo como cadena productiva, por ello se hace indispensable estar constantemente gestionando proyectos para que los empresarios perduren en el mercado durante el mayor tiempo posible como cadena productiva, por esto se debe asignar un grupo de persona entre los empresarios articulados para que realice las diferentes gestiones en nombre de la cadena articulada. Para estar seguros y realizar seguimiento de los proyectos, se propone realizar un plan de acción de la gestión de proyectos para calificar la gestión que se realiza de los proyectos en un año, con sus respectivos responsables.

**Gráfico 19.** Diagrama de flujo fase 6. – Sistematización de las experiencias



Fuente: Juan Andrés Sánchez

### Fase 6 – Sistematización de la Experiencias

Esta fase se debe desarrollar a partir del inicio de toda la prestación del servicio, puesto que la sistematización va concadenada con todas las fases, se debe explicar a los empresarios como hacer la sistematización dentro de todos los talleres que se realicen para alcanzar las otras fases y va acompañada de un trabajo independiente en el cual se les explicara a los empresarios como ellos trabajarán esta sistematización.

Esta fase será manejada por una persona de experiencia y contará con la ayuda de una persona que tenga los conocimientos y la disposición para alcanzar los objetivos de esta subfase, el tiempo de trabajo será de 32 horas diferidas en todo el transcurso de la prestación del servicio.

Antes de iniciar el proceso, se sugiere conocer si existen reflexiones documentadas que recojan experiencias anteriores, los resultados alcanzados en los mismos, los acuerdos formales suscritos entre los actores y demás material escrito que sirva de base para conocer el resultado de observaciones y procesos,

pues estos se convierten en fuentes de aprendizaje que orientarán mejor el accionar de un articulador en su propósito de largo plazo. Para la sistematización de este servicio se sugiere utilizar la sistematización que se encuentra en el Anexo L, el cual es utilizado en la prestación del servicio de Consultoría Empresarial en Gestión de Conocimiento del CREPIC

La sistematización pone un acento muy fuerte en mirar críticamente el proceso vivido en una experiencia concreta de desarrollo. ¿Qué quiere decir esto?, básicamente, que la sistematización apunta a describir y a entender qué es lo que sucedió durante una experiencia de desarrollo y por qué pasó lo que pasó. Por supuesto que lo que interesa son los resultados de una experiencia y describirlos es parte importante de toda sistematización.

Es de interés tener en cuenta:

- Casos exitosos de articulación entre las organizaciones y la institucionalidad.
- Resultados de las experiencias de asociatividad.
- Impactos de los proyectos ejecutados: logros, dificultades, retos.
- Experiencias como estudios de caso.

#### *4.3.4 Fase 4 - Prueba y refinamiento*

La fase de prueba o refinamiento involucra la construcción y evaluación de múltiples versiones previas del servicio. En esta fase los prototipos, se prueban para determinar si el servicio va a funcionar tal como se diseño o para saber si el producto satisface las necesidades clave del cliente. Las pruebas de fiabilidad, duración y desempeño servirán para realizar las mejoras al producto final, estas pruebas se analizarán desde diferentes perspectivas para no tener fallas posteriormente. Las pruebas las deben hacer expertos del Centro que consideren las posibles fallas para proponer las mejoras que consideren, esto se debe hacer en el momento en que el Centro en detalle con sus expertos examinen en profundidad la propuesta que se sugiere y así poder hacer los cambios que se requieran.

#### *4.3.5 Fase 5 - Producción piloto*

Como se planteo en la teoría en esta fase de producción piloto, se evalúa el resultado de la forma como se presta el servicio propuesto después de la primera vez que se brinda el servicio luego se hace una retroalimentación para hacer de nuevo una refinación y depurar los diferentes procesos si es necesario.

#### *4.3.6 Costo para la prestación del servicio de consultoría conformación y fortalecimiento de sistemas colectivos empresariales*

### **Política de Precios**

La política de precios que se propone es para todos los servicios es general por ende se toma la política que se planteó en el servicio de Consultoría Empresarial en Gestión de Conocimiento la cual se basa en la ejecución de las tareas específicas, que se van a realizar en la prestación del servicio que se suministra ya que estas actividades pueden ser variantes según el estado de desarrollo en que se encuentren las empresas o las comunidades que desean el servicio que se esté prestando, por ello se debe planear la cantidad de visitas requeridas para la prestación del servicio y materiales que se requieran, el transporte, el equipo de talento humano necesario, entre otros y con base en todo esto realizar un costeo del servicio.

Se debe cobrar estableciendo que lo que se cobra es por las horas que los integrantes del CREPIC invierten en la prestación del servicio y por sus conocimientos adquiridos mas la experiencia que tengan, los cuales son brindados sin otro interés alguno que el beneficio de la comunidad. Se debe tener en cuenta el grado de sensibilidad que tienen las empresas en el Cauca sobre este tipo de servicios que presta el CREPIC, como no conocen los beneficios regularmente no invierten en estas nuevas tecnologías.

Es importante en la política de precios tener en cuenta:

- El CREPIC debe cobrar directamente a la empresa que solicitan algún servicio, mediante la negociación que realicen los directivos del Centro y la empresa.
- El pago se debe hacer mediante consignación a la cuenta bancaria del CREPIC y enviar el comprobante de pago a los administrativos del Centro, este pago se puede hacer mediante efectivo, transferencia electrónica o cheque.
- El pago se debe hacer el 50% del total del servicio antes de iniciar con la prestación del mismo y el restante al obtener los resultados propuestos en la prestación del servicio.
- El precio se debe comunicar a la organización que solicita el servicio mediante una cotización en donde se formalice el número de talleres, materiales, transporte, viáticos entre otros, además de los resultados que se van a obtener en la empresa por el servicio solicitado.

## **Costeo**

Se propone para determinar el costo estimado para la prestación del servicio en Consultoría Empresarial en Gestión del Conocimiento, mediante los siguientes pasos:

1. Identificar la empresa que desea la prestación del servicio, según el tamaño que esta tenga, la clasificación que se hace basándose en: el número de empleados que tenga o los activos totales que posea, estos activos totales están expresados en salarios mínimos mensuales legales vigentes, esta primera clasificación se puede observar en la Tabla 28.



**Tabla 29.** Tipo de empresa según su tamaño

<b>Tipo de Empresa</b>	<b>Nº Empleados Empresa</b>	<b>Activos Totales (Expresados en S.M.M.L.V.)</b>
Microempresa	Hasta 0	Menor a 500
Pequeña	De 11 a 50	Entre 501 y menos de 5.001
Mediana Empresa	De 51 a 200	Entre 5.001 y hasta 30.000
Gran Empresa	Más de 200	Más de 30.000

Fuente: Juan Andrés Sánchez

2. Luego se procede a ubicar en las tablas de Categoría de Personal tablas 31, el tamaño que se identificó en la anterior fase para así determinar, el costo según el nivel de preparación y/o experiencia y las publicaciones de la persona que va a trabajar en la prestación del servicio por parte del CREPIC. Lo anterior considerando el costeo de consultores que se aplica en Colciencias, Fomipyme y un diseño de cómo cobrar por consultoría por Alberto Núñez Mendosa (Licenciado en administración de empresas por la Universidad Nacional Autónoma de México, Maestro en Administración por la University of Colorado y Especialista en Administración Internacional del Programa OEA-IMCE).

La clasificación del personal se hará de la siguiente forma: actividades

- PhD + experiencia + publicaciones.
- PhD + poca experiencia.
- MSc + Experiencia + publicaciones.
- MSc + poca experiencia
- Profesional+ Experiencia (Mínimo 3 años) + publicaciones
- Profesional+ poca experiencia (1 año)

En las tablas 30 se observa, la cantidad de salarios mínimos por hora, según la preparación que de la persona encargada de la prestación del servicio por parte del CREPIC.

**Tabla 30.** Categorías personal Según SMMLV por hora

<b>Gran Empresa</b>		
<b>Nº Categoría</b>	<b>Categoría</b>	<b>Porcentaje del SMMLV. a pagar por hora</b>
A	PhD + experiencia + publicaciones	14%
B	PhD + poca experiencia	13%
C	MSc + Experiencia + publicaciones	12%
D	MSc + poca experiencia	11%
E	Profesional+ Experiencia (Mínimo 3 años) + publicaciones	8%
F	Profesional+ poca experiencia (1 año)	7%

<b>Mediana Empresa</b>		
<b>Nº Categoría</b>	<b>Categoría</b>	<b>Porcentaje del SMMLV a pagar por hora</b>
A	PhD + experiencia + publicaciones	13%
B	PhD + poca experiencia	12%
C	MSc + Experiencia + publicaciones	11%
D	MSc + poca experiencia	9%
E	Profesional+ Experiencia (Mínimo 3 años) + publicaciones	7%
F	Profesional+ poca experiencia (1 año)	6%

<b>Pequeña</b>		
<b>Nº Categoría</b>	<b>Categoría</b>	<b>Porcentaje del SMMLV a pagar por hora</b>
A	PhD + experiencia + publicaciones	12%
B	PhD + poca experiencia	11%
C	MSc + Experiencia + publicaciones	9%
D	MSc + poca experiencia	8%
E	Profesional+ Experiencia (Mínimo 3 años) + publicaciones	6%
F	Profesional+ poca experiencia (1 año)	5%

<b>Microempresas</b>		
<b>Nº Categoría</b>	<b>Categoría</b>	<b>Porcentaje del SMMLV a pagar por hora</b>
A	PhD + experiencia + publicaciones	11%
B	PhD + poca experiencia	9%
C	MSc + Experiencia + publicaciones	8%
D	MSc + poca experiencia	7%
E	Profesional+ Experiencia (Mínimo 3 años) + publicaciones	6%
F	Profesional+ poca experiencia (1 año)	4%

Fuente: Juan Andrés Sánchez

3. Después de haber identificado el tamaño de la empresa y el número de personal del CREPIC necesario para la prestación del servicio, se ubican en las tablas que se proponen para realizar este costeo, las cuales se pueden observar en el Anexo Q, según la categoría del consultor que se necesita en cada una de las subfases de la prestación del servicio, esta categoría como se dijo en el punto 2, depende de los estudios o experiencia realizada para que finalmente se proceda a estimar el costeo basados en el porcentaje correspondiente según el salario mínimo mensual laboral vigente.

En la tabla 31 se observan los costos de cada tipo de empresa desagregados en cada fase que se necesita para realizar la prestación del servicio, en el Anexo Q se detalla cada una de las fases con sus respectivos costos según el tipo de empresa: gran empresa, mediana empresa pequeña empresa y micro empresa. Este costeo está sujeto a cambios en el valor como se dijo anteriormente según los factores que inciden en el servicio como lo son: el tamaño de la empresa, el número de personal que necesita para las fases, el tiempo en horas que requiere para alguna actividad.

De igual forma que en el anterior costeo del servicio en Consultoría Empresarial en Gestión de Conocimiento, es indispensable tener en cuenta que en el costeo propuesto no se considera la rentabilidad que el servicio puede generar al Centro, esta depende de la decisión que el nivel directivo considere que es favorable para la organización y los empresarios. De igual forma no se consideran otros gastos como lo son: el pago de pólizas, gastos administrativos, entre otros que son del total conocimiento del Centro. Se hace apremiante recalcar que el costeo realizado es del servicio en sí, en este costeo no se considera los otros anteriormente expuestos ya que son de total decisión del Centro y las empresas clientes.

Con la suma de estos gastos se obtiene el total que deben pagar las empresas para obtener el servicio en Conformación y Fortalecimiento de Sistemas Colectivos Empresariales.

**Tabla 31.** Valor total - Prestación de Consultoría Empresarial en Gestión de Conocimiento

Fuente: Juan Andrés Sánchez

Fase	Valor Gran Empresa	Valor Mediana Empresa	Valor Pequeña Empresa	Valor Micro-Empresa
Diseño de un sistema de seguimiento y evaluación participativo	3,707,136	3,398,208	2,780,352	2,471,424
Línea base participativa	3,205,128	2,934,816	2,394,192	2,123,880
Construcción del Plan Estratégico y Plan de Acción	3,707,136	3,398,208	2,780,352	2,471,424
Diseño e implementación de estrategias para la comunicación y la gestión del conocimiento	4,942,848	4,530,944	3,707,136	3,295,232
Cartera de proyectos	1,699,104	1,544,640	1,235,712	1,081,248
Sistematización de Experiencias	3,271,424	3,065,472	2,653,568	2,447,616
<b>Valor Total Consultoría</b>	<b>20,532,776</b>	<b>18,872,288</b>	<b>15,551,312</b>	<b>13,890,824</b>

#### **4.4. ESTRATEGIAS PARA OFERTAR LOS SERVICIOS DEL CREPIC A SUS INTERESADOS**

##### **OBJETIVO 3: DEFINIR LA ESTRATEGIA PARA OFERTAR LOS SERVICIOS Y SOCIALIZARLOS A SUS INTERESADOS**

Es apremiante que el CREPIC desarrolle herramientas de mercadeo para encontrar nuevos clientes y pueda posicionarse como un ente que ayude al beneficio de las empresas y comunidades productoras de la región, mejorando la calidad de vida e incrementando la productividad y competitividad de los beneficiados.

Para establecer las estrategias adecuadas para ofertar los servicios que brinda el CREPIC, es necesario conocer la necesidades del cliente, algunos de los servicios que se ofrecen son de acompañamiento en la evolución de la organización hacia modelos que le permitan ser innovadoras, mejorando la producción de la organización o la comunidad que está recibiendo los servicios del CREPIC, esto se realiza mediante la capacitación, el apoyo a los procesos y el desarrollo del talento humano de quienes reciben los servicios del Centro.

El mercado objetivo, al cual se busca llegar por el diseño de la estrategia de mercadeo son principalmente las *organizaciones productivas, grupos asociativos*, ubicados especialmente en el suroccidente colombiano para que se favorezcan de los conocimientos que brindan los diferentes equipos de trabajo del CREPIC, otro grupo meta son los *financiadores* para que conozcan el rol de articulador del CREPIC.

## **4.5. ESTRATEGIA – ALIANZAS ESTRATÉGICAS**

### *4.5.1 Objetivo*

Lograr reconocimiento del Centro Regional de Producción e Innovación del Cauca – CREPIC en el país como ente de mejoramiento de la producción e innovación de las empresas o comunidades dedicadas a la producción de bienes o servicios.

### *4.5.2 Estrategia*

Alianzas estratégicas con asociaciones empresariales.

### *4.5.3 Actividades*

Se deben detectar las diferentes asociaciones empresariales del país, para acercarse a las que tengan mayor experiencia y se observe la probabilidad de brindar un contacto directo a las empresas o comunidades candidatas a beneficiarse de los servicios prestados por el CREPIC.

Por lo anterior, es necesario divisar una estrategia que colabore en la muestra de los servicios al mercado objetivo, las alianzas estratégicas son un instrumento al cual las organizaciones actuales pueden recurrir para resolver exitosamente los desafíos planteados por la globalización, la competitividad y en este caso la sensibilización del mercado potencial que no conozca los beneficios que presta el CREPIC.

Esta alianza estratégica propuesta entre actores importantes dentro del entorno empresarial, buscaría detectar objetivos en común para así lograr beneficios mutuos tanto para las asociaciones como para el CREPIC.

Las actividades a desarrollar son:

Formalizar compromisos mutuos entre los comités de talento humano de las asociaciones en las diferentes seccionales que tengan y el CREPIC de forma tal que brinden un espacio para que los productores conozcan los servicios que

presta el Centro, puesto que ellos conocen directamente las diferentes actividades y necesidades de las empresas de la zona en donde están ubicados además de que tienen contacto directo con los empresarios que potencialmente podrían utilizar los servicios del CENTRO.

Realizar sensibilizaciones a las empresas y comunidades que pertenecen a las asociaciones de los servicios que presta el CREPIC ya que son poco convencionales y en ocasiones no conocen los beneficios que tendría para la empresa o comunidad que se les puede brindar los servicios.

**Gráfico 20.** Plan de mercadeo - Alianzas estratégicas

<b>OBJETIVO:</b> Lograr reconocimiento del Centro Regional de Producción e Innovación del Cauca – CREPIC en el país, como ente de mejoramiento de la producción e innovación de las empresas o comunidades dedicadas a la producción de bienes o servicios.				
<b>ESTRATEGIA</b>	<b>ACTIVIDAD</b>	<b>TIEMPO</b>	<b>INDICADOR</b>	<b>RESPONSABLE</b>
Alianzas estratégicas con asociaciones empresariales.	* Detectar asociaciones empresariales ubicadas estratégicamente. * Buscar objetivos en común. * Formalizar compromisos mutuos entre los comités de talento humano de las asociaciones en la región del sur-occidente colombiano y el CREPIC. * Realizar sensibilizaciones a las empresas y comunidades que pertenecen a las asociaciones, de los servicios que presta el CREPIC.	8 semanas	Incremento mensual en el número de visitas al CREPIC  Aumento de la base de datos de las empresas ubicadas en la región.  Aumento de visitas a la página web del Centro	* Coordinador designado para la consecución de la estrategia planteada CREPIC

Fuente: Juan Andrés Sánchez

## **4.6. ESTRATEGIA – MARKETING EN LA WEB**

### *4.6.1 Objetivo*

Facilitar a los interesados la búsqueda de los servicios que presta el CREPIC mediante el marketing en línea.

### *4.6.2 Estrategia*

Promoción en la web de los servicios al público objetivo.

### *4.6.3 Actividades*

Es importante crear un anuncio impactante que logre captar la atención de las personas en general y principalmente de los clientes potenciales, se hace apremiante la creación de anuncios de forma que impresione visualmente en la primera interfaz (home) de la página web del Centro que atraiga la curiosidad de la posibles clientes en potencia que se encuentran visitando la plataforma web, para esto se deben utilizar palabras claves que hagan que los visitantes permanezcan en la página y como resultado se sensibilicen de los beneficios de los servicios que se prestan en el Centro, logrando que el público objetivo del CREPIC quiera acercarse para obtener una amplia información de lo que necesita y de esta forma capturar nuevos clientes o financiadores.

Es necesario pautar en plataformas como *Google Adwords* y *Likedin* las cuales son utilizadas por las personas que en realidad necesitan de los servicios que el CREPIC brinda en su portafolio de servicios, esto se debe realizar mediante monitoreos de que tan efectivo han sido los anuncios en dichas plataformas y analizando exhaustivamente las palabras por las cuales los usuarios de estas páginas van a conectarse con el link del CREPIC y realizar una retroalimentación efectiva para que el Centro obtenga nuevos clientes o financiadores.



**Gráfico 21.** Plan de mercadeo - Promoción en la web

<b>OBJETIVO:</b> Facilitar a los interesados la búsqueda de los servicios que presta el CREPIC mediante el marketing en línea.				
<b>ESTRATEGIA</b>	<b>ACTIVIDAD</b>	<b>TIEMPO</b>	<b>INDICADORES</b>	<b>RESPONSABLE</b>
Promoción en la web de los servicios al público objetivo	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Creación de un anuncio que impactante a las personas en general y principalmente de los clientes potenciales.</li> <li>* Concienciación a la dirección sobre plataformas para pautar, que son y cuales hay en el mercado.</li> <li>* Determinar las plataformas a pautar.</li> <li>* Realizar monitoreos de que tan efectivos han sido los anuncios en dichas plataformas.</li> <li>* Realizar retroalimentación de los nuevos clientes o financiadores.</li> </ul>	6 semanas	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Incremento mensual en la cantidad de personas que visitan la pagina web desde el momento en que se pauta.</li> <li>Que tan efectivas han sido las visitas, cantidad de nuevos clientes v/s el numero de nuevas visitas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Coordinador encargado de la consecución de la estrategia CREPIC</li> </ul>

Fuente: Juan Andrés Sánchez

## **4.7. ESTRATEGIA CAMPAÑA PUBLICITARIA**

### *4.7.1 Objetivo*

Dar a conocer los servicios a nivel Departamental.

