

**UNIVERSIDAD CENTRAL “MARTA ABREU” DE LAS VILLAS
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
DEPARTAMENTO DE ECONOMÍA**



**GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO EN EMPRESAS DE COMERCIO
MINORISTA DE BIENES CULTURALES EN CUBA**

Trabajo presentado en opción del título científico de
Doctor en Ciencias Económicas

Raúl Yoel La Fé Jiménez

**Santa Clara
2017**

**UNIVERSIDAD CENTRAL “MARTA ABREU” DE LAS VILLAS
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
DEPARTAMENTO DE ECONOMÍA**



**GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO EN EMPRESAS DE COMERCIO
MINORISTA DE BIENES CULTURALES EN CUBA**

Trabajo presentado en opción del título científico de
Doctor en Ciencias Económicas

Autor: M. Sc. Raúl Yoel La Fé Jiménez

Tutores: Dr. C. Roberto Carmelo Pons García
Dr. C. José Ramón Castellanos Castillo

**Santa Clara
2017**

Exergo

“El auténtico conocimiento es conocer la extensión de la propia ignorancia”.

Confucio

Agradecimientos

Agradezco a Dios que me ha dado la capacidad y motivación para realizar este trabajo, así como el aliento en situaciones difíciles.

A mis padres, mi hermana y mis sobrinos por su apoyo incondicional aun en la distancia.

A mis abuelos y amigos por su inmensurable ayuda en estos últimos años de mi proceso de formación doctoral.

A mis tutores, el Dr. C. Roberto Carmelo Pons García y el Dr. C. José Ramón Castellanos Castillo por sus consejos y su guía oportuna.

A la Dra. C. Grisel Barrios Castillo por haber creído en mí cuando estuve a punto de renunciar a este sueño.

A mis compañeros de trabajo por todas sus sugerencias y palabras de ánimo.

Al personal de la Sucursal ARTex de Villa Clara, las casas matrices de ARTex S.A., el Fondo Cubano de Bienes Culturales y Caracol S.A., por su ingente colaboración y el interés mostrado en el proceso investigativo.

A todos los que han confiado en mí para realizar este trabajo: muchas gracias.

Dedicatoria

Dedico este trabajo a todas las personas que han contribuido a mi formación personal y profesional, mis padres, maestros y profesores, por infundirme directa o indirectamente la vocación de economista y docente.

A todos mis alumnos, porque constituyen la motivación más importante para seguir superándome cada día.

Síntesis

El presente trabajo se realiza en las empresas del sector del comercio minorista de bienes culturales en Cuba por la importancia que tiene en la preservación y divulgación de los valores patrimoniales de la nacionalidad desde una perspectiva económica y cultural. En este sentido la investigación fundamenta el uso eficiente del conocimiento como recurso para el desarrollo de esta actividad en el marco de la economía cubana y la supervivencia de dichas empresas, en el contexto de la actualización del modelo económico, por lo cual el objetivo general de la investigación es diseñar un procedimiento para la gestión del conocimiento en empresas de comercio minorista de bienes culturales en Cuba. Las contribuciones fundamentales del trabajo son la propuesta de un modelo conceptual sobre gestión del conocimiento contextualizado en dichas entidades, que expresa la relación cíclica entre los recursos intangibles y los procesos internos de la entidad, y un procedimiento para su introducción sobre la base en los fundamentos teórico-metodológicos establecidos en la bibliografía. Los resultados más significativos que se presentan en este informe de investigación están vinculados a la sistematización sobre gestión del conocimiento en empresas de comercio minorista de bienes culturales, lo cual fundamenta la propuesta metodológica; el diagnóstico del sector objeto de estudio, que sustenta la necesidad de la investigación; y la concepción y validación del procedimiento con sus fases y etapas.

Índice

	Pág.
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO 1. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICO-METODOLÓGICA DE LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO EN EMPRESAS	10
1.1 El conocimiento como recurso económico	11
1.2 Gestión del conocimiento en la empresa	16
1.3 Modelos y procedimientos para la gestión del conocimiento en empresas	24
1.4 Empresas de comercio minorista de bienes culturales	29
CAPÍTULO 2. PROCEDIMIENTO PARA LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO EN EMPRESAS DE COMERCIO MINORISTA DE BIENES CULTURALES EN CUBA	40
2.1 Diagnóstico de gestión del conocimiento en las empresas de comercio minorista de bienes culturales en Cuba	40
2.2 Modelo conceptual de gestión del conocimiento en empresas de comercio minorista de bienes culturales	49
2.3 Concepción del procedimiento para la gestión del conocimiento en empresas de comercio minorista de bienes culturales en Cuba	56
Fase 1. Determinación del estado del conocimiento organizacional	60
Fase 2. Planificación y organización del proceso de gestión del conocimiento	70
Fase 3. Aplicación de la estrategia de gestión del conocimiento	78
Fase 4. Evaluación de los resultados de la implementación	80
CAPÍTULO 3. VALIDACIÓN DEL PROCEDIMIENTO PARA LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO EN EMPRESAS DE COMERCIO MINORISTA DE BIENES CULTURALES EN CUBA	85
3.1 Análisis de soluciones a las deficiencias detectadas	85
3.2 Método criterio de expertos	88
3.3 Estudio de caso	89
3.3.1 Evaluación de condiciones para la gestión del conocimiento	92

3.3.2 Determinación del estado del conocimiento organizacional	93
3.3.3 Planificación y organización del proceso de gestión del conocimiento	101
3.3.4 Aplicación de la estrategia de gestión del conocimiento	105
3.3.5 Evaluación de los resultados de la implementación	107
3.4 Análisis costo-beneficio de la implementación	109
CONCLUSIONES	113
RECOMENDACIONES	115
BIBLIOGRAFÍA	116
ANEXOS	132

Introducción

El contexto en que operan las empresas en la actualidad, caracterizado por la complejidad del entorno y el impetuoso desarrollo científico-tecnológico de la sociedad, en los últimos años ha llevado a reconocer, tanto internacionalmente como en el caso de Cuba, al conocimiento como un recurso de particular importancia para el logro de los objetivos empresariales y el avance sostenido de las empresas hacia la competitividad.

La gestión del conocimiento tiene sus antecedentes en el concepto esbozado por Rob van der Speck, en 1989, perteneciente a un centro holandés de capacitación y consultoría, quien se refiere al mismo como un proceso de gerencia de los recursos intangibles, limitado a la utilización de las redes de información, naciendo en aquel momento y con la promisión de amplias expectativas (Ponjuán, 2006^b). Posteriormente en los años noventa se desarrolla un conjunto de modelos que han enriquecido la teoría y se han incorporado a la práctica de las empresas en diferentes contextos.

La importancia de la gestión del conocimiento radica en que existen diversos factores hacia el interior de las empresas que posibilitan los intercambios interno y externo de conocimiento, con el fin de elevar su nivel de competitividad y eficiencia. El desarrollo y uso adecuado de las tecnologías de la información y las comunicaciones es uno de los elementos útiles en la interiorización de saberes para la actividad empresarial (Martínez, San Segundo y Zurian, 2014). Otros aspectos de importancia están relacionados con el nivel de instrucción del personal, el seguimiento continuo de los avances de la ciencia para incorporarlos a la entidad en el caso de ser compatibles y la flexibilidad de los procesos internos para facilitar el aprendizaje sistemático de la organización (Jordán y otros, 2008).

En el caso de Cuba, desde los años noventa hasta la actualidad, se ha fortalecido el uso de los recursos intangibles, por la necesidad del país de insertarse en el mercado internacional, desarrollar las fuerzas productivas y lograr mayores niveles de eficiencia y eficacia dadas las condiciones de crisis. En consideración a lo anterior, se han desarrollado actividades económicas que se clasifican como de alta tecnología, aún cuando las características de dichas instituciones no han sido las de empresa, sino de centros de investigación. No

obstante, la experiencia de las instituciones dedicadas a la biotecnología, desarrollo de software y otros, ha sentado un precedente positivo sobre la necesidad de la gestión del conocimiento en las empresas de mediana y baja tecnologías (Lage, 2013, pp. 263-289; Morales, 2014).

En Cuba se habla por primera vez de gestión del conocimiento en el año 1999, en el que la Dra. C. Gloria Ponjuán Dante publica un artículo que establece la diferencia entre gestión de información y gestión del conocimiento y sus perspectivas en las organizaciones cubanas. Se realizan las primeras introducciones en centros de investigación de La Habana y en algunas universidades en aras de potenciar el conocimiento científico para incorporarlo al desarrollo económico-social del país y promover los procesos de innovación (Triana, Torres y Martín, 2005; Núñez, 2007; Sánchez, 2009 y Lage, 2013).

La trascendencia de esta filosofía de gestión hacia el nivel macroeconómico, conocido como economía del conocimiento, también ha tenido sus exponentes en Cuba.¹ Sin embargo, en el comercio minorista de bienes, sector altamente heterogéneo en la Isla que ha recibido los efectos de cambios radicales en los años noventa en función de salir de la crisis (Figueroa, 2009, pp. 372-373), no se había incursionado en la gestión del conocimiento.