### *4.7.2 Estrategia*

Campaña publicitaria institucional de gran impacto.

### *4.7.3 Actividades:*

Se debe buscar apoyo de las instituciones públicas del Departamento para que con su ayuda, el Centro llegue tanto a las empresas que potencialmente pueden beneficiarse de los servicios que presta el CREPIC como también a las comunidades productoras de cada región del departamento en donde se observe la necesidad de mejorar su productividad.

Con la creación de una campaña publicitaria se pretende lograr generar reconocimiento del CREPIC al mercado objetivo y potencial que existe en el departamento del Cauca.

Se debe disponer de localización en los principales mercados potenciales que hay en el Departamento para que cuando este creada la campaña, se establezca los canales de comunicación que se requieran para que sea vista y escuchada en los diferentes lugares del Departamento.

**Gráfico 22.** Plan de mercadeo - Campaña publicitaria

<b>OBJETIVO:</b> Dar a conocer los servicios a nivel Departamental.				
<b>ESTRATEGIA</b>	<b>ACTIVIDAD</b>	<b>TIEMPO</b>	<b>INDICADORES</b>	<b>RESPONSABLE</b>
Campaña publicitaria institucional de gran impacto	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Buscar apoyo de las instituciones públicas del Departamento</li> <li>* Creación de una campaña publicitaria que genere recordación *</li> <li>Determinar la localización de los principales mercados que existen.</li> <li>Lanzamiento de la campaña publicitaria.</li> </ul>	8 semanas	* Incremento mensual de visitantes al Centro y a la página web para la solicitud de asesorías y consultorías de los servicios que presta el CREPIC	* Coordinador encargado en la consecución de dicha estrategia CREPIC

Fuente: Juan Andrés Sánchez

## 5. CONCLUSIONES

- La forma de estructurar servicios es compleja en comparación a los bienes y especialmente los servicios que el CREPIC presta a sus clientes ya que son poco convencionales y requieren de entender conocimientos que no son muy utilizados por los empresarios de la región.
  
- El diseño de un plan de mercadeo para el Centro tiene dificultad en su formulación teniendo en cuenta que el tipo de servicios que se prestan no son del conocimiento de los clientes finales.
  
- Los costos hacen parte fundamental en la prestación de un servicio ya que de ellos dependen la decisión de un cliente en tomarlo o no. En el costeo realizado se analiza que la mayor parte de los costos corresponden al pago por prestación de servicios de los consultores que realizan actividades del servicio, convirtiéndose esta en parte fundamental.
  
- Por último se concluye la importancia de las personas en especial los colaboradores del CREPIC, como agentes activos en la prestación de los servicios, ya que básicamente son ellos la materia prima fundamental para el desarrollo de estos.

## 6. RECOMENDACIONES

- Se sugiere que en la estructuración de las demás líneas de acción se realicen varios prototipos para alcanzar el diseño final que se adecue más a la forma en que el Centro presta sus servicios, esto se hace con la ayuda y revisión de expertos del mismo Centro que hayan aplicado sus conocimientos en la prestación de dicho servicio.
  
- Es importante generar mayor valor a los servicios que tiene el Centro para que pueda crecer aun más como empresa y tener mayor estatus de generador de productividad en la región, es por eso que debe formalizar los procedimientos que se hacen en la prestación de los servicios. Para esto es esencial que en el CREPIC se designe un grupo para realizar la estructuración de todo el portafolio de servicios y para ello se quiere proporcionar con este trabajo una herramienta la cual pueda ser utilizada como un modelo a seguir para estructurar en totalidad los servicios, se recomienda también realizar la estructuración con varios integrantes del Centro dependiendo de la experiencia que tengan en algún tipo de servicio y así poder obtener todos los servicios estructurados en un plazo no menor de 3 años.
  
- Sería importante crear en el Centro un proceso de mercadeo, coordinado por un experto (a) buscando integrar las herramientas que existen en el marketing y determinando las herramientas más efectivas para el tipo de servicios que existen en el Centro.
  
- Se recomienda realizar un perfil de los consultores para determinar las competencias que deben tener y disponer del más adecuado para alguna actividad del servicio en especial consiguiendo con esto mayor satisfacción en el cliente.
  
- Los costos deben basarse siempre según el tipo de clientes que recibe algún servicio, es fundamental porque de este factor depende la duración y el alcance que tiene el servicio.

## REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

➤ ULRICH, Karl T. – EPPINGER, Steven D. Diseño Y Desarrollo De Productos: Enfoque Multidisciplinario. México : Edamsa Impresiones S.A. de C.V, 2004. 365 p. ISBN 970104793-1

➤ LOVELOCK, Christopher – REYNOSO, Javier – D'ANDREA, Guillermo – HUETE Luis. Administración de los Servicios: Estrategias de Marketing, Operaciones y Recursos Humanos. México: Pearson Educación, 2004. 760 p. ISBN 970-26-0388-9

➤ LUNDY, Mark – GOTTRET, María Verónica – OSTERTAG, Carlos. Formación de Grupo de Trabajo para Procesos de Desarrollo Empresarial Rural – CIAT,

Metodología para la intervención integral para agrocadenas de pequeña escala – Centro Regional de Productividad e Innovación del Cauca – CREPIC, Sello editorial Universidad del Cauca, 2007.

➤ Memorias Modulo Gestión de la Innovación 2008, Santiago Acosta – Director de estrategia grupo mundial. – Universidad Mariano Gálvez de Guatemala

➤ MANUAL DEL ARTICULADOR DE REDES EMPRESARIALES RURALES, MINKA - [http://www.asocam.org/biblioteca/EMARS\\_MINKA\\_GUIA1.pdf](http://www.asocam.org/biblioteca/EMARS_MINKA_GUIA1.pdf)

➤ MAESTRÍA EN INVESTIGACIÓN DE OPERACIONES PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA - PRIMER CICLO MODALIDAD VIRTUAL - LECCIÓN NO. 3. [http://umgadmonc.files.wordpress.com/2008/06/leccion\\_no\\_32.pdf](http://umgadmonc.files.wordpress.com/2008/06/leccion_no_32.pdf)

➤ LA FORMACIÓN, LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO Y LOS INTANGIBLES EN LAS ORGANIZACIONES <http://ascort.net/doccotros.htm>

➤ NAVACTIVA. Norma ISO 9000/2000 <http://www.navactiva.com/web/es/amngm/aseso/inrrrh/asesor1/2005/34747.php>.

## **ANEXOS**

## ANEXO A

### Herramienta para realizar priorización

**Tabla 32.** Tabla para realizar la priorización de las líneas de acción según los criterios a evaluar

Criterios de Evaluación	Políticas de Calidad	Misión	Visión	
Servicios o líneas de Acción				PORCENTAJE

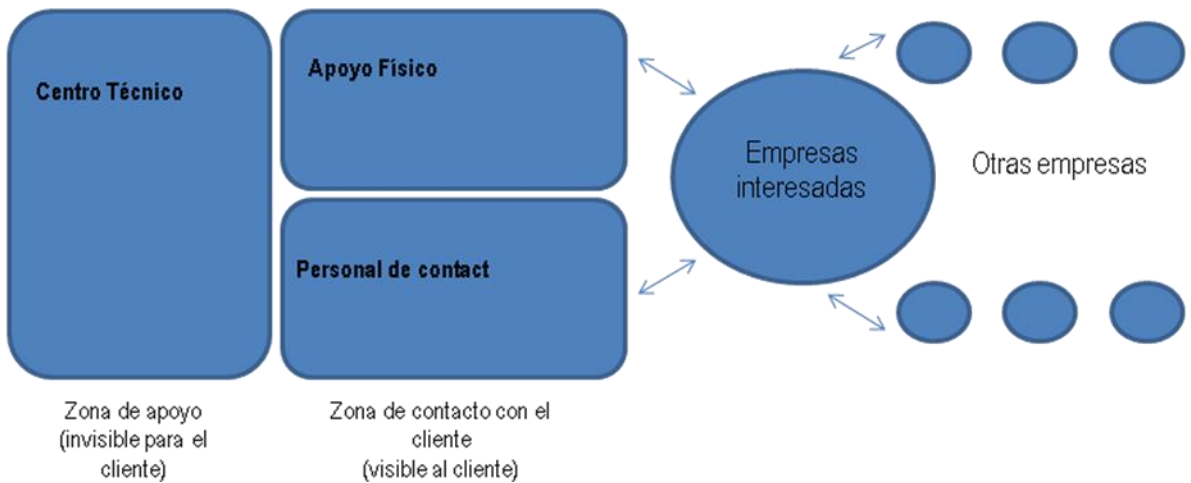
**Fuente:** Elaboración propia



## ANEXO B

### GRÁFICO PARA ANALIZAR EL SERVICIO COMO SISTEMA

**Gráfico 23.** Herramientas para ver el servicio como un sistema



**Fuente:** Administración de los Servicios: Estrategias de Marketing, Operaciones y Recursos Humanos

## ANEXO C

### Tabla guía para realizar mapeo del servicio

**Tabla 33.** Tabla para mapeo del servicio

← Línea de tiempo →

Escenario Frontal	<b>Actividad</b>	<b>Actividad 1 Del Cliente :</b> Descripción	<b>Actividad 2 Del Cliente:</b> Descripción	<b>Actividad 3 Del Cliente:</b> Descripción	<b>Actividad n Del cliente :</b> Descripción
	<b>Principales acciones de los clientes</b>				
----- <i>Línea de interacción</i> -----					
Escenario Frontal	<b>Personal de la organización que interactúa con el cliente.</b>  (Acción visible para el cliente)	<b>Actividad 1 Del Personal:</b> Descripción	<b>Actividad 2 Del Personal:</b> Descripción	<b>Actividad 3 Del Personal:</b> Descripción	<b>Actividad n Del Personal:</b> Descripción
----- <i>Línea de interacción</i> -----					
Tras bambalinas	<b>Personal de apoyo de la Organización.</b> (Acción invisible para el cliente)	<b>Actividad 1 Del Personal:</b> Descripción	<b>Actividad 2 Del Personal:</b> Descripción	<b>Actividad 3 Del Personal:</b> Descripción	<b>Actividad n Del Personal:</b> Descripción
	<b>Participación de otros miembros del personal del centro</b>				
----- <i>Línea de interacción</i> -----					
<b>Procesos de soporte de tecnología informática</b>					

**Fuente:** Administración de los Servicios: Estrategias de Marketing, Operaciones y Recursos Humanos

## ANEXO D

### Formato para identificar las fases Y subfases del servicio



**Tabla 34.** Formato para identificar las fases del servicio

Nº	FASES	OBSERVACIONES
		<hr/>
		<hr/> <hr/> <hr/>
		<hr/> <hr/> <hr/>
		<hr/> <hr/> <hr/>
		<hr/> <hr/> <hr/>

**Fuente:** Elaboración propia



**Tabla 35.** Formato para identificar las subfases del servicio

Nº	Fase Nº							
	Subfase				Actividad que la precede	Existe contacto con el cliente	Nº de personas necesarias para la actividad, del CREPIC	Nº de Horas para realizar la actividad

**Fuente:** Elaboración propia

## **ANEXO E**

### **TALLER 1 DISEÑO DETALLADO SERVICIO EN CONSULTORÍA EN GESTIÓN DE CONOCIMIENTO**

**Fecha: 12 de Julio de 2010**

**Hora de Inicio: 8:30 a.m.**

**Hora de Cierre: 10:30 a.m.**

**Lugar: Centro Regional de Producción e Innovación del Cauca – CREPIC  
Vice rectoría de investigación de la Universidad del Cauca**

**Coordinadores de la Reunión:** Juan Andrés Sánchez Fernández - Pasante  
Ing. Deycy Janeth Sánchez – Asesora  
Empresarial

**Moderador:** Juan Andrés Sánchez Fernández

**ASISTENTES:** 9 personas<sup>1</sup> integrantes del CREPIC, ver Anexo E.1

#### **OBJETIVOS:**

- Elaborar participativamente el diseño detallado de las fases del servicio en Consultoría en Gestión del Conocimiento.
- Calificar y validar la tabla de priorización

#### **AGENDA**

1. Presentación de la Agenda
2. Presentación sobre el objetivo, propósito y dinámica del taller.
3. Presentación de la tabla en donde se priorizaron los servicios con base en las políticas de calidad, la misión y la visión del CREPIC, así mismo se entregaron las justificaciones de las calificaciones para su posterior validación – Tres grupos de trabajo para analizar la tabla y dar sus percepciones.  
Se organizan 3 mesas de trabajo
  - a. Aldo Plazas – Paola Rojas.
  - b. Luz Stella Pemberthy – Yury Castillo.
  - c. Wilfred Rivera – Cesar Gómez

4. Presentación del servicio – Consultoría empresarial en Gestión del Conocimiento, concepto general del servicio a cargo de Juan Andrés Sánchez Fernández – Retroalimentación.
5. Exposición de las fases y subfases identificadas previamente para debatir en los anteriores tres grupos de trabajo.

## **SÍNTESIS DEL DESARROLLO DE LA REUNION**

Una vez presentada la agenda del taller sobre el diseño detallado del servicio en Consultoría Empresarial en Gestión de Conocimiento, Juan Andrés Sánchez Fernández agradece por el tiempo y la asistencia al taller. Realiza una introducción y presenta el objetivo que tiene el taller. A continuación realiza la presentación de la tabla en donde se calificó y justificó la priorización de las líneas de acción identificadas en las políticas de calidad del Centro, para hacer una validación de la misma de los promedios obtenidos por cada línea de acción, para esto se conformaron 3 grupos de trabajos así:

- Grupo a – Luz Stella Pemberthy y Yuri Castillo
- Grupo b – Wilfred Rivera y Cesar Gomez
- Grupo c – Ing. Adolfo Plazas y Paola Rojas

Estos grupos de trabajo se conformaron con el objetivo de brindar sus opiniones, calificaciones y validación a la tabla de priorización (Tabla 3, pág. 41) en donde se exponen las líneas de acción y los criterios de evaluación basados en las políticas de calidad, misión y visión. Posteriormente se da a cada grupo las tablas y los criterios considerados para su estudio y retroalimentación, se sugiere modificar las ponderaciones si se estima que hay juicios que así lo indiquen y describir sus razones para dichas modificaciones.

Una vez finalizada la discusión en los subgrupos se hizo una exposición de cada uno de los grupos de trabajo con sus valiosos aportes. Los aportes fruto de este primer taller se pueden observar en el anexo E.2 de la memoria del taller

### **Compromisos para la próxima sesión del taller**

La Ing. Deycy Janeth Sánchez Preciado con los asistentes al taller propone una próxima reunión para trabajar como equipo de investigación los temas que no se abarcaron en esta sesión que son: los componentes a nivel de detalle (fases, subfases) del servicio de Consultoría Empresarial en Gestión de Conocimiento

Siendo las 10:30 a.m. dan las gracias Juan Andrés Sánchez Fernández y la Ing. Deycy Janeth Sánchez Preciado como asesora empresarial a todos los asistentes al taller y por su valiosa participación, y su tiempo y se propone una próxima reunión, con esto se da fin al taller el día 12 de julio.

### **Anexo E.1 Asistentes al Taller para el Diseño Detallado del servicio en Consultoría Empresarial en Gestión de Conocimiento**

<b>NOMBRE</b>
Adolfo León Plazas Tenorio
Luz Stella Pemberthy Gallo
Wilfred Fabián Rivera Martínez
César Gómez
Yury Yohana Castillo Molina
Jenny Paola Rojas Joaquín
Adriana Sánchez Rico
Deycy Janeth Sánchez Preciado
Juan Andrés Sánchez Fernández

### **Anexo E.2 Resultados de la Validación de la Tabla de Priorización de las Líneas de Acción identificadas por el CREPIC.**

Después de realizar la exposición y explicación de la tabla en donde se priorizaron las líneas de acción se trabajó en tres grupos para hacer la validación y dar sus opiniones y calificaciones acerca de la misma, los resultados obtenidos fueron los siguientes por cada grupo de trabajo.

**Grupo a:** Luz Stella Pemberthy – Yuri Castillo.

En el servicio de: Consultoría Empresarial en Gestión del Conocimiento  
Con el criterio: Agrega valor a socios, aliados y Financiadores.

➤ Debe ajustarse la justificación no están muy de acuerdo ya que agrega valor y se está abarcando la parte financiera.

En el servicio de: Consultoría en Políticas y Planes Territoriales de Competitividad  
con el criterio: Agrega valor a socios, aliados y Financiadores.

➤ Se debe aumentar la calificación a 5 por que tenga un único cliente no limita que no agregue valor y fue muy bien avalado y recalcar en la justificación que tiene un único cliente.

En el servicio: Consultoría en Planes y Políticas Educativas para la Productividad y la Competitividad

Con el Criterio: Agrega valor a socios, aliados y Financiadores

➤ Por su justificación debe ser menor la calificación ya que este criterio está relacionado con el tercero que es: Conformación de una organización del conocimiento basada en el desarrollo integral de nuestro equipo de colaboradores y en este obtuvo una calificación de 2, por ende debe disminuir la calificación de 4 a 2.

En el servicio de: Asesoría en la Promoción de la relación Universidad Empresa Estado.

Con el criterio: Agrega valor a socios, aliados y Financiadores

➤ Debe ajustarse la justificación abarcando el tema de la apropiación de las temáticas que se desarrollan.

En el servicio de: Conformación y Fortalecimiento de Sistemas Colectivos Empresariales

Con el criterio: Ayuda a ser un ente articulador

➤ Se debe justificar diciendo en lugar de que, aumenta la comercialización decir que, permite y facilita la comercialización.

**Grupo b:** Wilfred Rivera – Cesar Gómez.

En el servicio de: Consultoría en Políticas y Planes Territoriales de Competitividad con el criterio: Agrega valor a socios, aliados y Financiadores.

➤ Consideran que la calificación debe ser más alta ya que este servicio agrega una alta agregación de valor a sus socios. Le dan una calificación de 5. La cobertura o dimensión del servicio en este caso no debe pesar sobre los criterios de importancia para la organización.

En el servicio de Consultoría Empresarial en Planeación Estratégica

Con el criterio: Aumenta la productividad y competitividad de la región caucana.

➤ Sugieren una calificación entre 4 o 5 ya que si mejora la productividad de la organización y competitividad de las empresas y por ende de la región.



En el servicio Consultoría en procesos de Sistematización de Experiencias, dan las sugerencias de darle un factor diferenciador junto con un elemento de apropiación para que no sea genérico.

En el servicio de Consultoría Empresarial en Innovación, sugieren que es conveniente aclarar un poco el servicio como tal, de pronto nombrarlo como Consultoría Empresarial en Gestión de la Innovación.

En el servicio de Misiones Tecnológicas

Con el criterio: Aumenta la productividad y competitividad de la región caucana.

Proponen aumentar a 4 la calificación ya que se incrementan a través de las misiones, la productividad de la región y este factor es algo importante ya que es lo que busca las fuentes financiadoras a través de las misiones.

**Grupo c:** Adolfo Plazas – Paola Rojas

Consideran que se debe hacer un análisis desde una perspectiva más concisa y no seguir deambulando con servicios que no se han prestado, calificar la tabla de priorización mediante ejemplos de proyectos en donde se han prestado esos servicios y consultar a las personas que han trabajado en estos servicios que los califiquen para que no hayan imprecisiones ya que las percepciones pueden variar ampliamente y haya una validez en un caso específico. Consideran muy acertados los criterios en los que se basa para la priorización de la tabla ya que es lo que quiere ser el CREPIC.

La segunda observación se hace con respecto a la definición de los servicios, para que no se traslapen y así no calificarlos dos veces los que están estrechamente ligados y que puede no ser muy clara la diferencia entre uno u otro.

La tercera observación es sobre la necesidad del análisis del CREPIC alrededor de sus prioridades para sus servicios. Una alternativa es orientarse hacia la calidad y otra hacia la cobertura. Cabe anotar que esta priorización debe establecer la diferencia entre clientes y beneficiarios. Se sugiere como una opción más pertinente que el CREPIC se enfoque en proyectos o servicios de alta calidad para ser reconocidos por procesos de intervención que marcan la diferencia, a la vez que cumplen con todos los criterios.

**Adriana Sánchez:** Opina que debe haber un equilibrio entre la tendencia de formación de talento humano, oportunidad que se presenta de un proyecto – sostenibilidad y los servicios que se van a escoger.

Todo esto debe basarse según la formación de las personas que trabajan en el Centro para esto se debe hacer un trabajo interno de cohesión de grupo entre los

integrantes del CREPIC de la vicerrectoría y los que están en la sede de la Cámara de Comercio, para haya unidad y no haya por un lado un ideal de servicios potenciales porque la realidad muestra que la tendencia va hacia otras líneas de acción.

**Deycy Sánchez Preciado:** comenta que hay disparidad entre lo que saben unas personas dentro del CREPIC y lo que se quisiera hacer, pero lo cierto no es que el CREPIC no se va a diferenciar en el mercado por hacer o desarrollar servicios que no corresponden a su tecnología medular y que pueden ser prestados con calidad por empresas de la región.

Los servicios que se toman como base para la pasantía son aquellos que están registrados en el CREPIC, este ejercicio puede brindar una metodología de trabajo para que el CREPIC asuma el reto de discutir y consensuar sobre los servicios que se empezarán a ofrecer en el futuro.

Por último, comenta la Ing. Deycy Sánchez que se logró más con el taller de lo que se hubiese esperado, gracias a todos los juicios brindados por los participantes se ha enriquecido el ejercicio y hace que sea legítimo el trabajo que se está desarrollando. Se hace énfasis en que la retroalimentación es importante y se incorporará en el trabajo. Esta sesión deja resultados para la priorización y concepción de los servicios del CREPIC, sin embargo, es necesario avanzar hacia un ejercicio práctico de concepción de servicios según lo planteado en la pasantía que da lugar a este taller. En virtud de lo anterior se realizarán talleres posteriores para discutir el concepto de producto, diseño detallado y estrategia de comercialización para dos servicios piloto.

## **TALLER 2 DISEÑO DETALLADO SERVICIO EN CONSULTORÍA EN GESTIÓN DE CONOCIMIENTO**

**Fecha: 14 de Julio de 2010**

**Hora de Inicio: 8:30 a.m.**

**Hora de Cierre: 10:30 a.m.**

**Lugar: Centro Regional de Producción e Innovación del Cauca – CREPIC  
Vicerectoría de investigación de la Universidad del Cauca**

**Coordinadores de la Reunión:** Juan Andrés Sánchez Fernández - Pasante  
Ing. Deycy Janeth Sánchez – Asesora Empresarial

**Moderador:** Juan Andrés Sánchez Fernández

**ASISTENTES:** 10 personas integrantes del CREPIC, ver anexo E.3

### **OBJETIVOS:**

➤ Elaborar participativamente el diseño detallado de las fases del servicio en Consultoría en Gestión del Conocimiento.

### **AGENDA**

1. Presentación de la Agenda
2. Presentación sobre el objetivo, propósito y dinámica del taller.
3. Presentación del servicio – Consultoría empresarial en Gestión del Conocimiento, concepto general del servicio a cargo de Juan Andrés Sánchez Fernández – Retroalimentación.
4. Exposición de las fases y subfases identificadas previamente para debatir en los anteriores tres grupos de trabajo.

## SÍNTESIS DEL DESARROLLO DE LA REUNION

Una vez presentada la agenda del taller sobre el diseño detallado del servicio en Consultoría Empresarial en Gestión de Conocimiento, Juan Andrés Sánchez Fernández agradece por la disposición y asistencia al taller. Realiza una introducción y presenta el objetivo que tiene el taller. Se retoma el tema hasta donde se trabajo y se comentan las conclusiones generales de la priorización que se desarrollo en el anterior taller luego se conformaron los mismos 3 grupos de trabajo, así:

Grupo a – Luz Stella Pemberthy, Yuri Castillo y Omaira

Grupo b – Wilfred Rivera y Cesar Gómez

Grupo c – Ing. Adolfo Plazas y Paola Rojas

Estos grupos de trabajo se conformaron con el objetivo de extractar sus opiniones, acerca de las fases y subfases del servicio priorizado en Consultoría Empresarial en Gestión del Conocimiento, en el anexo E.4 se presentan las ideas propuestas por la asesora técnica Deycy Janeth Sánchez Preciado, de las fases y subfases que ella considera que se requieren para la prestación de este servicio y sirvan como base de trabajo para los grupos y se consideren que fases o subfases sobran o hacen falta para que el servicio se preste satisfactoriamente a los clientes. Posteriormente se da a cada grupo las tablas de las fases y subfases para que trabajen y luego hacer la retroalimentación del y los criterios considerados para su estudio y posterior retroalimentación o sugerencia para modificar las fases o subfases propuestas donde se estimen los juicios y describan las razones para dichas modificaciones.

Una vez finalizada la discusión en los subgrupos se hizo una exposición de cada uno de los grupos de trabajo con sus valiosos aportes. Los aportes fruto de este segundo taller se pueden observar en el anexo E.5

Siendo las 11:00 a.m. Juan Andrés Sánchez Fernández y la Ing. Deycy Janeth Sánchez Preciado como asesora empresarial, dan las gracias a todos los asistentes al taller y por su valiosa participación, y su tiempo.

**Anexo E.3 Asistentes al Taller para el Diseño Detallado del servicio en  
Consultoría Empresarial en Gestión de Conocimiento**

<b>NOMBRE</b>
Adolfo León Plazas Tenorio
Luz Stella Pemberthy Gallo
Wilfred Fabián Rivera Martínez
César Gómez
Yury Yohana Castillo Molina
Jenny Paola Rojas Joaquí
Adriana Sánchez Rico
Omaira
Deycy Janeth Sánchez Preciado
Juan Andrés Sánchez Fernández

### Anexo E.4

**Tabla 36.** Formato diligenciado para identificar las fases del servicio - Consultoría Empresarial en Gestión de Conocimiento

Nº Fase	FASES	OBSERVACIONES
1	Diagnóstico de Gestión del Conocimiento	Consta de entrevistas a las personas claves, realizar encuestas, debatir el equipo CREPIC, socializar lo que se desea hacer._ Se utilizan 2 talleres para establecer el tipo de procesos de GC, el tipo de conocimiento presente y el nivel de GC presente en la organización. Realizar la sensibilización al empresario para que entienda lo que se va a realizar en la empresa
2	Talleres estratégicos para articular la Gestión de Conocimiento	Talleres de Divulgación, diagnóstico y desagregación detallada de los resultados, articulación de las estrategias con G.C, Proceso Proyecto.
3	Acción piloto	Actividades con los integrantes de la empresa de formación, intercambio experiencias y de codificación de conocimiento – Modelo de GC pertinente. Esta fase incluye capacitación en GC de acuerdo a la acción _piloto propuesta.
4	Análisis resultados	Se realizan sesiones de trabajo por parte del equipo consultor para estudiar los resultados a partir del sistema de seguimiento y evaluación participativa, se realiza la sistematización de experiencias y se contrasta con los integrantes de la organización.
5	Optimización – formación del talento humano para la G.C. (Plan)	Se establecen Planes de formación en el corto, mediano y largo plazo para el talento humano de la organización y se ajusta la sistematización de la experiencia. Se realizan actividades con los integrantes de la empresa para establecer la disponibilidad de recursos para el proceso de modo que sea viable la ejecución del plan de formación.

**Fuente:** Elaboración propia junto con la asesora académica con validación del grupo de investigación



**Tabla 37.** Formato diligenciado para identificar las subfases del servicio - Consultoría Empresarial en Gestión de Conocimiento

Nº Subfase	Fase Nº	1	Diagnóstico de Gestión de Conocimiento			
	Subfase		Subfase que la precede	Existe contacto con el cliente	Nº de personas necesarias para la actividad, del CREPIC	Nº de Horas para realizar la actividad
1	Diagnóstico de Gestión de Conocimiento		-	Si	2	5
2	Encuesta		2	Si	2	9
3	Análisis – Equipo CREPIC		3	No	3	10
4	Socialización – Retroalimentación con el cliente		4	Si	3	3
5	Trabajo independiente		-	No	3	20

**Fuente:** Elaboración propia junto con la asesora académica con validación del grupo de investigación



**Tablas 37.** Formato diligenciado para identificar las subfases del servicio en Consultoría en Gestión de Conocimiento

Nº Subfase	Fase Nº	2	Talleres estratégicos para articular la Gestión del Conocimiento			
	Subfase		Actividad que la precede	Existe contacto con el cliente	Nº de personas necesarias para la actividad, del CREPIC	Nº de Horas para realizar la actividad
1	Taller de Divulgación, diagnóstico y desagregación detallada de resultados.		-	Si	3	2
2	Taller de articulación de estrategias con G.C.		1	Si	3	2
3	Taller para el proceso del proyecto – actividad piloto.		2	Si	3	2
4	Trabajo independiente		-	No	3	20

**Fuente:** Elaboración propia junto con la asesora académica con validación del grupo de investigación





**Tablas 37.** Formato diligenciado para identificar las subfases del servicio en Consultoría en Gestión de Conocimiento

Nº Subfase	Fase Nº	3	Acción piloto			
	Subfase		Actividad que la precede	Existe contacto con el cliente	Nº de personas necesarias para la actividad, del CREPIC	Nº de Horas para realizar la actividad
1	Actividades con integrantes de la empresa.		-	Si	3	30
2	Sistema de seguimiento y Evaluación participativa.			Si	2	10 horas
3	Formación.			Si	3	20 horas

**Fuente:** Elaboración propia junto con la asesora académica con validación del grupo de investigación

**Tablas 37.** Formato diligenciado para identificar las subfases del servicio en Consultoría en Gestión de Conocimiento

Nº Subfase	Fase Nº	4	Análisis de resultados			
	Subfase		Actividad que la precede	Existe contacto con el cliente	Nº de personas necesarias para la actividad, del CREPIC	Nº de Horas para realizar la actividad
1	Sistematización.		-	No	2	2 días
2	Informe prueba piloto.				3	5 días
3	Sistema de seguimiento y evaluación participativa.			Si	3	10 horas

**ESTRUCTURACION DE LOS SERVICIOS DEL CENTRO REGIONAL DE INNOVACION DEL CAUCA**

Nº Subfase	Fase Nº	5	Optimización – formación del talento humano para la G.C. (Plan)			
	Subfase		Actividad que la precede	Existe contacto con el cliente	Nº de personas necesarias para la actividad, del CREPIC	Nº de Horas para realizar la actividad
1	Plan de formación de talento humano para la Gestión del Conocimiento.			Sí	2	20 horas
2	Plan de implementación			Si	2	10 horas
<b>Fuente:</b> Elaboración propia junto con la asesora académica con validación del grupo de investigación						

**Fuente:** Elaboración propia junto con la asesora académica con validación del grupo de investigación

## **Anexo E.5 Resultados de la Validación de la Tabla de Priorización de las Líneas de Acción identificadas por el CREPIC.**

Después de realizar la exposición y explicación de la tabla propuestas de las fases y subfases para la prestación del Servicio de Consultoría Empresarial en Gestión de Conocimiento, se reunieron en los grupos mencionados para elaborar en conjunto las fases y subfases propuestas, los resultados obtenidos en el taller fueron los siguientes por cada grupo de trabajo.

### **Grupo a:** Wilfred Rivera – Cesar Gómez.

- Sugieren nombrar cuales podrían ser las acciones piloto dentro de la fase de Acción Piloto.
- Consideran que se debe hacer claridad cuál sería el apoyo a proceso dentro de la consultoría.
- En la fase de diagnóstico se debe tener una subfase que acompañe el desarrollo de proyectos y evaluar si este acompañamiento se puede dar dentro de la consultoría.

### **Grupo b:** Luz Stella Pemberthy – Yuri Castillo.

- Comentan que se debe estructurar el contenido del servicio, para que sea más atractivo a los clientes, esto se debe hacer de tal forma que sea atractivo y encanto a los empresarios interesados en el servicio, exponiéndoles el valor agregado que generaría el servicio en la organización.
- Antes de la fase de diagnóstico debe existir una fase de sensibilización para que el empresario entienda que es lo que se va a realizar en la empresa.
- En la fase de diagnóstico incluir una fase de reconocimiento de la organización para entender como esta conformada.
- En la fase de acción piloto se debe implementar una subfase de Inventarios de Conocimiento, para saber con que cuenta la organización.
- En la fase de optimización se debe incluir el plan de implementación, para saber claramente donde va a quedar prestado el servicio de Consultoría Empresarial en Gestión de Conocimiento.

- Sugieren que en la fase 2 en las subfases 1 y 3 el número de responsables en lugar de 3 debe ser 2.

**Grupo c:** Adolfo Plazas – Paola Rojas – Omaira

Consideran que se debe conocer claramente cuál es el servicio que se va a prestar para saber las necesidades del mismo. El Ing. Adolfo Plazas dio a conocer unas diapositivas de un evento en Cuba que presentó al empresa GECYT, la cual es un modelo de innovación organizacional – GESTCONO. Hace los siguientes comentarios acerca de la presentación:

- Este modelo se basa en el Sistema de Gestión de Calidad para así, empezar a desarrollar procesos para la innovación.
- La Gestión de Conocimiento es un nuevo modelo de gerencia y es una estrategia nueva de un modelo de gestión ya que pretende abordar técnicas para gestionar una organización en todo su sentido.
- El servicio que presta GESTCONO, pretende abordar técnicas para gestionar una organización en todo sentido.
- Este servicio propone formar un staff a los cuales se les va a transmitir la tecnología de Gestión de Conocimiento.
- Sugiere que, igual al modelo presentado se debe tener el modelo de Gestión de Conocimiento que se quiere implementar.

**Adriana Sánchez:** Hace el cuestionamiento del porque del nombre de las líneas de acción, ya que la mayoría de ellas se muestran como Consultorías, es porque el grupo de investigación quiere ser un ente consultor?

El **Ing. Adolfo Plazas** responde que todavía no existe una madurez suficiente en el Centro para que sea un ente consultor.

Agrega la **Ing. Deycy Sánchez Preciado:** - En el Centro no se ha decidido que es lo que se quiere hacer - además no se ha decidido el tipo de servicio que se va a prestar, cuál sería el aspecto de este, las entradas, las salidas, comenta también que es de gran importancia, conocer esta información, ya que las empresas entienden y conocen de cierta forma lo que son las nuevas tecnologías y por ende quieren un nivel más detallado de lo que desean implementar en la organización.

Agrega **Luz Stella Phemberty** Sugiere que se podría hacer un filtro para saber con elementos claros que podría ser un prototipo de servicio y hacer un análisis de amerita invertir tiempo al diseño de él.  
se empezarán a ofrecer en el futuro.

Por último, Juan Andrés Sánchez agradece por toda la información y tiempo brindado al desarrollo del taller y espera poder recopilarla para el termino de la estructuración de diseño a nivel de detalle del servicio en el que se está trabajando.

## ANEXO F

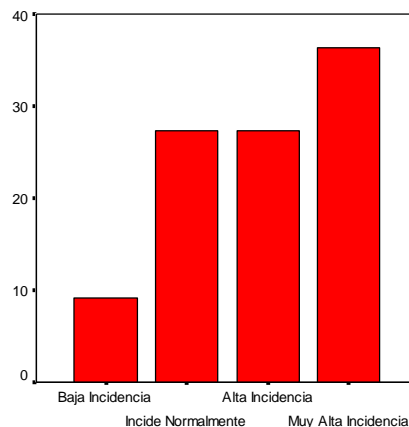
### ANÁLISIS DE LOS CRITERIOS DE EVALUACIÓN DE LA TABLA

Las siguientes tablas y gráficos son las deducciones de la información que se ingreso en el programa SPSS de los resultados obtenidos en la priorización que se realizó para determinar los servicios que cumplen con un mayor porcentaje de satisfacción con respecto a la misión, visión y políticas de calidad, los cuales son los criterios de evaluación para determinar los principales servicios o líneas de acción que generan mayor valor al Centro

#### Agrega valor a socios y financiadores

**Gráfico 24.** Análisis del criterio - Agrega valor a socios y financiadores

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Valido	Porcentaje Acumulado
Valid	Baja Incidencia	1	9,1	9,1	9,1
	Incide Normalmente	3	27,3	27,3	36,4
	Alta Incidencia	3	27,3	27,3	63,6
	Muy Alta Incidencia	4	36,4	36,4	100,0
	Total	11	100,0	100,0	



Agrega valor a socios y financiadores

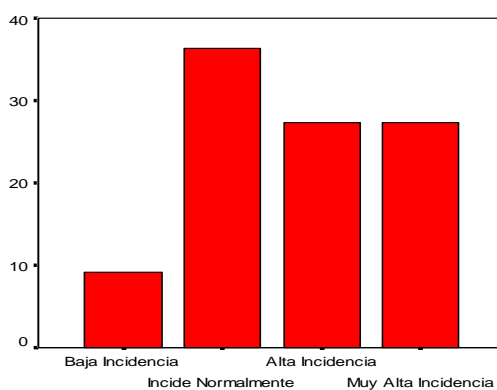
**Fuente:** Programa SPSS – información de la tabla de priorización ingresada

Del total de servicios analizados se observó que la agregación de valor para los interesados del CREPIC tiene un buen porcentaje en su calificación, con un total de 36.4% de apreciación de alto nivel de incidencia, obtenido entre todos los servicios analizados convirtiéndose en uno de los dos criterios que tuvieron esta calificación, esto quiere decir que en la mayoría de las líneas de acción prestadas por el CREPIC se está cumpliendo con este criterio, las calificaciones de – alto nivel de incidencia e – incide normalmente, obtuvieron una calificación de 27.3% y un 9.1% de calificación de baja incidencia, en general se puede afirmar que este criterio está siendo abarcado positivamente en los diferentes servicios del CREPIC.