Hoy día este tipo de servicio tiene diversos actores en el marco de la economía cubana. Pero las empresas estatales son las de mayor alcance, aún en la actualidad, por su nivel de actividad, su diversidad de surtido y su misión económico-social de satisfacer la mayoría de las necesidades de consumo de la población (Barreiro, 2002, pp. 25-29; Díaz, Hernández y Barreiro, 2009 y La Fé, 2014^a).

Dentro del sector estatal del comercio minorista se encuentran las empresas que se dedican a los bienes culturales, entiéndase, aquellos que han sido elaborados o que reflejan la obra de algún artista. A este tipo de empresa la distingue el conocimiento cultural como recurso necesario para la venta. Se debe tener en cuenta que son artículos con un valor espiritual y dirigidos a un sector específico de la población con alto nivel de instrucción o motivación por las artes, poder adquisitivo o turistas extranjeros. En Cuba estas empresas

¹ Los autores cubanos Triana, Torres y Martín (2005); Sánchez (2009) y Lage (2013) han abordado la economía del conocimiento en Cuba como un fenómeno social, con potencialidades para contribuir al desarrollo.

tienen como fin contribuir directamente al desarrollo de la cultura y divulgar los valores patrimoniales de la nacionalidad. Se centra en la venta de productos que manifiesten elementos de la cubanía o de artículos utilitarios como soporte de obras de arte (Corrales, 2012 y La Fé, 2014^c).

La presente investigación está vinculada específicamente a las empresas ARTex S.A., Caracol S.A. y el Fondo Cubano de Bienes Culturales, las cuales componen el sector. Dichas entidades identifican problemas de falta de abastecimiento, mala calidad de algunos artículos, deficiente localización de tiendas y escasa información sobre los bienes culturales que comercializan (Guerrero y Pérez, 2009; Alcolea, 2015 y Valdespino, 2015).

Los vendedores de estas empresas deben llevar a cabo la función de promotores culturales, a la vez que realizan la venta. En su mayoría tienen un alto nivel de formación y capacitación, pero carecen de incentivos económicos y morales para continuar superándose. Las relaciones internas son la mayor potencialidad de dichas empresas por los mecanismos de colaboración establecidos, pero están faltos de propósito con respecto al aprendizaje proactivo (Rega, 2011 y Corrales, 2012).

En la presente investigación se utilizan métodos de diagnóstico organizacional, como la revisión de documentos de las empresas y la entrevista a trabajadores, los cuales demuestran problemas asociados al uso eficiente del conocimiento hacia adentro de la empresa. También se emplea la encuesta a clientes para evidenciar el nivel de insatisfacción de los consumidores con el servicio como consecuencia de las dificultades internas.

Como resultado de la aplicación de dichos métodos se determina en primer lugar que la gestión de la oferta en estas entidades se caracteriza por un enfoque al producto. El conocimiento sobre el proceso de aprovisionamiento y la contratación de artesanos, contenido en el referente documental al respecto, no se utiliza como guía para la acción. Los bienes que se comercializan no están en correspondencia con las tradiciones de sus territorios y no se utiliza en todas sus posibilidades el conocimiento sobre el cliente que posee el personal en contacto.

En segundo lugar, en cuanto a la atención al cliente se propicia la creación de un conocimiento que luego no se aprovecha en la venta, no se renueva ni preserva debidamente para su posterior utilización en otras situaciones. Los

contactos con expertos son escasos y formales, por lo que no favorecen la actualización de conocimientos, teniendo en cuenta la dinámica con la que se desarrollan las artes en Cuba (La Fé, 2010 y Rega, 2011).

En tercer lugar, la concepción de la tienda está regulada en la documentación de las entidades con mecanismos establecidos para el uso abierto del conocimiento, pero en la práctica no se aprovecha para la toma de decisiones en cuanto a localización y diseño de las unidades de venta. Las habilidades de los vendedores y el conocimiento que adquieren en las relaciones con los clientes sobre sus expectativas no se utilizan para generar un ambiente apropiado al consumidor (La Fé, 2010 y Corrales, 2012).

Estos resultados denotan que el conocimiento organizacional creado o el que proviene del entorno no se está usando apropiadamente por las empresas y se desaprenden o estancan por falta de utilización. Por esto se considera que existe ineficiencia en el uso de este recurso, lo que conlleva a la insatisfacción del cliente, causada por incomprensión de los precios, el personal en contacto no ofrece suficiente información sobre los artículos, su aspecto personal y su educación formal decae y el diseño de la mayoría de las tiendas no es del agrado de los consumidores habituales.