### Aporta al mejoramiento de la calidad de vida de nuestros beneficiarios y de la región

**Gráfico 25.** Análisis del criterio - Aporta al mejoramiento de la calidad de vida de nuestros beneficiarios y de la región

		Frecuency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Baja Incidencia	1	9,1	9,1	9,1
	Incide Normalmente	4	36,4	36,4	45,5
	Alta Incidencia	3	27,3	27,3	72,7
	Muy Alta Incidencia	3	27,3	27,3	100,0
	Total	11	100,0	100,0	



Aporta al mejoramiento de la calidad de vida de n

**Fuente:** Programa SPSS – información de la tabla de priorización ingresada

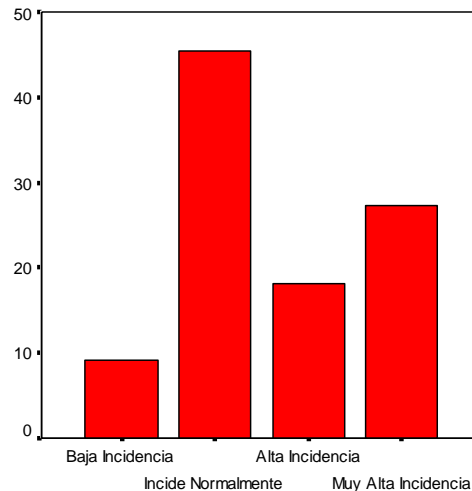
La calificación de este criterio se cumple de forma aceptable, ya que el mayor porcentaje obtenido es: que incide normalmente en el mejoramiento de la calidad de vida de los beneficiarios y de la región con una calificación de 36.4% cumpliendo con este objetivo. Las calificaciones de – Alta Incidencia y – Muy Alta Incidencia obtuvieron una calificación del 27.3% del total de las líneas de acción, y tan solo un 9.1% de los servicios tiene baja incidencia. Siendo entonces un criterio que presta en los servicios de forma poco significativa aunque con algo de alta y muy alta incidencia ya que sus porcentajes son bastante aceptables.



## Conforma una organización del conocimiento

**Gráfico 26.** Análisis de el criterio - Conforma una organización del conocimiento

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Baja Incidencia	1	9,1	9,1	9,1
	Incide Normalmente	5	45,5	45,5	54,5
	Alta Incidencia	2	18,2	18,2	72,7
	Muy Alta Incidencia	3	27,3	27,3	100,0
	Total	11	100,0	100,0	



Conforma una organización del conocimiento

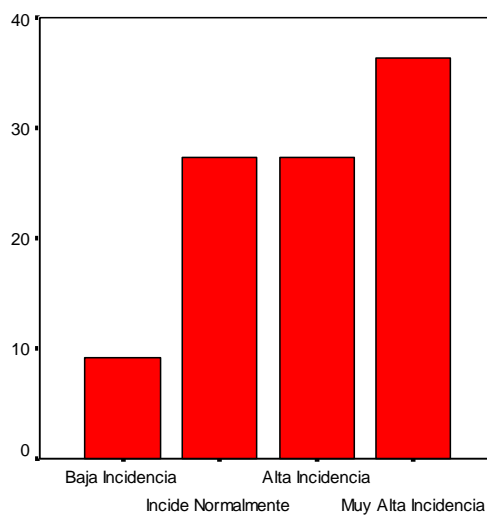
**Fuente:** Programa SPSS – información de la tabla de priorización ingresada

El CREPIC incide normalmente como una organización del conocimiento en la prestación de los servicios identificados, el alto porcentaje obtenido demuestra que este criterio se está proporcionando pero debe de reforzarse en los servicios a estructurar para mejorar esta parte, continua con un porcentaje de 27.3% la calificación de Muy Alta Incidencia prosiguiendo con 18.2% la calificación de Alta incidencia y 9.1% baja incidencia, lo que sigue demostrando que se necesita reforzar este criterio.

## Ayuda a ser un ente articulador

**Gráfico 27.** Análisis del criterio - Ayuda a ser un ente articulador

		Frecuencia	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Baja Incidencia	1	9,1	9,1	9,1
	Incide Normalmente	3	27,3	27,3	36,4
	Alta Incidencia	3	27,3	27,3	63,6
	Muy Alta Incidencia	4	36,4	36,4	100,0
	Total	11	100,0	100,0	



Ayuda a ser un ente articulador

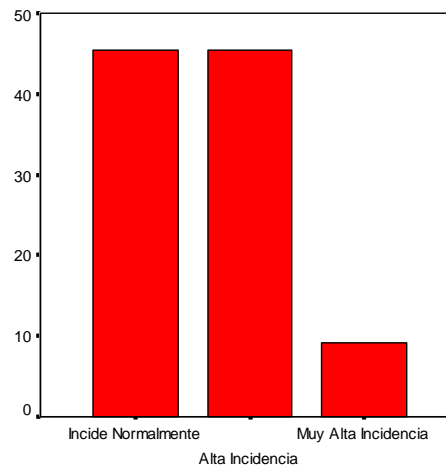
**Fuente:** Programa SPSS – información de la tabla de priorización ingresada

El CREPIC en sus políticas de calidad, en su visión y misión busca ser siempre un ente articulador y esto se manifiesta en el resultado obtenido en esta tabla por el alto porcentaje que tiene entre todas las líneas de acción y se demuestra que se está cumpliendo con este criterio, se obtuvo una calificación de 36.4% de Muy Alta Incidencia, seguido con un mismo porcentaje de que incide normalmente y de Alta Incidencia de 27.3%, solamente tiene un 9.1% de calificación en Baja Incidencia.

## Aumenta la productividad y competitividad de la región caucana

**Gráfico 28.** Análisis del criterio - Aumenta la productividad y competitividad de la región caucana

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Incide Normalmente	5	45,5	45,5	45,5
	Alta Incidencia	5	45,5	45,5	90,9
	Muy Alta Incidencia	1	9,1	9,1	100,0
	Total	11	100,0	100,0	



Aumenta la productividad y competitividad de la región caucana

**Fuente:** Programa SPSS – información de la tabla de priorización ingresada

Se puede afirmar que si incide al aumento de la productividad ya que el 90% de su porcentaje se obtuvo entre las calificaciones: – Incide Normalmente y – Muy Alta Incidencia el otro porcentaje faltante que es del 9.1% está dado en la calificación de - Muy Alta Incidencia. Por estos resultados se observa que si incide en el aumento de la región caucana pero no en un alto nivel, además se observa que este criterio no tiene alguna calificación negativa.

## **ANEXO G**

### **CLASIFICACIÓN DE LAS HERRAMIENTAS PARA LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO**

Se define a continuación un conjunto de tipologías de herramientas más representativas dentro de la gestión del conocimiento, para luego clasificar algunas empresas identificadas, según su servicio de gestión del conocimiento:

#### **MODELOS DE GESTIÓN DE CONOCIMIENTO.**

En la presente economía basada en el conocimiento, en la que el conocimiento, las habilidades y destrezas, la creatividad y las nuevas ideas de los actores comprometidos con el desarrollo son los motores principales de la innovación, la competitividad y la productividad, es indispensable el diseño o la aplicación de un modelo de gestión de conocimiento, como mecanismo para ser visible el conocimiento existente tanto a nivel individual como colectivo.

Para definir cuál es el mejor modelo de gestión de conocimiento que requieren las organizaciones que ven en esto una solución para las redes y otros entes y hacen visible el conocimiento, para poder evaluarlo, transferirlo, apropiarlo e incorporarlo en sus quehaceres, en primera instancia se debe adelantar una revisión bibliográfica de los modelos más relevantes en cuanto a la proceso de creación, generación y apropiación de conocimiento, a saber:

#### **Creación - Modelos de Conocimiento**

En el modelo de creación de conocimiento que con el que trabajara en las empresas del sector caucano, considera que se debe suponer la importancia de los saberes tradicionales de las comunidades de práctica, la cuales se perciben como elementos valiosos que merecen reconocimiento formal y que, bajo ningún supuesto pueden ser menos relevantes que los conocimientos codificados o explícitos que valoran los otros actores locales. Por esto, para prestar el servicio de Consultoría en Gestión del Conocimiento, el modelo se compone de cuatro procesos centrales los cuales se pueden observar en el Grafico 2, en los cuales se dan en forma secuencial como un proceso de tipo cíclico y sistemático que involucra la gestión de conocimiento en todo el proceso, aún antes de culminarse el ciclo y en los que son esenciales los procesos de comunicación y aprendizaje.

**Gráfico 29.** Ejemplo de un modelo de Gestión de Conocimiento - Procesos centrales



### **Generación - Herramientas Para La Gestión De Conocimiento**

Se han diseñado múltiples herramientas para la aplicación de la Gestión del Conocimiento en las empresas, algunas de ellas son software que facilitan los procesos de clasificación, búsqueda, almacenamiento y extracción de conocimiento, en muchos casos estas herramientas van más allá de la función de guardar datos, por medio de ellas se realizan tareas más complejas como interacciones efectivas y facilitación de diálogos y canales de comunicación y colaboración entre los miembros de las organizaciones. Entre las herramientas más comunes están las siguientes:

Herramientas de trabajo en equipo: La implantación de esta herramienta permite crear ambientes ideales para que se adelanten procesos colaborativos en la distribución y sincronización de tareas en la organización y principalmente para el cumplimiento de objetivos a través de compartir información y conocimiento.

Herramientas colaborativas: Básicamente son los sistemas que permiten acceder a ciertos servicios que facilitan a los usuarios comunicarse y trabajar conjuntamente sin importar que estén reunidos un mismo lugar físico.

Portales corporativos: la creación de estos portales, permite a las organizaciones y sus colaboradores la integración de herramientas de gestión de datos y de información, así como el acceso a contenidos personalizados, a información y contenidos internos y externos, igualmente se convierten en canales de interacción y flujo de información.

Herramientas de simulación: son aquellas que permiten modelar, simular y explorar diseños de procesos alternativos, con la aplicabilidad de esta herramienta, que está basada en procesos de pensamiento humano, se crea un esquema de coordinación de trabajo o tarea, que si tiene errores, el sistema los detecta antes que se desarrolle la actividad.

Buscadores de información: el uso de esta herramienta permite el acceso a todo tipo de información y documentos, los cuales son el insumo indispensable para el desarrollo de productos, servicios y procesos de investigación entre otros.

Mapas de conocimiento: Un mapa de conocimiento o mapa conceptual es un mecanismo gráfico para la gestión de conocimiento, en donde, conceptos que representan conocimientos son organizados, jerarquizados y relacionados. Los mapas de conocimiento facilitan la concentración de recursos en los procesos de creación del conocimiento, evitan que las personas se dediquen a crear conocimientos que ya existen y permiten localizar la mejor fuente / experto para conseguir un conocimiento.

Mapas de expertos: mediante la implementación de esta herramienta se logra identificar y localizar los expertos por áreas de conocimiento.

Groupware: foros de discusión, videoconferencias, correo electrónico entre otros, los cuales están apoyados por los sistemas organizados de información, intranet.

Servicio de noticias/ vigilancia tecnológica: identifica de manera sistemática oportunidades de mejora e ideas innovadoras en el mercado, así mismo muestra las amenazas de las competencias.

Herramientas de presentación visual de datos: Es el uso de herramientas que estén dentro de la tendencia global y que a la vez son entendidas en el país que le acoge le puede ser de ventaja.

Distribución Personalizada de la información: Es un sistema de distribución de la información de forma automática. Permite el acceso a contenidos utilizando canales y el acceso a información relevante utilizando un navegador. Distribuye la información a través de la Internet y facilita compartir información de forma más eficiente porque la envía hacia la persona que más le interesa dicha información, mediante la utilización de canales.

## **Apropiación - Soporte De TIC Para la Gestión de Conocimiento**

Con el uso intensivo de las TIC y con la creación de las dinámicas de conocimiento en las que colaboran todas las personas podemos desplegar la productividad de la empresa de forma exponencial. La clave consiste en saber

cómo emplear las TIC para aprender más y mejor y cómo utilizarlas para realizar una gestión eficaz del conocimiento (Nonaka, 1995)

La Gestión del Conocimiento de primera generación es la gestión de contenidos, es decir digitalizarlos, almacenarlos, distribuirlos y reutilizarlos, un aspecto esencial en la sociedad actual donde la cantidad de información disponible que entra y sale de las organizaciones puede llegar a ser abrumadora. Por esto, la gestión de contenidos es buena para los negocios, y es la base para la gestión de conocimiento de segunda y tercera generación, aunque esto no significa que sea suficiente para gestionar conocimiento (Arbonías, 2006).

Hoy la gestión de contenidos ha evolucionado hacia una mezcla de aplicaciones y de procesos documentales soportados en TIC que solucionan problemas y necesidades en diferentes áreas de una organización. En este campo algunos de los principales soportes son: portales, mensajería, herramientas de búsqueda, gestión de información, gestión documental, archivo de documentos, gestión de sitios web, trabajo colaborativo, control de versiones de documentos, reuniones virtuales en tiempo real, entre otras. Para ver la importancia de estas tecnologías vale la pena notar que el 90% de la información que manejan las empresas no está estructurada, y como consecuencia no es posible almacenarla y transferirla (Arbonías, 2006).

Si se analizan las herramientas disponibles que permiten el desarrollo de los distintos subprocesos de gestión de conocimiento, puede observarse que, muy dispersos en la red, existen miles de ellos, y que su número crece diariamente con el empuje de las compañías que los crean, con propósitos que van desde los más generales hasta los más específicos, para facilitar la gestión de los flujos de información, de trabajo, y la colaboración en el interior de las organizaciones. Esto hace evidente la necesidad de determinar la infraestructura en TIC requerida por la organización, y para ello, es necesario determinar la ya existente, así como también las características de la organización, su contexto, los presupuestos disponibles, etc. Esta tarea requiere de un estudio profundo y detallado que exige la colaboración y participación de los actores de la organización y su entorno (Israel y Nuñez, 2005)

Por lo tanto el papel de las TIC en la gestión del conocimiento es soportar un conjunto de actividades para facilitar el flujo de información y conocimiento dentro de la organización, y entre ésta y su entorno, permitiendo que los canales de intercambio y creación de conocimiento se activen.

## ANEXO H

Encuesta – Diagnóstico

Nº	<b>Estrategia de Innovación</b>	<b>Calf. Si-No</b>
	De cara al desarrollo de ventajas competitivas sostenibles, al crecimiento rentable y a la generación de valor: Todos los empleados tienen una idea clara, coherente y compartida de la importancia y el rol que juegan el desarrollo tecnológico, la innovación de productos, servicios, procesos y de la organización misma.	
	Los empleados saben y el mercado en general puede inferir cuales son las capacidades distintivas de la organización. Es decir, en que es realmente muy buena y mejor que sus competidores y en que escenarios competitivos puede llegar a participar, liderar y ganar.	
	La estrategia se revisita con base en buenas prácticas de vigilancia y seguimiento del entorno externo. Es decir: Avance de la trayectoria y el progreso tecnológico; análisis de tendencias y dinámicas del mercado; seguimiento a los cambios en las necesidades de los clientes y desarrollo de capacidades de los competidores.	
	<b>Aprendizaje</b>	
	Existe un compromiso fuerte con el desarrollo de las capacidades científicas, técnicas y tecnológicas de los empleados. Se evidencia en la asistencia a cursos especializados e inversión en formación superior de alto nivel para ser parte de redes internacionales de conocimiento.	
	Se toma el tiempo necesario y suficiente para revisar los proyectos pasados, derivar lecciones aprendidas y comunicarlas efectivamente para mejorar cada vez más el rendimiento y desempeño de la organización en sus prácticas de desarrollo tecnológico e innovación.	
	Se tienen implementadas buenas prácticas para aprender de otras organizaciones y actores. Continuamente se comparan las propuestas de valor, los procesos y las tecnologías críticas contra los mejores referentes locales e internacionales para identificar brechas y formular planes de acción.	
	<b>Colaboración</b>	
	Las diferentes áreas funcionales de la organización inician y desarrollan procesos colaborativos con áreas organizacionales similares en otras compañías o instituciones para desarrollar sus capacidades de manera conjunta.	
	Se establecen relaciones cercanas con proveedores, clientes, socios tecnológicos, aliados estratégicos y otras instituciones para activar procesos de colaboración para desarrollar conjuntamente capacidades de investigación, desarrollo tecnológico, transferencia de tecnología e innovación.	
	Se trabaja de cerca y se involucra desde las primeras etapas de desarrollo a proveedores clave, clientes estratégicos y usuarios finales difíciles para desarrollar nuevos o mejores productos y servicios.	
	<b>Procesos</b>	
	Se utilizan herramientas y técnicas de vigilancia tecnológica y prospectiva para identificar de manera sistemática, frecuente y participativa las necesidades de desarrollo tecnológico, ideas nuevas de productos y/o servicios y aplicación de nuevos procesos	
	Los procesos de investigación, desarrollo tecnológico e innovación de productos, servicios y procesos se gestionan con base en herramientas que permiten involucrar una gran diversidad de actores en diferentes lugares del mundo y manejar estos proyectos de manera concurrente y actualizada.	
	Cuando se trata de desarrollar las tecnologías de la compañía y las capacidades de innovación, se tiene implementado y en funcionamiento un protocolo estructurado pero flexible para participar y gestionar procesos de colaboración de desarrollo tecnológico e innovación.	



	<b>Organización</b>	
	La estructura organizacional actual no limita la generación, evolución y diseminación de ideas nuevas. La comunicación es abierta y fluida. Se trabaja de forma coordinada en equipos multidisciplinarios que se conforman dependiendo del requerimiento de desarrollo tecnológico y de innovación.	
	Los empleados sugieren activamente nuevas ideas y conforman de manera espontánea equipos internos y externos (con otros actores) para iniciar el desarrollo tecnológico necesario para implementar sus ideas de mejora o desarrollo de nuevos o mejores productos, servicios y procesos.	
	Existe y se aplica un sistema de reconocimiento y bonificación que incentiva y promueve el desarrollo tecnológico relevante para la innovación. De esta forma se sabe cuales son y se premian los equipos de alto desempeño y los talentos individuales de la organización.	
	<b>Impacto</b>	
	El número de Patentes de Invención que se han registrado a nombre propio, o en compañía con otras entidades, en los últimos 5 años asciende a: 1 = 0 a 2. 2 = 2 a 5. 4= 5 a 10. 5 = más de 10.	
	El porcentaje de las VENTAS TOTALES por concepto de NUEVOS productos o servicios lanzados al mercado en los últimos 3 años es de: 1 = 0 al 5 %. 2 = 5 al 15 %. 4 = 5 al 25 %. 5 = Más del 25 %	
	El porcentaje de las EXPORTACIONES o VENTAS EN EL EXTERIOR por concepto de NUEVOS productos o servicios facturados en mercados internacionales en los últimos 2 años es de: 1 = 0 al 15 %. 2 = 15 al 30 %. 4= 30 al 45 %. 5 = Más del 45 %	

**Fuente:** Modulo de gestión de la innovación<sup>6</sup>

<sup>6</sup> ACOSTA, Santiago – Director de estrategia grupo mundial. En: gestión de la innovación

## ANEXO I

**Tabla 38.** Listado de asistencia – talleres

NOMBRE	ESTABLECIMIENTO/INSTITUCIÓN/ N/ AREA DE TRABAJO/CARGO	TELÉFONO	DIRECCIÓN	EMAIL

**Fuente:** Elaboración propia

## ANEXO J

### GUÍA MEMORIA PARA TALLERES

#### NOMBRE DEL TALLER

**Fecha:**  
**Hora de Inicio:**  
**Hora de Cierre:**  
**Lugar:**

**Coordinadores de la Reunión:**

---

**Moderador:**

**ASISTENTES: n° integrantes**

**OBJETIVOS:**

➤ Objetivos a alcanzar con el taller

**AGENDA**

1. Presentación de la Agenda
2. Presentación sobre el objetivo, propósito y dinámica del taller.
3. Actividades

#### SÍNTESIS DEL DESARROLLO DE LA REUNION

Se realiza una síntesis sobre el progreso de la reunión de forma que se explique cómo fue desarrollándose las actividades realizadas en la reunión.

#### Compromisos para la próxima sesión del taller




Se comenta brevemente los compromisos que se dejan para de las partes que participaron en la reunión.

**Anexos:** Se anexan los resultados del taller, donde se obtuvo los datos que se necesitaban.




## ANEXO K

### FORMATO DE EVALUACIÓN TALLER



1. El orientador se hace entender?

1 	2 	3 
--	--	--




2. Sus preguntas sobre el tema son resueltas por el orientador?

1 	2 	3 
--	--	--




3. La hora y día de los talleres son adecuados?

SI 	NO 
---	---

4. Como califica el lugar en el que se realiza el taller? (espacio, equipos, acceso).

1 	2 	3 
--	--	--

5. Cree usted que puede aplicar en su actividad, los temas tratados en el taller?

1 	2 	3 
--	--	--

Sugerencias: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

## ANEXO L

### GUÍA PARA SISTEMATIZACIÓN

#### Ejercicio 1. ¿Cómo definir el Eje de Sistematización?

Si para definir el **objetivo** de nuestra sistematización nos preguntamos *¿Para qué vamos a sistematizar?*, para definir el **Eje de Sistematización** nos preguntaremos *¿Por qué vamos a sistematizar?*; es decir: *¿Qué tiene esta experiencia para que yo quiera sistematizarla?*:

- Es una experiencia que tuvo éxito y queremos saber por qué
- Es una experiencia que fracasó y queremos saber por qué
- Es una experiencia que tiene elementos innovadores y nos interesa conocerlos

**Dependiendo** de la respuesta que elijamos entre las tres opciones anteriores, debemos hacernos, después, **una** de éstas tres preguntas:

- ¿En qué creemos que es exitosa nuestra experiencia? o
- ¿En qué creemos que fracasó? o
- ¿En qué creemos que ha innovado?

**La respuesta a ésta última pregunta que elijamos** será nuestro eje de sistematización

---

---

#### Ejercicio 2. Definición del Eje de Sistematización

##### Fase 1. Trabajo en grupo [15 minutos]

Se formará un grupo de trabajo por cada proyecto o experiencia que se desee sistematizar y cada uno de ellos responderá a las siguientes preguntas:

1. ¿Qué tiene mi experiencia para que yo quiera sistematizarla?:
- A. Es una experiencia que tuvo éxito y queremos saber por qué
  - B. Es una experiencia que fracasó y queremos saber por qué
  - C. Es una experiencia que tiene elementos innovadores y nos interesa conocerlos
  - D. Otra respuesta:

---

---

2. Sólo Si eligió la opción A: ¿En qué creemos que es exitosa nuestra experiencia?

---

---

3. Sólo Si eligió la opción B: ¿En qué creemos que fracasó?

---

---

4. Sólo Si eligió la opción C: ¿En qué creemos que ha innovado?

---

---

5. Sólo Si eligió la opción D: ¿Por qué pensamos lo que escribimos como respuesta a la primera pregunta?

---

---

**Fase 2. Trabajo en grupo [5 minutos]**

Cada grupo redactará aquí su Eje de Sistematización definitivo:

---

---

### Fase 3. Presentaciones en Plenaria por grupo [5 minutos]

Un representante de cada grupo leerá su eje de sistematización y explicará brevemente cuáles fueron las razones por las que lo definió así. La Situación Inicial

- **Ejercicio 3:** Selección y análisis de las variables a observar en la situación inicial

Lista de las *causas directas* del problema o de la oportunidad que dio origen a la experiencia, para reflexionar de forma crítica sobre ellas:

---

---

Frente a cada *causa* [que también llamaremos *variable a observar*<sup>7</sup>] el resultado de su reflexión, con la cual usted debe buscar responder a la pregunta: ¿Cómo incidía esta causa en la situación actual?

Causa o variable a observar	Conclusión a partir de la reflexión crítica

- **Ejercicio 4:** Análisis de los factores del contexto que influían positiva y/o negativamente en las posibilidades de acción local para aprovechar la oportunidad o resolver la problemática

Factor del contexto	Conclusión a partir de la reflexión crítica
Comisión Regional de Competitividad	

<sup>7</sup> La llamaremos *variable a observar*, porque cada causa se convertirá en un elemento alrededor del cual compararemos, al final de nuestra sistematización, el estado inicial que encontramos en el contexto con el estado actual que existe.


### Ejercicio 3. Selección y análisis de las variables a observar en la Situación Inicial

#### Fase 1. Trabajo en grupo [10 minutos]

Se formará un grupo de trabajo por cada eje que se desee sistematizar y cada uno de ellos responderá a las siguientes preguntas:

1. ¿Cuál es la problemática o la oportunidad a partir de la cual surgió la experiencia que estoy sistematizando?
2. ¿Cuáles eran las *causas directas* de esta problemática u oportunidad?

#### Causas

- 
- 
- 

#### Oportunidades

- 
- 
- 

#### Fase 2. Trabajo en grupo [20 minutos]

A continuación, cada grupo deberá reflexionar frente a cada una de las causas que acaba de mencionar en la pregunta anterior y escribir sus conclusiones en el siguiente formato:

Problemática u oportunidad que dio lugar a la experiencia:	
<i>Causa o variable a observar</i>	<i>Conclusión a partir de la reflexión crítica</i>



**Ejercicio 4. Análisis de los factores del contexto que influían positiva y/o negativamente en las posibilidades de acción local para aprovechar la oportunidad o resolver la problemática**

**Trabajo en grupo [30 minutos]**

Cada grupo de trabajo conformado por eje de sistematización, hará un listado [en la columna izquierda de la tabla] de los factores positivos y negativos que limitaron o impulsaron las posibilidades de acción local **durante la situación inicial** para resolver el problema o aprovechar la oportunidad identificada en el Ejercicio 3 de esta sesión.

Después, frente a cada factor identificado, los grupos escribirán las conclusiones de su análisis.

Factores positivos	Conclusión a partir de la reflexión crítica

Factores negativos	Conclusión a partir de la reflexión crítica

**Ejercicio 5. Elaboración y análisis de la línea de tiempo del proceso**

**Fase 1. Trabajo en grupo [15 minutos]**

Cada grupo identificará las actividades y acontecimientos más importantes del proceso de intervención y las representará sobre una línea de tiempo.



- Solidez de las relaciones [que puede representarse con líneas gruesas o líneas punteadas, según sea el caso]

### **Fase 2. Trabajo en grupo [20 minutos]**

Después, los grupos realizarán el mismo ejercicio de la fase 1, pero esta vez será entorno a las funciones y relaciones de los actores **después** del proceso de intervención [es decir, actualmente, si la experiencia aún está en curso]. Deben tenerse en cuenta los mismos aspectos recomendados en la fase anterior.

### **Fase 3. Trabajo en grupo [15 minutos]**

Al final, los grupos harán una comparación crítica de los dos diagramas, para formular sus conclusiones. Durante esta fase es posible analizar si se fortalecieron las relaciones, si se integraron nuevos actores al proceso y por qué, si cada actor cumplió sus funciones, si las funciones se recargaron más en unos actores que en otros y por qué, etc.

Tema de reflexión	Conclusión a partir de la reflexión crítica
<b>Distribución de funciones</b>	
<b>Desempeño de los roles</b>	
<b>Fortalecimiento de relaciones</b>	
<b>Tipo y calidad de las relaciones</b>	

**Ejercicio 7. Reflexión sobre los métodos, metodologías y estrategias empleadas durante la experiencia**

**Trabajo en grupo [50 minutos]**

Cada grupo identificará los métodos, metodologías y estrategias más importantes que se utilizaron durante el proceso de intervención. Después, describirá brevemente cada una de estas herramientas y reflexionará sobre la influencia [positiva o negativa] que tuvo cada una de ellas en el proceso.

<b>Método, Metodología o Estrategia</b>	<b>Descripción</b>	<b>Cómo influyó en el proceso</b>

### **Ejercicio 8. Listado y análisis de los recursos utilizados**

#### **Trabajo en grupo [20 minutos]**

Los grupos elaborarán una lista de los recursos utilizados durante la intervención [dinero, personal, tiempo y otros recursos en especie] y reflexionarán sobre el uso dado a cada uno de ellos y las implicaciones que dicho uso tuvo en la experiencia.

<b>Recurso</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Reflexión</b>
<i>Personal</i>		
<i>Tiempo</i>		
<i>Dinero</i>		
<i>Otros</i>		

## **Ejercicio 9. Análisis de los factores de contexto que influyeron positiva y negativamente en la intervención**

### **Trabajo en grupo [20 minutos]**

Al igual que en el ejercicio 4, los grupos analizarán los factores de contexto, pero esta vez con respecto al proceso de intervención. Cada grupo elaborará un listado [en la columna izquierda de la tabla] de los factores positivos y negativos que limitaron o impulsaron la intervención. Después, frente a cada factor identificado, los grupos escribirán las conclusiones de su análisis.

Factores positivos	Conclusión a partir de la reflexión crítica

Factores negativos	Conclusión a partir de la reflexión crítica

## **Ejercicio 10. Identificación y análisis de resultados**

### **Fase 1. Trabajo en grupo [50 minutos]**

Cada uno de los grupos conformados volverá a leer los resultados de su ejercicio No. 3 para recordar la problemática u oportunidad de la cual se derivó su experiencia y las causas directas de esta problemática u oportunidad.

Posteriormente, frente a cada causa directa y su reflexión crítica [ya realizada en el ejercicio 3], los grupos empezarán a identificar los cambios o resultados que se han dado hasta el momento [si la experiencia no ha concluido] o al final de la intervención [si ya concluyó], y escribirán una síntesis de su reflexión crítica de cada resultado en la tercera columna de la siguiente tabla:

Causa o variable a observar <b>[ejercicio 3]</b>	Conclusión sobre la situación inicial <b>[resultado del ejercicio 3]</b>	Síntesis crítica de los resultados

**Ejercicio 11. Análisis de los factores del contexto que influyeron positiva y negativamente en los resultados**

**Trabajo en grupo [30 minutos]**

Al igual que en los ejercicios 4 y 9, los grupos analizarán los factores de contexto, pero esta vez con respecto a los resultados. Cada grupo elaborará un listado [en la columna izquierda de la tabla] de los factores positivos y negativos que limitaron o potencializaron los resultados.

Después, frente a cada factor identificado, los grupos escribirán las conclusiones de su análisis.

Factores positivos	Conclusión a partir de la reflexión crítica

Factores negativos	Conclusión a partir de la reflexión crítica

**Ejercicio 12. Análisis de factores de riesgo y de éxito extraídos de la sistematización**

**Trabajo en grupo [70 minutos]**

A través del siguiente formato los grupos de trabajo conformados harán una lista de los factores de éxito y de riesgo identificados durante la sistematización y escribirán frente a cada uno de estos factores una síntesis de su reflexión crítica.



	Lecciones Aprendidas	Síntesis crítica de cada lección
Factores de éxito		
Factores de riesgo		

### **Ejercicio 13. Redacción del Informe Maestro**

#### **Trabajo en grupo [el tiempo que sea necesario]**

Cada grupo conformado elegirá a un líder, quien se encargará de ir digitando en un computador, o escribiendo en una hoja de papel, el Informe Maestro, a partir de las discusiones y conclusiones de todo el grupo de trabajo.

Para asegurar que todos los miembros del equipo tengan la misma posibilidad de intervenir en la redacción del informe, cada uno de ellos deberá tener impresos tanto los resultados de los ejercicios realizados, como la siguiente guía para la redacción del Informe Maestro:

## Secciones del Informe para redactar:

### **1. Identificación de la experiencia**

Describa en uno o dos párrafos en qué consistió su experiencia. Para ello, tenga en cuenta preguntas como:

- \* ¿Quién es su organización y qué hace? [Explíquelo brevemente]
- \* ¿Quiénes fueron los actores participantes? [Explíquelo brevemente]
- \* ¿En qué zona geográfica están ubicados?
- \* ¿Cuáles fue el propósito general de esta experiencia?
- \* ¿Qué es este documento y por qué es importante?

El objetivo con esta primera sección de su Informe Maestro es brindarle al lector una idea clara y lo más panorámica posible del contenido que se va a ampliar y a profundizar a lo largo del texto. Este segmento es fundamental, porque le permitirá al lector identificar si el artículo es o no de su interés.

### **2. El Eje de Sistematización**

Describa el motivo general de su interés en esta experiencia. ¿Qué Eje de sistematización se definió y por qué?

### **3. Descripción y reflexión crítica sobre la situación inicial y el contexto**

A partir de los *Ejercicios 3 y 4* describa la problemática u oportunidad a partir de la cual surgió la experiencia que está sistematizando, las causas directas de esa problemática u oportunidad y los factores negativos y positivos del contexto que afectaban las posibilidades de acción para resolverla o aprovecharla [según sea el caso].

### **4. Descripción y reflexión crítica sobre el proceso de intervención**

A partir de los ejercicios que corresponden al proceso de intervención, escriba la historia reflexiva de su experiencia. Tenga en cuenta que aunque el objetivo de esta sección es enterar al lector sobre *Cómo* ha sido la experiencia de su organización, lo más importante es ayudarle al lector a entender **Por qué**.

Recuerde que los principales elementos para tener en cuenta son:

- > La secuencia de los 'hitos' del proceso en el tiempo [*Ejercicio 5*]
- > Las funciones y relaciones de los actores participantes: la manera en que trabajaron juntos para ayudar u obstaculizar el proceso [*Ejercicio 6*]
- > Los métodos o estrategias empleados durante la intervención [*Ejercicio 7*]
- > Los medios y recursos [humanos, materiales y financieros] empleados para desarrollar las actividades. [*Ejercicio 8*]
- > Los factores de contexto que facilitaron o dificultaron la intervención. [*Ejercicio 9*]

En esta sección es fundamental identificar y resaltar los aspectos centrales o esenciales de la experiencia para evitar saturar la descripción con detalles innecesarios.

### **5. Descripción y reflexión crítica sobre la situación final o actual**

Describa los resultados de su experiencia hasta el momento [si no ha concluido] o al final del proceso [si ya concluyó], teniendo en cuenta los factores del contexto que influyeron en estos resultados. Para ello, apóyese en los *Ejercicios 10 y 11*.

### **6. Descripción y reflexión sobre las lecciones aprendidas**

Describa las principales lecciones aprendidas con este proceso. El propósito de esta última sección del informe es compartir con los lectores, factores clave de éxito para replicar o factores de riesgo para evitar en experiencias o procesos similares a este. Por favor, apóyese en el *Ejercicio 12*.

## ANEXO M

### COSTEO SERVICIO CONSULTORÍA EMPRESARIAL EN GESTIÓN DE CONOCIMIENTO

En la Tabla 32 se observa los diferentes tipos de consultores y el pagó por hora según la experiencia y estudios que tengan en la prestación del servicio, en la cual se basará para determinar el costo total de cada una de las fases.

**Tabla 39.** Categorías y valor a pagar por hora

Nº Categoría	Categoría	Valor Hora Gran Empresa	Valor Hora Mediana Emp	Valor Hora Pequeña Emp	Valor Hora Micro Empresa
A	PhD + experiencia + publicaciones	74014	67578	61142	54706
B	PhD + poca experiencia	67578	61142	54706	48270
C	MSc + Experiencia + publicaciones	61142	54706	48270	41834
D	MSc + poca experiencia	54706	48270	41834	35398
E	Profesional+ Experiencia (Mínimo 3 años) + publicaciones	41834	38616	32180	28962
F	Profesional+ poca experiencia (1 año)	35398	32180	25744	22526

**Fuente:** Elaboración propia

## Costos Gran Empresa

**Tabla 40.** Costeo gran empresa

Tamaño Empresa		Gran Empresa			
Fase	1	Nombre subfase:		Diagnóstico de Gestión de Conocimiento	
Actividad	Categoría	Nº Personas responsables	Nº de Horas	Valor por Persona	Valor Total Actividad
Diagnóstico de Gestión de Conocimiento	E	1	5	41,834	209,170
	F	1	5	35,398	176,990
Encuesta	F	6	9	35,398	1,911,492
Análisis - Equipo CREPIC	E	1	10	41,834	418,340
	F	2	10	35,398	707,960
Socialización – Retroalimentación con el cliente	F	3	3	35,398	318,582
Introducción al Desarrollo de Proyectos	F	2	5	35,398	353,980
Trabajo Independiente	E	1	20	41,834	836,680
	F	2	20	35,398	1,415,920
<b>Otros Gastos</b>				800,000	
<b>Total Costo</b>				<b>6,349,114</b>	

**Fuente:** Elaboración propia

**Tablas 40.** Costeo gran empresa

Tamaño Empresa		Gran Empresa				
Fase	2	Nombre subfase:	Talleres estratégicos para articular la Gestión de Conocimiento			
Actividad	Categoría	Nº Personas responsables	Nº de Horas	Valor por Persona	Valor Total Actividad	
Taller de Divulgación, diagnóstico y desagregación detallada de resultados	E	1	2	41,834	83,668	
	F	1	2	35,398	70,796	
Talleres de articulación de estrategias con Gestión de Conocimiento	F	3	2	35,398	212,388	
Taller para el Proceso del Proyecto . Actividad Piloto	E	1	2	41,834	83,668	
	F	1	2	35,398	70,796	
Trabajo Independiente	E	1	20	41,834	836,680	
	F	2	20	35,398	1,415,920	
<b>Otros Gastos</b>				800,000		
<b>Total Costo</b>				<b>2,773,916</b>		

**Fuente:** Elaboración propia

**Tablas 40. Costeo gran empresa**

<b>Tamaño Empresa</b>		Gran Empresa			
<b>Fase</b>	3	<b>Nombre subfase:</b> Acción Piloto			
<b>Actividad</b>	<b>Categoría</b>	<b>Nº Personas responsables</b>	<b>Nº de Horas</b>	<b>Valor por Persona</b>	<b>Valor Total Actividad</b>
Actividades con integrantes de la empresa.	F	3	30	35,398	3,185,820
Sistema de Seguimiento de la Empresa.	F	2	10	35,398	707,960
Formación	E	1	20	41,834	836,680
	F	2	20	35,398	1,415,920
<b>Otros Gastos</b>				800,000	
<b>Total Costo</b>				<b>6,146,380</b>	

**Fuente:** Elaboración propia

**Tablas 40. Costeo gran empresa**

Tamaño Empresa		Grana Empresa				
Fase	4	Nombre subfase: Análisis de Resultados				
Actividad	Categoría	Nº Personas responsables	Nº de Horas	Valor por Persona	Valor Total Actividad	
Sistematización	F	2	16	35,398	1,132,736	
Informe Prueba Piloto	E	1	40	41,834	1,673,360	
	F	2	40	35,398	2,831,840	
Sistema de Seguimiento y Evaluación Participativa	E	1	10	41,834	418,340	
	F	2	10	35,398	707,960	
<b>Otros Gastos</b>				800,000		
<b>Total Costo</b>				<b>6,764,236</b>		

Tamaño Empresa		Gran Empresa				
Fase	5	Nombre subfase: Optimización - Formación del Talento Humano para la G.C.				
Actividad	Categoría	Nº Personas responsables	Nº de Horas	Valor por Persona	Valor Total Actividad	
Plan de Formación de Talento Humano para la G.C.	E	1	20	41,834	836,680	
	F	1	20	35,398	707,960	
Plan de Implementación	E	1	10	41,834	418,340	
	F	1	10	35,398	353,980	
<b>Otros Gastos</b>				800,000		
<b>Total Costo</b>				<b>2,316,960</b>		