En la encuesta aplicada a clientes del sector en el año 2013 con una escala de 1 a 7, la media aritmética en el ítem que evalúa la gestión de la oferta es de 3,6, la atención al cliente es de 4,07 y la concepción de la tienda de 4,13, los cuales se consideran con tendencia hacia el valor medio de la escala. Por lo que existen evidencias de una predisposición negativa por parte del consumidor que es consecuencia de la ineficiencia general que afronta la organización y que tiene parte de su origen en que no se utiliza el conocimiento como recurso de forma óptima.

Los resultados anteriores permiten evidenciar la existencia de una **situación problemática** que se basa en la ausencia de una gestión eficiente del conocimiento como recurso que dinamice y contribuya al éxito de los procesos internos de las empresas de comercio minorista de bienes culturales en Cuba, lo cual ha repercutido de forma negativa sobre la satisfacción del cliente.

Teniendo en cuenta lo anterior se declara como **objeto** de la investigación las empresas de comercio minorista de bienes culturales en Cuba, las cuales se distinguen por la necesidad del conocimiento cultural como insumo para la

venta. Mientras que el **campo** lo constituye la gestión del conocimiento como proceso empresarial que asegura la utilización de este recurso intangible en las entidades en cuestión.

El **problema científico** se expresa de la siguiente forma: ¿Cómo contribuir a la elevación de la eficiencia de las empresas de comercio minorista de bienes culturales en Cuba, a través del uso consciente del conocimiento como recurso? Para resolver este problema se ha trazado el **objetivo general** siguiente: Diseñar un procedimiento para la gestión del conocimiento en empresas de comercio minorista de bienes culturales en Cuba, el cual tiene su cumplimiento en los **objetivos específicos**:

1. Sistematizar los fundamentos teórico-metodológicos de la gestión del conocimiento en empresas.
2. Fundamentar un modelo conceptual para la gestión del conocimiento en empresas de comercio minorista de bienes culturales.
3. Concebir un procedimiento para la gestión del conocimiento en empresas de comercio minorista de bienes culturales en Cuba basado en el modelo conceptual al respecto.
4. Validar el procedimiento propuesto a través del análisis de soluciones a deficiencias detectadas, el método criterio de expertos, un estudio de caso y el análisis costo-beneficio.

La solución del problema científico se propone en la **hipótesis** de trabajo: Si se aplica un procedimiento para la gestión del conocimiento en las empresas de comercio minorista de bienes culturales en Cuba, se contribuye a la elevación de la eficiencia de las mismas, por el uso consciente del conocimiento como recurso. Para contrastar la hipótesis se analizan las soluciones a las deficiencias detectadas, se utiliza el criterio de expertos en el que se atribuye una calificación a las cualidades del procedimiento para su validación, el mismo se aplica en un estudio de caso incorporando la gestión del conocimiento a los procesos habituales de una empresa prototípica y se realiza un análisis costo-beneficio de la implementación.

La **variable** fundamental que se maneja es la eficiencia, entendida como el uso racional de los recursos disponibles de la empresa, con el fin de obtener los objetivos propuestos, la cual se mide a través de otras tres variables: en primer lugar el conocimiento aprovechado, referido a la utilización del conocimiento

creado por la empresa o adquirido en el entorno al máximo de sus posibilidades; en segundo lugar el conocimiento incrementado, que se ve como el nivel de transformación de los recursos intangibles como efecto de un aprovechamiento sostenido en el tiempo; y en tercer lugar la satisfacción del cliente como resultado indirecto de la gestión del conocimiento y definida por el nivel de complacencia del consumidor con cada uno de los aspectos del servicio de comercialización. Las tres variables se concretan en indicadores que se exponen en el procedimiento y están estrechamente relacionadas entre sí.

Se considera que el impacto sobre estas variables debe provocar un incremento en los rendimientos económicos. Esto se visualiza en la modificación positiva de los indicadores económicos de la entidad: incremento de las ventas y de las utilidades y reducción de los costos.

Para dar solución al problema científico y contrastar la hipótesis, el proceder filosófico general que se ha seguido es el dialéctico-materialista, el cual se compone de los **métodos teóricos** siguientes:

- Análisis-síntesis: se utiliza en la revisión de la literatura sobre el tema para llegar a un criterio propio sobre cada una de las partes, así como para el análisis de los resultados de todas las fuentes de información.
- Histórico-lógico: se emplea para estudiar la evolución y complejidad de las categorías fundamentales que tienen que ver con la gestión del conocimiento y el comercio minorista de bienes culturales.
- Inductivo-deductivo: se usa en la comprensión de los datos, su transformación en información y el análisis de los mismos, utilizado en toda la investigación.