Fuente: Elaboración propia



## Costos Mediana Empresa

**Tabla 41.** Costeo mediana empresa

Tamaño Empresa		Mediana Empresa			
Fase	1	Nombre subfase:		Diagnóstico de Gestión de Conocimiento	
Actividad	Categoría	Nº Personas responsables	Nº de Horas	Valor por Persona	Valor Total Actividad
Diagnóstico de Gestión de Conocimiento	E	1	5	41,834	209,170
	F	1	5	32,180	160,900
Encuesta	F	6	9	32,180	1,737,720
Análisis - Equipo CREPIC	E	1	10	41,834	418,340
	F	2	10	32,180	643,600
Socialización – Retroalimentación con el cliente	F	3	3	32,180	289,620
Introducción al Desarrollo de Proyectos	F	2	5	32,180	321,800
Trabajo Independiente	E	1	20	41,834	836,680
	F	2	20	32,180	1,287,200
<b>Otros Gastos</b>				800,000	
<b>Total Costo</b>				<b>5,905,030</b>	

**Fuente:** Elaboración propia

**Tablas 40.** Costeo mediana empresa

<b>Tamaño Empresa</b>		Mediana Empresa			
<b>Fase</b>	<b>2</b>	<b>Nombre subfase:</b>	Talleres estratégicos para articular la Gestión de Conocimiento		
<b>Actividad</b>	<b>Categoría</b>	<b>Nº Personas responsables</b>	<b>Nº de Horas</b>	<b>Valor por Persona</b>	<b>Valor Total Actividad</b>
Taller de Divulgación, diagnóstico y desagregación detallada de resultados	E	1	2	41,834	83,668
	F	1	2	32,180	64,360
Talleres de articulación de estrategias con Gestión de Conocimiento	F	3	2	32,180	193,080
Taller para el Proceso del Proyecto . Actividad Piloto	E	1	2	41,834	83,668
	F	1	2	32,180	64,360
Trabajo Independiente	E	1	20	41,834	836,680
	F	2	20	32,180	1,287,200
<b>Otros Gastos</b>				800,000	
<b>Total Costo</b>				<b>2,613,016</b>	

**Fuente:** Elaboración propia

**Tablas 40.** Costeo mediana empresa

<b>Tamaño Empresa</b>		Mediana Empresa				
<b>Fase</b>	3	<b>Nombre subfase:</b> Acción Piloto				
<b>Actividad</b>	<b>Categoría</b>	<b>Nº Personas responsables</b>	<b>Nº de Horas</b>	<b>Valor por Persona</b>	<b>Valor Total Actividad</b>	
Actividades con integrantes de la empresa.	F	3	30	32,180	2,896,200	
Sistema de Seguimiento de la Empresa.	F	2	10	32,180	643,600	
Formación	E	1	20	41,834	836,680	
	F	2	20	32,180	1,287,200	
<b>Otros Gastos</b>				800,000		
<b>Total Costo</b>				<b>5,663,680</b>		

**Fuente:** Elaboración propia

<b>Tablas 40. Costeo mediana empresa</b>					
<b>Tamaño Empresa</b>		Mediana Empresa			
<b>Fase</b>	4	<b>Nombre subfase:</b> Análisis de Resultados			
<b>Actividad</b>	<b>Categoría</b>	<b>Nº Personas responsables</b>	<b>Nº de Horas</b>	<b>Valor por Persona</b>	<b>Valor Total Actividad</b>
Sistematización	F	2	16	32,180	1,029,760
Informe Prueba Piloto	E	1	40	41,834	1,673,360
	F	2	40	32,180	2,574,400
Sistema de Seguimiento y Evaluación Participativa	E	1	10	41,834	418,340
	F	2	10	32,180	643,600
<b>Otros Gastos</b>				800,000	
<b>Total Costo</b>				<b>6,339,460</b>	

<b>Tamaño Empresa</b>		Mediana Empresa			
<b>Fase</b>	5	<b>Nombre subfase:</b> Optimización - Formación del Talento Humano para la G.C.			
<b>Actividad</b>	<b>Categoría</b>	<b>Nº Personas responsables</b>	<b>Nº de Horas</b>	<b>Valor por Persona</b>	<b>Valor Total Actividad</b>
Plan de Formación de Talento Humano para la G.C.	E	1	20	41,834	836,680
	F	1	20	32,180	643,600
Plan de Implementación	E	1	10	41,834	418,340
	F	1	10	32,180	321,800
<b>Otros Gastos</b>				800,000	
<b>Total Costo</b>				<b>2,220,420</b>	

Fuente: Elaboración propia

## Costeo Pequeña Empresa

**Tabla 42.** Costeo pequeña empresa

Tamaño Empresa		Pequeña Empresa			
Fase	1	Nombre subfase:		Diagnóstico de Gestión de Conocimiento	
Actividad	Categoría	Nº Personas responsables	Nº de Horas	Valor por Persona	Valor Total Actividad
Diagnóstico de Gestión de Conocimiento	E	1	5	32,180	160,900
	F	1	5	25,744	128,720
Encuesta	F	6	9	25,744	1,390,176
Análisis - Equipo CREPIC	E	1	10	32,180	321,800
	F	2	10	25,744	514,880
Socialización – Retroalimentación con el cliente	F	3	3	25,744	231,696
Introducción al Desarrollo de Proyectos	F	2	5	25,744	257,440
Trabajo Independiente	E	1	20	32,180	643,600
	F	2	20	25,744	1,029,760
<b>Otros Gastos</b>				800,000	
<b>Total Costo</b>				<b>4,678,972</b>	

**Fuente:** Elaboración propia

**Tabla 42.** Costeo pequeña empresa

<b>Tamaño Empresa</b>		Pequeña Empresa				
<b>Fase</b>	2	<b>Nombre subfase:</b>	Talleres estratégicos para articular la Gestión de Conocimiento			
<b>Actividad</b>	<b>Categoría</b>	<b>Nº Personas responsables</b>	<b>Nº de Horas</b>	<b>Valor por Persona</b>	<b>Valor Total Actividad</b>	
Taller de Divulgación, diagnóstico y desagregación detallada de resultados	E	1	2	32,180	64,360	
	F	1	2	25,744	51,488	
Talleres de articulación de estrategias con Gestión de Conocimiento	F	3	2	25,744	154,464	
Taller para el Proceso del Proyecto . Actividad Piloto	E	1	2	32,180	64,360	
	F	1	2	25,744	51,488	
Trabajo Independiente	E	1	20	32,180	643,600	
	F	2	20	25,744	1,029,760	
<b>Otros Gastos</b>				800,000		
<b>Total Costo</b>				<b>2,059,520</b>		

**Fuente:** Elaboración propia

**Tabla 42.** Costeo pequeña empresa

<b>Tamaño Empresa</b>		Pequeña Empresa			
<b>Fase</b>	3	<b>Nombre subfase:</b>			
<b>Actividad</b>	<b>Categoría</b>	<b>Nº Personas responsables</b>	<b>Nº de Horas</b>	<b>Valor por Persona</b>	<b>Valor Total Actividad</b>
Actividades con integrantes de la empresa.	F	3	30	25,744	2,316,960
Sistema de Seguimiento de la Empresa.	F	2	10	25,744	514,880
Formación	E	1	20	32,180	643,600
	F	2	20	25,744	1,029,760
<b>Otros Gastos</b>				800,000	
<b>Total Costo</b>				<b>4,505,200</b>	

**Fuente:** Elaboración propia

**Tabla 42. Costeo pequeña empresa**

Tamaño Empresa		Pequeña Empresa				
Fase	4	Nombre subfase:				Análisis de Resultados
Actividad	Categoría	Nº Personas responsables	Nº de Horas	Valor por Persona	Valor Total Actividad	
Sistematización	F	2	16	25,744	823,808	
Informe Prueba Piloto	E	1	40	32,180	1,287,200	
	F	2	40	25,744	2,059,520	
Sistema de Seguimiento y Evaluación Participativa	E	1	10	32,180	321,800	
	F	2	10	25,744	514,880	
<b>Otros Gastos</b>				800,000		
<b>Total Costo</b>				<b>5,007,208</b>		

Tamaño Empresa		Pequeña Empresa				
Fase	5	Nombre subfase:				Optimización - Formación del Talento Humano para la G.C.
Actividad	Categoría	Nº Personas responsables	Nº de Horas	Valor por Persona	Valor Total Actividad	
Plan de Formación de Talento Humano para la G.C.	E	1	20	32,180	643,600	
	F	1	20	25,744	514,880	
Plan de Implementación	E	1	10	32,180	321,800	
	F	1	10	25,744	257,440	
<b>Otros Gastos</b>				800,000		
<b>Total Costo</b>				<b>1,737,720</b>		

Fuente: Elaboración propia



## Costeo Micro Empresas

**Tabla 43.** Costeo micro empresa

Tamaño Empresa		Micro Empresa			
Fase	1	Nombre subfase:		Diagnóstico de Gestión de Conocimiento	
Actividad	Categoría	Nº Personas responsables	Nº de Horas	Valor por Persona	Valor Total Actividad
Diagnóstico de Gestión de Conocimiento	E	1	5	28,962	144,810
	F	1	5	22,526	112,630
Encuesta	F	6	9	22,526	1,216,404
Análisis - Equipo CREPIC	E	1	10	28,962	289,620
	F	2	10	22,526	450,520
Socialización – Retroalimentación con el cliente	F	3	3	22,526	202,734
Introducción al Desarrollo de Proyectos	F	2	5	22,526	225,260
Trabajo Independiente	E	1	20	28,962	579,240
	F	2	20	22,526	901,040
<b>Otros Gastos</b>				800,000	
<b>Total Costo</b>				<b>4,122,258</b>	

**Fuente:** Elaboración propia

**Tabla 43.** Costeo micro empresas

<b>Tamaño Empresa</b>		Micro Empresas				
<b>Fase</b>	2	<b>Nombre subfase:</b>	Talleres estratégicos para articular la Gestión de Conocimiento			
<b>Actividad</b>	<b>Categoría</b>	<b>Nº Personas responsables</b>	<b>Nº de Horas</b>	<b>Valor por Persona</b>	<b>Valor Total Actividad</b>	
Taller de Divulgación, diagnóstico y desagregación detallada de resultados	E	1	2	28,962	57,924	
	F	1	2	22,526	45,052	
Talleres de articulación de estrategias con Gestión de Conocimiento	F	3	2	22,526	135,156	
Taller para el Proceso del Proyecto . Actividad Piloto	E	1	2	28,962	57,924	
	F	1	2	22,526	45,052	
Trabajo Independiente	E	1	20	28,962	579,240	
	F	2	20	22,526	901,040	
<b>Otros Gastos</b>				800,000		
<b>Total Costo</b>				<b>1,821,388</b>		

**Fuente:** Elaboración propia

**Tabla 43. Costeo micro empresas**

<b>Tamaño Empresa</b>		Micro Empresa			
<b>Fase</b>	3	<b>Nombre subfase:</b> Acción Piloto			
<b>Actividad</b>	<b>Categoría</b>	<b>Nº Personas responsables</b>	<b>Nº de Horas</b>	<b>Valor por Persona</b>	<b>Valor Total Actividad</b>
Actividades con integrantes de la empresa.	F	3	30	22,526	2,027,340
Sistema de Seguimiento de la Empresa.	F	2	10	22,526	450,520
Formación	E	1	20	28,962	579,240
	F	2	20	22,526	901,040
<b>Otros Gastos</b>				800,000	
<b>Total Costo</b>				<b>3,958,140</b>	

**Fuente:** Elaboración propia

**Tabla 43. Costeo micro empresas**

Tamaño Empresa		Micro Empresa				
Fase	4	Nombre subfase: Análisis de Resultados				
Actividad	Categoría	Nº Personas responsables	Nº de Horas	Valor por Persona	Valor Total Actividad	
Sistematización	F	2	16	22,526	720,832	
Informe prueba piloto	E	1	40	28,962	1,158,480	
	F	2	40	22,526	1,802,080	
Sistema de seguimiento y evaluación Participativa	E	1	10	28,962	289,620	
	F	2	10	22,526	450,520	
<b>Otros Gastos</b>				800,000		
<b>Total Costo</b>				<b>4,421,532</b>		

Tamaño Empresa		Micro Empresa				
Fase	5	Nombre subfase: Optimización - Formación del Talento Humano para la G.C.				
Actividad	Categoría	Nº Personas responsables	Nº de Horas	Valor por Persona	Valor Total Actividad	
Plan de formación de talento humano para la G.C.	E	1	20	41,834	836,680	
	F	1	20	32,180	643,600	
Plan de implementación	E	1	10	41,834	418,340	
	F	1	10	32,180	321,800	
<b>Otros Gastos</b>				800,000		
<b>Total Costo</b>				<b>2,220,420</b>		
<b>Fuente:</b> Elaboración propia						

**Fuente:** Elaboración propia

## ANEXO N

### CADENAS PRODUCTIVAS BAJO EL ENFOQUE DE RED

Basado en el enfoque propuesto por el CREPIC para realizar la articulación de las agrocadenas, las actividades implican asumir que las acciones emprendidas desde el ámbito productivo están afectadas por procesos sociales y en sentido inverso se desea entender cómo, a partir de estas dinámicas, se pueden promover procesos de innovación organizacional en una agrocadena. Estas ideas se encuentran estrechamente relacionadas puesto que, en los procesos productivos como en los sociales, las relaciones personales, los elementos positivos o negativos que de estas emergen, propician o deterioran el ambiente para dinamizar acciones y obtener resultados pertinentes.

Por los beneficios que aporta el esquema de trabajo en red, se considera pertinente generar una mirada complementaria al concepto tradicional de cadena, valorando la calidad de las relaciones personales entre quienes intervienen y analizar el intercambio de recursos no tangibles como la información y el conocimiento en un ambiente de confianza y cooperación.

Estudiar la cadena productiva como una red social, la red social como una organización, la filosofía y los principios del direccionamiento estratégico, permiten pensar que para llegar a acuerdos entre comunidades heterogéneas en el tema empresarial es pertinente buscar puntos de conexión. El enfoque de red, permite también elevar la importancia de las relaciones personales entre los actores que representen a una organización sobre la transacción del bien o el servicio.

#### **La importancia de trabajar en red**

No existen definiciones fijas para el "trabajo en red". El término es utilizado de muchas maneras y tiene una variedad de significados, pero todos ellos concuerdan en que el trabajo en red es un proceso a través del cual dos o más organizaciones y/o individuos colaboran para alcanzar metas en común.

El trabajo en red es un medio para lograr un impacto mayor a nivel regional, nacional o internacional a las actividades de las organizaciones de base comunitaria. Para utilizar un término específico, las redes tienen un "efecto sinérgico".

Este tipo de trabajo permite realizar entre varios lo que cada uno no lograría individualmente y a su vez ayuda a generar lazos que propician la integración

social. Las redes son espacios donde se debe permitir y fortalecer la participación por lo que aprender a aceptar y respetar la diversidad es una necesidad. La manera de hacerlo es a través del intercambio de ideas, visiones, experiencias y destrezas. Esto favorece el aprovechamiento del lado constructivo de los conflictos generados por la diversidad de visiones, usando la negociación como herramienta para superarlos e incorporando la creatividad e innovaciones para encarar las actividades a desarrollar. Si bien es complejo lograr lo anteriormente propuesto, una manera de empezar es a través del intercambio de ideas y experiencias entre las personas que están viviendo las mismas situaciones y procurar encontrar soluciones en conjunto.

Dentro de las redes conviven varios intereses particulares, personales, grupales e institucionales, dada la diversidad de las áreas y perspectivas que en ella confluyen, así como la heterogeneidad de grupos de edad que la componen.

La organización en red facilita adelantar actividades y proyectos de alta complejidad, racionalizar el uso de los recursos, ampliar la cobertura de servicios y profundizar el impacto de las acciones por parte de una organización.

Algunas características presentes en una red social son:

- Apunta a mejorar la calidad de vida de la población
- Se caracteriza por ser una red única que tiene un propósito diferente al de los actores que la conforman
- Está compuesta por miembros que colaboran y cooperan permanentemente para llevar adelante los objetivos.
- Promueve y protegen los valores, la red social no los impone
- Es abierta, por lo que admite la participación de personas grupos u organizaciones que muchas veces tienen visiones muy distintas, con lo que contribuye a enriquecer las estrategias y acciones para lograr una meta común.
- Es una estructura dinámica y por lo tanto está en constante transformación.
- Es flexible, a fin de poder responder y adaptarse a las cambiantes circunstancias del entorno y a sus demandas.
- Es transparente en el sentido de que sus actividades y motivaciones son conocidas y explícitas, con responsabilidades compartidas
- Es un medio para la acción social a través del intercambio y el aprendizaje mutuo para la reflexión

- Es un proceso sostenido a través de alguna forma de comunicación
- Es una organización horizontal. Es decir no suponen una organización jerárquica
- Cuenta con una instancia que vela por la articulación del trabajo entre los actores

En la realidad es muy difícil encontrar todas estas características, por esta razón es importante tenerlas en cuenta y en la medida de las posibilidades trabajar por su existencia.

En una agrocadena, la implementación de este esquema de trabajo podría apoyar la disminución de obstáculos, puesto que permite, entre otros aspectos, reforzar la gestión; aumentar la influencia sobre otros actores; compartir el trabajo; reducir la duplicidad de esfuerzos y desperdicio de recursos; promover el intercambio de ideas, visiones, experiencias; proveer un sentido de pertenencia, y bajo ciertas circunstancias, movilizar recursos financieros.

Las redes son ámbitos de reflexión que generan procesos de cuestionamiento, concientización y aprendizaje. Para ello es necesario tener una visión diferente del poder que implica asumirlo como capacidad para el desempeño de las tareas y las responsabilidades en relación. De este modo, los recursos compartidos en la red hacen que el poder, se encuentre en todos y cada uno de sus puntos<sup>8</sup>

El trabajo de la red y su vinculación con otras redes e instituciones sociales ayuda a fortalecer a la sociedad civil.

### **Unidad de articulación y rol del articulador**

En el proceso de articulación de redes sociales en una cadena productiva, es importante considerar la conformación de una instancia articuladora, fortalecer una estructura de apoyo y tener en cuenta algunos principios orientadores.

Se entiende por unidad de articulación al grupo de personas u organizaciones que propician espacios para la generación y fortalecimiento de relaciones de confianza entre los actores de una cadena productiva, red empresarial o red social. Aquella instancia que respeta la autonomía e interdependencia de los actores y a su vez propende el alcance de objetivos comunes.

---

<sup>8</sup> Manual para la promoción de redes sociales con el objetivo de vigilancia y control de la enfermedad de Chagas. Ministerio del Salud y Ambiente. Ciudad de Santiago del Estero. Argentina Septiembre de 2004.

La persona o grupo de personas que asuman el rol de articulador deben contar con características que faciliten el proceso, entre estas habilidades se consideran: Ser persuasivo, conciliador, paciente, buen negociador, ecuánime y equilibrado, flexible, con visión de largo plazo, orientado a las relaciones y al logro, con perfil gerencial.

La Estrategia Integral para Mejorar la Competitividad de Agrocadenas de Productores Rurales de Pequeña Escala en el Cauca, considera la importancia de una instancia articuladora como órgano que asume la misión de liderar, gerenciar y administrar el proceso de articulación de esfuerzos, intereses, poderes y motivaciones institucionales y personales, con principios de visión estratégica, integralidad, neutralidad y respeto por los conocimientos del otro.

Entre las actividades principales que desarrolla el articulador con el ánimo de establecer relaciones son:

- Identificar redes
- Crear canales de interlocución
- Negociar aportes al fortalecimiento de la cadena
- Coordinar la participación de las instituciones de apoyo a la cadena
- Realizar seguimiento y monitoreo de las intervenciones que en ella se desarrollen

### **Principios que orientan las redes**

La forma de organización en red propuesta para la articulación de los diferentes participantes e instituciones debe sustentarse en claros referentes que aseguren la asimilación y puesta en práctica de pautas de comportamiento (principios) entre las distintas instituciones involucradas. Estos principios podrían estar enmarcados en la filosofía de los siguientes valores:

- Trabajo en equipo
- Colaboración
- Solidaridad
- Equidad
- Respecto a la diversidad

Estas consideraciones están íntimamente vinculadas a la relación entre los participantes y los recursos de información y comunicación asociados para crear el modelo de articulación, tanto a escala institucional como a nivel personal.

Los principios enunciados solamente tomarán cuerpo si se sustentan en unos valores concertados y practicados por todos: Visión Compartida, Autonomía e Interdependencia, Confianza, Compromiso, Respeto por la diferencia. Diferenciación de las relaciones de autoridad. Disposición al aprendizaje. Colaboración Interorganizacional.



## Asociatividad y articulación de redes para el desarrollo empresarial

Es necesario hacer de las actividades productivas derivadas del agro, actividades de tipo empresarial con capacidad para responder a las diferentes exigencias de los mercados, aspecto que hace prioritario la implementación de procesos productivos y organizacionales que agreguen valor a los productos. Debido a las condiciones socioeconómicas de las organizaciones rurales estos avances no son posibles de alcanzar sin acuerdos de trabajo conjunto y compromisos que se deben generar en su interior, puesto que una de las más fuertes causas de pérdida de confianza se observa cuando al enfrentar un negocio no se cumplen con los compromisos pactados.

En el transcurso del proceso de fortalecimiento de un encadenamiento productivo se empiezan a generar vínculos y lazos de cooperación entre la institucionalidad y los actores productivos, estos vínculos se constituyen en redes sociales que dependiendo de las competencias se articulan para dar solución a problemas priorizados en las orientaciones estratégicas de la cadena. Del mismo modo, se articulan redes empresariales horizontales y verticales, promovidas por la unidad articuladora, generadas primordialmente para la realización de negocios conjuntos, la proveeduría de insumos y/o comercialización.

La metodología utilizada para la conformación de redes del tipo empresarial, es la proporcionada por Carlos López Cerdán, en su publicación "Redes Empresariales, Experiencias en la Región Andina"<sup>9</sup>, tabla 32.

**Tabla 44.** Metodología redes empresariales

<b>MOMENTOS PARA LA CONFORMACIÓN DE REDES EMPRESARIALES HORIZONTALES</b>	<b>MOMENTOS PARA LA CONFORMACIÓN DE REDES EMPRESARIALES VERTICALES</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Promoción y selección de las empresas interesadas en conformar la red empresarial</li><li>• Identificación y fortalecimiento del núcleo organizacional para la consolidación de las redes empresariales</li><li>• Construcción de base de confianza</li><li>• Desarrollo de acciones piloto</li><li>• Gestión de proyectos</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Identificación de oportunidades de negocios en conjunto</li><li>• Generación de lazos de confianza entre los actores involucrados en los negocios</li><li>• Construcción de alianzas: Acuerdos y Compromisos</li><li>• Seguimiento del negocio</li><li>• Sistematización: Fondo y Forma Monitoreo</li></ul>

**Fuente:** Carlos López Cerdán.

<sup>9</sup> Carlos López Cerdán. "Redes Empresariales, Experiencias en la Región Andina". Perú 2003

La generación de una cultura y visión empresarial en las organizaciones que conforman la cadena, es un proceso que debe iniciarse desde el momento en que es identificada esta debilidad, pues implica en la mayoría de los casos un cambio de mentalidad que no se va dar de la noche a la mañana. Se debe hacer énfasis en la implementación de estrategias empresariales en cada unidad productiva como las que a continuación se mencionan:

- Direccionamiento Estratégico
- Establecimiento de una Unidad de Gestión
- Organización para la producción: Mejoramiento Productivo
- Procesos de Co-innovación
- Estrategias de Micro finanzas
- Estrategias de Comercialización con énfasis en la diferenciación
- Generación de competencias para la autogestión

Para la implementación de estas estrategias se puede contar con el concurso de las instituciones que tengan capacidades en los temas mencionados, y en aquellas en que la unidad articuladora no tenga competencias.

Todos los esfuerzos se deben ver reflejados en el mejoramiento de la calidad de vida y en el bienestar de los actores participantes de los procesos.

Las Cadenas Productivas, Clusters, Redes Empresariales y Redes Sociales son los espacios propicios para generar esquemas de trabajo asociativo, por este motivo es conveniente presentar algunas de sus principales características:

### ➤ **Cadenas Productivas**

Uno de los espacios que propicia acercamientos importantes para la consolidación de procesos asociativos son las organizaciones de cadena, cuyo accionar participativo estrecha lazos, genera relaciones de confianza y propicia proyectos Conjuntos que implican compromisos y riesgos que ponen a prueba la madurez del proceso. Las relaciones de confianza deben cimentar los proyectos conjuntos y dado que esta es una actividad inherente a todo proyecto asociativo, la confianza se debe trabajar desde el inicio de todo proceso y mantenerse durante su desarrollo y culminación.

Por otra parte, la cadena de valor se presenta como un espacio propicio para la generación de alianzas verticales o redes estratégicas entre un número de organizaciones empresariales independientes dentro de una cadena productiva. Las cadenas de valor, entonces son cadenas productivas orientadas a la demanda que involucran productos diferenciados y especializados. Son organizaciones en las cuales existen relaciones de coordinación y reglas de juego claramente definidas para su gestión, rentas más elevadas en los mercados, estrecha interdependencia entre actores y en ellos capacidades para trabajar por una visión de largo plazo.

### ➤ **Clusters**

La presencia de clusters en una región representa un espacio empresarial en el cual mediante la articulación y la generación de consensos se puede aumentar el poder de negociación, la cooperación entre el sector privado y público, y con estas bases diseñar acciones para el logro de una visión estratégica de negocio.

La construcción y consolidación de clusters permite por ejemplo logros tales como:

- Marcos de confianza para la articulación y cooperación empresarial
- Canales de comunicación formales que permiten el diálogo entre los actores públicos y privados
- Espacios de interacción, consenso y discusión de objetivos superiores a los individuales
- Representatividad empresarial y de los intereses del sector ante instancias nacionales e internacionales
- Un tejido empresarial e institucional fuerte en torno a una estrategia

### ➤ **Redes Empresariales**

De acuerdo a las relaciones empresariales que se establezcan entre los actores en cada cadena, se identifican dos tipos de redes: Redes Empresariales Horizontales (en un mismo eslabón) y Redes Empresariales Verticales (entre eslabones). Este tipo organización invita a los empresarios a desarrollar procesos de asociatividad en medio de la competencia, es decir, a encontrar puntos comunes de trabajo con beneficio mutuo, con empresarios del mismo sector, con proveedores, comercializadores, clientes, y con aquellos actores que puedan aportar a la consecución de mejores negocios, velando siempre por la generación de oportunidades colectivas para competir.

## ANEXO P

### EMPRESAS PARA REALIZAR BENCHMARKING DE OTROS SERVICIOS DEL CREPIC

- **EMPRESA:** ALDERETE Y SOCIOS - Consultoría Industrial, S.C.

**Dirección electrónica:** <http://www.aldereteysocios.com/clusters.htm>

**Ubicación:** Chihuahua – México

#### **Descripción:**

Las regiones (Estados, Grupos de Municipios, Grupos de Estados) son la base del desarrollo económico de los países.

Es por eso que para Alderete y Socios Consultoría Industrial, S.C. considera que la diferencia entre el desenvolvimiento de una región en relación a otra se basa en lo que hagan los líderes regionales para impulsar su desarrollo, en la formación de una infraestructura económica especializada para apoyar la expansión de clusters económicos.

Grandes innovaciones se han desarrollado recientemente en el área de Desarrollo Económico Regional.

Alderete y Socios Consultoría Industrial, S.C. a través de su participación en diversos procesos de desarrollo regional que han sido considerados como modelos a nivel nacional y mundial ha podido ser participe en la captación y desarrollo de las más avanzadas tecnologías en desarrollo regional.

La participación conjunta con equipos de trabajo de las empresas Economic Competitiveness Group y Economic Transformation Group le ha permitido mantenerse al tanto y colaborar en las innovaciones en esta área.

Los principales elementos de un proceso de desarrollo regional son los siguientes:

- Análisis del Reto Económico de la Región
- Detección de los Clusters Económicos de la Región
- Análisis de la competitividad y tendencias económicas de los Clusters
- Proceso Participativo
- Problemática y Oportunidades
- Visión del Cluster a largo Plazo
- Generación de Iniciativas de Acción
- Implementación de iniciativas de acción

**Mercado:** el mercado objeto de esta organización de consultoría son las empresas ubicadas geográficamente en la misma región para poder crear clusters empresariales y ayudar al desarrollo de dicha región.

**Ventajas o desventajas:** la experiencia que tiene esta empresa en los sectores que ha trabajado dentro de su país, en la creación de clusters, han ayudado fortalecer sus herramientas a medida que mejora el desarrollo de las empresas mediante la participación activa de los actores y creando ideas mediante las oportunidades que se identifican en el entorno.

➤ **EMPRESA:** Programa de dirección superior de operaciones regionales y extensión agropecuaria

**Dirección electrónica:**

[http://www.mag.go.cr/oficinas/dsorea.html#HERMES\\_TABS\\_1\\_0](http://www.mag.go.cr/oficinas/dsorea.html#HERMES_TABS_1_0)

**Ubicación:** San José – Costa Rica

**Descripción:**

Esta empresa Promueve y dirige y ejecutar políticas, estrategias siguiendo metodologías que ofrezcan servicios institucionales integrados para una producción económica, social y ambientalmente sostenible. El principal objetivo es Incrementar la productividad y competitividad de la producción por cadena productiva para su inserción exitosa en los mercados globalizados, contribuyendo al desarrollo del medio rural, al aumento del empleo y al bienestar general de la población. Busca Fortalecer la capacidad empresarial de los productores y productoras. Con el fin de estimular la competitividad sostenible y la generación de valor agregado así como Promover la competitividad de las Cadenas Agro Productivas de importancia estratégica y social que están vinculadas a los mercados, nacionales y de exportación, Promover el desarrollo sostenible de la producción agropecuaria y el medio rural, Diseñar y poner en práctica una metodología compatible, que siga un patrón de uniformidad básica en el trabajo de los equipos regionales. Promover y desarrollar procesos de capacitación para los funcionarios institucionales y para los otros actores de las cadenas productivas.

**Mercado:** Esta empresa se centra en el mejoramiento del sector rural por ende su mercado son los productores primarios los cuales brindan los insumos necesarios para el desarrollo de la industria.

**Ventajas o desventajas:** Mejora el sector primario de la economía por esto está capacitada para mejorar practicas rurales haciendo cadenas productivas y aumentando la producción de los beneficiarios de esta consultoría. La empresa

podría expandirse a otros sectores después de adquirir un nivel mayor de experiencia aumentando su nicho de mercado.

➤ **EMPRESA:** Alianzas empresariales

**Dirección electrónica:** <http://www.alianzasempresariales.com>

**Ubicación:** Uruguay

**Descripción:**

Esta propuesta trasmite una práctica exitosa ya comprobada en diferentes países, con el objetivo de complementar las prácticas gubernamentales tendientes a aumentar la competitividad de las empresas en el contexto interno y en el internacional con impacto a nivel nacional, mejorando las variables que inciden en la productividad, capacitación, gestión y desocupación entre otros.

Esta empresa tiene disponibilidad de visitar y brindar sus conocimientos dependiendo de la cercanía a Uruguay

La propuesta sintetiza en forma completa un trabajo de consultoría focalizada para Instituciones Públicas o Privadas de cualquier país del mundo u Organismos Internacionales.

**MODULOS**

1. Búsqueda de instituciones a seleccionar como unidad ejecutora del proyecto
  - 1.1 Planificación del trabajo con la contraparte del país solicitante.
  - 1.2 Primeros contactos con instituciones conexas al sector empresarial.
  - 1.3 Contactos con factibles Fuentes Cooperantes.
  
2. Planificación de estrategias de convocatoria empresarial
  - 2.1 Definición de Unidad Ejecutora a desarrollar el proyecto o programa.
  - 2.2 Análisis de la factibilidad económica, técnica y financiera para el desarrollo del proyecto o programa.
  - 2.3 Formulación del proyecto o programa a desarrollar.
  - 2.4 Presentación del proyecto o programa a Fuentes Cooperantes.
  
3. Programa de concientización empresarial
  - 3.1 Convocatoria a sectores empresariales.
  - 3.2 Desarrollo de seminarios-talleres.

3.3 Primer acercamiento con empresarios que demuestren interés en participar del proyecto o programa.

4. Selección de sectores y desarrollo del proyecto o programa

4. Adiestramiento técnico y autosostenibilidad del proyecto o programa

**Mercado:** su mercado son las grandes empresas las cuales tienen la capacidad de subsidiar este tipo de consultorías, así mismo las agremiaciones o asociaciones que manejen grandes volúmenes de ventas y que consideren que se pueden asociar.

**Ventajas o desventajas:** poseen gran experiencia en el aumento de la competitividad en las regiones mediante el análisis del contexto en el que se encuentran los posibles empresarios y así tener un impacto en diferentes escenarios de la economía.

➤ **Empresa: FINANZAS RURALES CENTRO DE APRENDIZAJE**

**Dirección electrónica:**

<http://www.ruralfinance.org/servlet/CDSServlet?status=ND0xMDM2JjY9ZXMmMz M9KiYzNz1rb3M~>

**Ubicación:** Colombia

**Descripción:**

Este centro de aprendizaje colabora a los pequeños empresarios rurales a utilizar guías de auto estudio o solicitar capacitadores respecto al tema de competitividad de las agrocadenas productivas. Asimismo, esta información sobre cursos de capacitación y organizaciones que ofrecen relevante entrenamiento en temas de finanzas rurales y desarrollo empresarial.

Las Guías de capacitación han sido elaboradas para ayudar a la gente a enseñar a otros en un espacio educativo. **Guías de Auto estudio** son similares a los libros “aprenda por sí mismo” con una mezcla de teoría, ejercicios y preguntas. La sección de **Herramientas de capacitación** contiene ideas para actividades de aprendizaje participativo y formas creativas de explicar ideas de negocios. Los **Videos** pueden ser vistos en línea, éstos son excelentes para el auto estudio, por su puesto su se tiene una conexión a internet. Las **Lecciones en línea** han sido desarrolladas en forma de una obra de literatura, para permitir enseñar de manera didáctica y entretenida, ciertos temas de las finanzas rurales y las microfinanzas. Ellas están dirigidas a gente que no tiene la oportunidad de asistir a

cursos de capacitación y son lo suficientemente simples que no requieren el apoyo de un facilitador.

El enfoque y la metodología que se presenta está comprendida dentro del Enfoque Territorial para el Desarrollo Empresarial Rural, desarrollado por el Centro Internacional de Agricultura Tropical – CIAT, el cual comprende un proceso compuesto de cuatro pasos metodológicos interconectados que buscan promover la creación de capacidades locales para procesos sostenidos de desarrollo empresarial rural (DER). Estos pasos son: (a) la conformación de grupos de trabajo locales en el tema DER, (b) la identificación de oportunidades de mercado, (c) el análisis de cadenas productivas y la generación de estrategias para su mejoramiento, (d) la provisión de servicios de desarrollo empresarial.

Este manual desarrolla el enfoque correspondiente al tercer paso. Se recomienda su uso inclusive a entidades financieras que ofrezcan otros servicios no financieros integrados en el tema de desarrollo empresarial en zonas rurales. Asimismo, a profesionales de extensión, diseñadores de políticas de comercialización y mercadeo, entre otros.

El manual desarrolla una metodología para el diseño de estrategias que buscan mejorar la competitividad de una cadena productiva por medio de acciones concretas de investigación y colaboración con varios de los actores de la cadena. Al finalizar la implementación del conjunto de acciones de la estrategia, la cadena en cuestión pasará de ser una simple cadena productiva a una cadena de valor.

El manual está dividido en diez módulos o capítulos con la finalidad de explicar no sólo las razones detrás de la metodología sino los pasos concretos a aplicarse en el campo. Estos módulos son los siguientes:

1. Enfoque territorial para el Desarrollo Empresarial Rural
2. Enfoque de cadenas: conceptos básicos
3. Principios básicos de una estrategia de competitividad
4. Selección de una cadena productiva prioritaria.
5. Inteligencia y contactos de mercados para la cadena
6. Identificación de los actores de la cadena.
7. Análisis de la cadena.
8. Análisis de los puntos críticos
9. Negociación y diseño de la estrategia
10. Monitoreo y evaluación de la implementación de la estrategia de competitividad: pautas generales



**Mercado:** El mercado objetivo son los grupos de empresarios rurales y productores en el sector agropecuario.

**Ventajas o desventajas:** Es una empresa que se dedica a la auto capacitación de las personas que deciden mejorar sus conocimientos y encuentran la facilidad de hacerlo por medio de esta empresa, empleando tecnología de la informática para ampliar su capacidad de acción, lo cual es un valioso método para que el CREPIC, adopte también este tipo de opciones que existen para llegar al mercado objetivo.

## ANEXO Q

### COSTEO DEL SERVICIO DE CONFORMACIÓN Y FORTALECIMIENTO DE SISTEMAS COLECTIVOS EMPRESARIALES

**Tabla 45.** Categorías y valor a pagar por hora

Nº Categoría	Categoría	Valor Hora Gran Empresa	Valor Hora Mediana Emp	Valor Hora Pequeña Emp	Valor Hora Micro Empresa
<b>A</b>	PhD + experiencia + publicaciones	74014	67578	61142	54706
<b>B</b>	PhD + poca experiencia	67578	61142	54706	48270
<b>C</b>	MSc + Experiencia + publicaciones	61142	54706	48270	41834
<b>D</b>	MSc + poca experiencia	54706	48270	41834	35398
<b>E</b>	Profesional+ Experiencia (Mínimo 3 años) + publicaciones	41834	38616	32180	28962
<b>F</b>	Profesional+ poca experiencia (1 año)	35398	32180	25744	22526

Fuente: Juan Andrés Sánchez

## Costeo Gran Empresa

**Tabla 46.** Costeo gran empresa

Tamaño Empresa		Gran Empresa			
Fase	1	Nombre subfase:		Diseño de un sistema de seguimiento y evaluación participativo	
Subfase	Categoría	Nº Personas responsables	Nº de Horas	Valor por Persona	Valor Total Actividad
1. Trabajo Independiente	E	1	16	41,834	669,344
	F	1	16	35,398	566,368
2. Identificación de indicadores y encargados de monitorear	E	1	16	41,834	669,344
	F	1	16	35,398	566,368
3. Establecimiento de acciones participativas	E	1	16	41,834	669,344
	F	1	16	35,398	566,368
<b>Otros Gastos</b>				800,000	
<b>Total Costo</b>				<b>3,707,136</b>	

Fuente: Juan Andrés Sánchez

**Tablas 46. Costeo gran empresa**

Tamaño Empresa		Gran Empresa			
Fase	2	Nombre subfase:	Línea base participativa		
Subfase	Categoría	Nº Personas responsables	Nº de Horas	Valor por Persona	Valor Total Actividad
1. Caracterización de los empresarios	E	1	8	41,834	334,672
2. Análisis del entorno	F	1	8	35,398	283,184
3. Análisis Interno	E	1	4	41,834	
4. Identificación de la red	E	1	4	41,834	167,336
	F	3	4	35,398	424,776
5. Mapeo de Actores	E	1	8	41,834	334,672
	F	1	8	35,398	283,184
6. Trabajo Independiente	E	1	16	41,834	669,344
	F	1	16	35,398	566,368
<b>Otros Gastos</b>				800,000	
<b>Total Costo</b>				<b>3,205,128</b>	

Fuente: Juan Andrés Sánchez

**Tablas 46. Costeo gran empresa**

<b>Tamaño Empresa</b>	Gran Empresa				
<b>Fase</b>	3	<b>Nombre subfase:</b> Construcción del Plan Estratégico y Plan de Acción			
<b>Subfase</b>	<b>Categoría</b>	<b>Nº Personas responsables</b>	<b>Nº de Horas</b>	<b>Valor por Persona</b>	<b>Valor Total Actividad</b>
1. Plan Estratégico	E	1	16	41,834	669,344
	F	1	16	35,398	566,368
2. Plan de Acción	E	1	8	41,834	334,672
	F	1	8	35,398	283,184
3. Trabajo Independiente	E	1	24	41,834	1,004,016
	F	1	24	35,398	849,552
<b>Otros Gastos</b>				800,000	
<b>Total Costo</b>				<b>3,707,136</b>	

Fuente: Juan Andrés Sánchez

**Tablas 46.** Costeo gran empresa

<b>Tamaño Empresa</b>		Gran Empresa			
<b>Fase</b>	4	<b>Nombre subfase:</b> Diseño e implementación de estrategias para la comunicación y la gestión del conocimiento			
<b>Subfase</b>	<b>Categoría</b>	<b>Nº Personas responsables</b>	<b>Nº de Horas</b>	<b>Valor por Persona</b>	<b>Valor Total Actividad</b>
1. Estrategia - Mejoramiento de la Comunicación	E	1	16	41,834	669,344
	F	1	16	35,398	566,368
2. Trabajo Independiente	E	1	8	41,834	334,672
	F	1	8	35,398	283,184
3. Estrategias para la Gestión de Conocimiento	E	1	40	41,834	1,673,360
	F	1	40	35,398	1,415,920
<b>Otros Gastos</b>				800,000	
<b>Total Costo</b>				<b>4,942,848</b>	

Fuente: Juan Andrés Sánchez

**Tablas 46. Costeo gran empresa**

<b>Tamaño Empresa</b>		Gran Empresa				
<b>Fase</b>	5	<b>Nombre Subfase</b>				Cartera de proyectos
<b>Subfase</b>	<b>Categoría</b>	<b>Nº Personas responsables</b>	<b>Nº de Horas</b>	<b>Valor por Persona</b>	<b>Valor Total Actividad</b>	
1. Identificación de fuentes financieras	F	1	12	35,398	424,776	
2. Formulación de proyectos	F	1	12	35,398	424,776	
3. Trabajo Independiente	F	1	16	35,398	566,368	
4. Gestión de proyectos	F	1	8	35,398	283,184	
<b>Otros Gastos</b>				800,000		
<b>Total Costo</b>				<b>1,699,104</b>		

<b>Tamaño Empresa</b>		Gran Empresa			
<b>Fase</b>	6	<b>Nombre subfase:</b>		Sistematización de Experiencias	
<b>Subfase</b>	<b>Categoría</b>	<b>Nº Personas responsables</b>	<b>Nº de Horas</b>	<b>Valor por Persona</b>	<b>Valor Total Actividad</b>
1. Sistematización	E	1	32	41,834	1,338,688
	F	1	32	35,398	1,132,736
<b>Otros Gastos</b>				800,000	
<b>Total Costo</b>				<b>3,271,424</b>	

Fuente: Juan Andrés Sánchez

## Costeo Mediana Empresa

**Tabla 47.** Costeo mediana empresa

<b>Tamaño Empresa</b>		Mediana Empresa				
<b>Fase</b>	1	<b>Nombre subfase:</b>		Diseño de un sistema de seguimiento y evaluación participativo		
<b>Subfase</b>	<b>Categoría</b>	<b>Nº Personas responsables</b>	<b>Nº de Horas</b>	<b>Valor por Persona</b>	<b>Valor Total Actividad</b>	
1. Trabajo Independiente	E	1	16	38,616	617,856	
	F	1	16	32,180	514,880	
2. Identificación de indicadores y encargados de monitorar	E	1	16	38,616	617,856	
	F	1	16	32,180	514,880	
3. Establecimiento de acciones participativas	E	1	16	38,616	617,856	
	F	1	16	32,180	514,880	
<b>Otros Gastos</b>				800,000		
<b>Total Costo</b>				<b>3,398,208</b>		

Fuente: Juan Andrés Sánchez



**Tablas 47. Costeo mediana empresa**

<b>Tamaño Empresa</b>		Mediana Empresa			
<b>Fase</b>	2	<b>Nombre subfase:</b>	Línea base participativa		
<b>Subfase</b>	<b>Categoría</b>	<b>Nº Personas responsables</b>	<b>Nº de Horas</b>	<b>Valor por Persona</b>	<b>Valor Total Actividad</b>
1. Caracterización de los empresarios	E	1	8	38,616	308,928
2. Análisis del entorno	F	1	8	32,180	257,440
3. Análisis Interno	E	1	4	38,616	
	F	1	4	32,180	128,720
4. Identificación de la red	E	1	4	38,616	154,464
	F	3	4	32,180	386,160
5. Mapeo de Actores	E	1	8	38,616	308,928
	F	1	8	32,180	257,440
6. Trabajo Independiente	E	1	16	38,616	617,856
	F	1	16	32,180	514,880
<b>Otros Gastos</b>					800,000
<b>Total Costo</b>					<b>2,934,816</b>

Fuente: Juan Andrés Sánchez

**Tablas 47. Costeo mediana empresa**

<b>Tamaño Empresa</b>		Mediana Empresa				
<b>Fase</b>	3	<b>Nombre subfase:</b> Construcción del Plan Estratégico y Plan de Acción				
<b>Subfase</b>	<b>Categoría</b>	<b>Nº Personas responsables</b>	<b>Nº de Horas</b>	<b>Valor por Persona</b>	<b>Valor Total Actividad</b>	
1. Plan Estratégico	E	1	16	38,616	617,856	
	F	1	16	32,180	514,880	
2. Plan de Acción	E	1	8	38,616	308,928	
	F	1	8	32,180	257,440	
3. Trabajo Independiente	E	1	24	38,616	926,784	
	F	1	24	32,180	772,320	
<b>Otros Gastos</b>				800,000		
<b>Total Costo</b>				<b>3,398,208</b>		

Fuente: Juan Andrés Sánchez

**Tablas 47.** Costeo mediana empresa

<b>Tamaño Empresa</b>		Mediana Empresa				
<b>Fase</b>	4	<b>Nombre subfase:</b> Diseño e implementación de estrategias para la comunicación y la gestión del conocimiento				
<b>Subfase</b>	<b>Categoría</b>	<b>Nº Personas responsables</b>	<b>Nº de Horas</b>	<b>Valor por Persona</b>	<b>Valor Total Actividad</b>	
1. Estrategia - Mejoramiento de la Comunicación	E	1	16	38,616	617,856	
	F	1	16	32,180	514,880	
2. Trabajo Independiente	E	1	8	38,616	308,928	
	F	1	8	32,180	257,440	
Estrategias para la Gestión de Conocimiento	E	1	40	38,616	1,544,640	
	F	1	40	32,180	1,287,200	
<b>Otros Gastos</b>				800,000		
<b>Total Costo</b>				<b>4,530,944</b>		

Fuente: Juan Andrés Sánchez

<b>Tablas 47. Costeo mediana empresa</b>						
<b>Tamaño Empresa</b>		Mediana Empresa				
<b>Fase</b>	5	<b>Nombre subfase:</b>				Cartera de proyectos
<b>Subfase</b>	<b>Categoría</b>	<b>Nº Personas responsables</b>	<b>Nº de Horas</b>	<b>Valor por Persona</b>	<b>Valor Total Actividad</b>	
1. Identificación de fuentes financieras	F	1	12	32,180	386,160	
2. Formulación de proyectos	F	1	12	32,180	386,160	
3. Trabajo Independiente	F	1	16	32,180	514,880	
4. Gestión de proyectos	F	1	8	32,180	257,440	
<b>Otros Gastos</b>				800,000		
<b>Total Costo</b>				<b>1,544,640</b>		

<b>Tamaño Empresa</b>		Mediana Empresa				
<b>Fase</b>	6	<b>Nombre subfase:</b>			Sistematización de Experiencias	
<b>Subfase</b>	<b>Categoría</b>	<b>Nº Personas responsables</b>	<b>Nº de Horas</b>	<b>Valor por Persona</b>	<b>Valor Total Actividad</b>	
Sistematización	E	1	32	38,616	1,235,712	
	F	1	32	32,180	1,029,760	
<b>Otros Gastos</b>				800,000		
<b>Total Costo</b>				<b>3,065,472</b>		

Fuente: Juan Andrés Sánchez

## Costeo Pequeña Empresa

**Tabla 48.** Costeo pequeña empresa

Tamaño Empresa		Pequeña Empresa			
Fase	1	Nombre subfase:		Diseño de un sistema de seguimiento y evaluación participativo	
Subfase	Categoría	Nº Personas responsables	Nº de Horas	Valor por Persona	Valor Total Actividad
1. Trabajo Independiente	E	1	16	32,180	514,880
	F	1	16	25,744	411,904
2. Identificación de indicadores y encargados de monitoreos	E	1	16	32,180	514,880
	F	1	16	25,744	411,904
3. Establecimiento de acciones participativas	E	1	16	32,180	514,880
	F	1	16	25,744	411,904
<b>Otros Gastos</b>				800,000	
<b>Total Costo</b>				<b>2,780,352</b>	

Fuente: Juan Andrés Sánchez

**Tablas 48. Costeo pequeña empresa**

Tamaño Empresa		Pequeña Empresa				
Fase	2	Nombre subfase:	Línea base participativa			
Subfase	Categoría	Nº Personas responsables	Nº de Horas	Valor por Persona	Valor Total Actividad	
1. Caracterización de los empresarios	E	1	8	32,180	257,440	
2. Analisis del entorno	F	1	8	25,744	205,952	
3. Analisis Interno	E	1	4	32,180		
	F	1	4	25,744	102,976	
4. Identificación de la red	E	1	4	32,180	128,720	
	F	3	4	25,744	308,928	
5. Mapeo de Actores	E	1	8	32,180	257,440	
	F	1	8	25,744	205,952	
6. Trabajo Independiente	E	1	16	32,180	514,880	
	F	1	16	25,744	411,904	
<b>Otros Gastos</b>				800,000		
<b>Total Costo</b>				<b>2,394,192</b>		

Fuente: Juan Andrés Sánchez

**Tablas 48. Costeo pequeña empresa**

<b>Tamaño Empresa</b>		Pequeña Empresa				
<b>Fase</b>	3	<b>Nombre subfase:</b>				Construcción del Plan Estratégico y Plan de Acción
<b>Subfase</b>	<b>Categoría</b>	<b>Nº Personas responsables</b>	<b>Nº de Horas</b>	<b>Valor por Persona</b>	<b>Valor Total Actividad</b>	
1. Plan Estratégico	E	1	16	32,180	514,880	
	F	1	16	25,744	411,904	
2. Plan de Acción	E	1	8	32,180	257,440	
	F	1	8	25,744	205,952	
3. Trabajo Independiente	E	1	24	32,180	772,320	
	F	1	24	25,744	617,856	
<b>Otros Gastos</b>				800,000		
<b>Total Costo</b>				<b>2,780,352</b>		

Fuente: Juan Andrés Sánchez

**Tablas 48.** Costeo pequeña empresa

<b>Tamaño Empresa</b>		Pequeña Empresa			
<b>Fase</b>	4	<b>Nombre subfase:</b> Diseño e implementación de estrategias para la comunicación y la gestión del conocimiento			
<b>Subfase</b>	<b>Categoría</b>	<b>Nº Personas responsables</b>	<b>Nº de Horas</b>	<b>Valor por Persona</b>	<b>Valor Total Actividad</b>
1. Estrategia - Mejoramiento de la Comunicación	E	1	16	32,180	514,880
	F	1	16	25,744	411,904
2. Trabajo Independiente	E	1	8	32,180	257,440
	F	1	8	25,744	205,952
Estrategias para la Gestión de Conocimiento	E	1	40	32,180	1,287,200
	F	1	40	25,744	1,029,760
<b>Otros Gastos</b>				800,000	
<b>Total Costo</b>				<b>3,707,136</b>	

Fuente: Juan Andrés Sánchez



**Tablas 48. Costeo pequeña empresa**

<b>Tamaño Empresa</b>		Pequeña Empresa				
<b>Fase</b>	5	<b>Nombre subfase:</b>			Cartera de proyectos	
<b>Subfase</b>	<b>Categoría</b>	<b>Nº Personas responsables</b>	<b>Nº de Horas</b>	<b>Valor por Persona</b>	<b>Valor Total Actividad</b>	
1. Identificación de fuentes financieras	F	1	12	25,744	308,928	
2. Formulación de proyectos	F	1	12	25,744	308,928	
3. Trabajo Independiente	F	1	16	25,744	411,904	
4. Gestión de proyectos	F	1	8	25,744	205,952	
<b>Otros Gastos</b>				800,000		
<b>Total Costo</b>				<b>1,235,712</b>		

<b>Tamaño Empresa</b>		Pequeña Empresa				
<b>Fase</b>	6	<b>Nombre subfase:</b>		Sistematización de Experiencias		
<b>Subfase</b>	<b>Categoría</b>	<b>Nº Personas responsables</b>	<b>Nº de Horas</b>	<b>Valor por Persona</b>	<b>Valor Total Actividad</b>	
Sistematización	E	1	32	32,180	1,029,760	
	F	1	32	25,744	823,808	
<b>Otros Gastos</b>				800,000		
<b>Total Costo</b>				<b>2,653,568</b>		

Fuente: Juan Andrés Sánchez

## Costeo Micro empresas

**Tabla 49.** Costeo micro empresas

<b>Tamaño Empresa</b>		Micro Empresa				
<b>Fase</b>	1	<b>Nombre subfase:</b>		Diseño de un sistema de seguimiento y evaluación participativo		
<b>Subfase</b>	<b>Categoría</b>	<b>Nº Personas responsables</b>	<b>Nº de Horas</b>	<b>Valor por Persona</b>	<b>Valor Total Actividad</b>	
1. Trabajo Independiente	E	1	16	28,962	463,392	
	F	1	16	22,526	360,416	
2. Identificación de indicadores y encargados de monitoreos	E	1	16	28,962	463,392	
	F	1	16	22,526	360,416	
3. Establecimiento de acciones participativas	E	1	16	28,962	463,392	
	F	1	16	22,526	360,416	
<b>Otros Gastos</b>				800,000		
<b>Total Costo</b>				<b>2,471,424</b>		
<b>Fuente:</b> Juan Andrés Sánchez						

**Tablas 49. Costeo micro empresas**

<b>Tamaño Empresa</b>		Micro Empresa			
<b>Fase</b>	2	<b>Nombre subfase:</b>	Línea base participatiava		
<b>Subfase</b>	<b>Categoría</b>	<b>Nº Personas responsables</b>	<b>Nº de Horas</b>	<b>Valor por Persona</b>	<b>Valor Total Actividad</b>
1. Caracterización de los empresarios	E	1	8	28,962	231,696
2. Analisis del entorno	F	1	8	22,526	180,208
3. Analisis Interno	E	1	4	28,962	
	F	1	4	22,526	90,104
4. Identificación de la red	E	1	4	28,962	115,848
	F	3	4	22,526	270,312
5. Mapeo de Actores	E	1	8	28,962	231,696
	F	1	8	22,526	180,208
6. Trabajo Independiente	E	1	16	28,962	463,392
	F	1	16	22,526	360,416
<b>Otros Gastos</b>					800,000
<b>Total Costo</b>					<b>2,123,880</b>

Fuente: Juan Andrés Sánchez

**Tablas 49. Costeo micro empresas**

<b>Tamaño Empresa</b>		Micro Empresa			
<b>Fase</b>	3	<b>Nombre subfase:</b> Construcción del Plan Estratégico y Plan de Acción			
<b>Subfase</b>	<b>Categoría</b>	<b>Nº Personas responsables</b>	<b>Nº de Horas</b>	<b>Valor por Persona</b>	<b>Valor Total Actividad</b>
1. Plan Estratégico	E	1	16	28,962	463,392
	F	1	16	22,526	360,416
2. Plan de Acción	E	1	8	28,962	231,696
	F	1	8	22,526	180,208
3. Trabajo Independiente	E	1	24	28,962	695,088
	F	1	24	22,526	540,624
<b>Otros Gastos</b>					800,000
<b>Total Costo</b>					<b>2,471,424</b>

Fuente: Juan Andrés Sánchez

**Tablas 49. Costeo micro empresas**

<b>Tamaño Empresa</b>		Micro Empresa			
<b>Fase</b>	4	<b>Nombre subfase:</b> Diseño e implementación de estrategias para la comunicación y la gestión del conocimiento			
<b>Subfase</b>	<b>Categoría</b>	<b>Nº Personas responsables</b>	<b>Nº de Horas</b>	<b>Valor por Persona</b>	<b>Valor Total Actividad</b>
1. Estrategia - Mejoramiento de la Comunicación	E	1	16	28,962	463,392
	F	1	16	22,526	360,416
2. Trabajo Independiente	E	1	8	28,962	231,696
	F	1	8	22,526	180,208
Estrategias para la Gestión de Conocimiento	E	1	40	28,962	1,158,480
	F	1	40	22,526	901,040
<b>Otros Gastos</b>					800,000
<b>Total Costo</b>					<b>3,295,232</b>
<b>Fuente:</b> Juan Andrés Sánchez					

**Tablas 49.** Costeo micro empresas

<b>Tamaño Empresa</b>		Micro Empresa			
<b>Fase</b>	5	<b>Nombre subfase:</b> Cartera de proyectos			
<b>Subfase</b>	<b>Categoría</b>	<b>Nº Personas responsables</b>	<b>Nº de Horas</b>	<b>Valor por Persona</b>	<b>Valor Total Actividad</b>
1. Identificación de fuentes financieras	F	1	12	22,526	270,312
2. Formulación de proyectos	F	1	12	22,526	270,312
3. Trabajo Independiente	F	1	16	22,526	360,416
4. Gestión de proyectos	F	1	8	22,526	180,208
<b>Otros Gastos</b>				800,000	
<b>Total Costo</b>				<b>1,081,248</b>	

<b>Tamaño Empresa</b>		Micro Empresa			
<b>Fase</b>	6	<b>Nombre subfase:</b> Sistematización de Experiencias			
<b>Subfase</b>	<b>Categoría</b>	<b>Nº Personas responsables</b>	<b>Nº de Horas</b>	<b>Valor por Persona</b>	<b>Valor Total Actividad</b>
Sistematización	E	1	32	28,962	926,784
	F	1	32	22,526	720,832
<b>Otros Gastos</b>				800,000	
<b>Total Costo</b>				<b>2,447,616</b>	

Fuente: Juan Andrés Sánchez