Los **métodos empíricos** empleados son: la entrevista a trabajadores y la encuesta a clientes que se usan en el diagnóstico realizado en las empresas del sector; la observación participativa que se utiliza para la evaluación de las condiciones de la entidad para la introducción de la gestión del conocimiento; la consulta a especialistas y a trabajadores, el análisis estructural de variables, el análisis de contenido y la sesión en profundidad que se emplean como parte de las fases y etapas de la propuesta; el criterio de expertos, el estudio de caso y el análisis costo-beneficio que se aplican en la validación del procedimiento. Se utilizan los programas de computación: Microsoft Office Excel, SPSS versión

20.0 sobre Windows y el programa MIC-MAC, para el procesamiento de los datos en diferentes momentos de la investigación.

La **novedad científica** consiste en la propuesta de un modelo conceptual que relaciona los conocimientos de utilidad para la empresa de comercio minorista de bienes culturales presentes en el entorno, en función de diseminarlos hacia el interior de la organización y aprovecharlos en la conducción de los procesos internos. Para esto se potencian los factores clave de éxito y el uso de los elementos internos de dichas entidades con vistas al incremento de este tipo de recurso y satisfacer al cliente. Sobre la base de dicho modelo, se propone un procedimiento que operacionaliza los conceptos anteriores con el fin de incorporar la gestión del conocimiento a una empresa de este sector, provocar el uso eficiente del conocimiento como recurso y contribuir así a los objetivos de la organización. De forma más específica los aportes de la investigación son los siguientes:

Teórico-metodológico:

Se enuncia la relación cíclica existente entre conocimiento organizacional y procesos internos de la empresa, a través del aprovechamiento e incremento del conocimiento que constituye un ciclo de fácil utilización a todos los niveles de la empresa de comercio minorista de bienes culturales, tanto en tiendas como en la gerencia. Se establece correspondencia entre cada uno de los subprocesos del ciclo y los resultados de la gestión del conocimiento para un mejor monitoreo de los avances en la introducción de este proceso en la empresa. Se definen los grupos de conocimiento con sus dimensiones como guía para la identificación de conocimientos críticos y su relación de retroalimentación con el conocimiento cultural, el de los clientes y el de los proveedores presentes en el entorno. Se explica la forma de conducción de los procesos internos a través de la gerencia general por considerar que la gestión del conocimiento tiene un alcance organizacional. Se definen los factores clave de éxito del comercio minorista de bienes culturales a partir de una exhaustiva revisión bibliográfica y la experiencia del autor en el sector, los cuales deben ser potenciados por la alta dirección. Se deducen los elementos internos que identifican a estas empresas y son esenciales en el uso óptimo del conocimiento como recurso. Se propone la determinación del nivel de las condiciones necesarias para la gestión del conocimiento, antes de su

introducción en la empresa de comercio minorista de bienes culturales en Cuba, para contar con un punto de partida conocido que permita tomar acciones consecuentes durante la aplicación del procedimiento. Se determinan las posibilidades de incremento del conocimiento organizacional mediante el método de análisis estructural de variables, lo que ofrece una perspectiva diferente de otros procedimientos sobre la proyección estratégica del conocimiento como recurso. Para la planificación y organización del proceso de gestión del conocimiento se crea un modelo de decisión sobre estrategias específicas que vincula el estado y perspectivas del conocimiento existente en la empresa con su proyección a largo plazo. Se propone un modelo para la determinación de las técnicas de gestión del conocimiento a utilizar en empresas del sector sobre la base de los conocimientos que se desaprovechan y los que son más influyentes en el período estratégico. En la evaluación de los resultados de la implementación se proponen dos indicadores asociados al ciclo de gestión del conocimiento propuesto en el modelo que permiten visualizar el impacto que tiene la gestión del conocimiento sobre estos recursos y otro grupo de indicadores que permite valorar el efecto de la implementación sobre el cliente y la modificación en su percepción sobre el servicio de comercialización por cada factor clave de éxito de estas empresas y en general.

Económico-social:

Se aplica un diagnóstico en las empresas objeto de estudio que permite la determinación de los problemas de eficiencia en los procesos internos que tienen su base en el uso del conocimiento. Se propone un modelo conceptual y un procedimiento para la gestión del conocimiento en las empresas de comercio minorista de bienes culturales en Cuba basado en los fundamentos teórico-metodológicos explicados y en los problemas detectados en el sector para la elevación de la eficiencia de dichas entidades. Se implementa la gestión del conocimiento en una empresa prototípica como estudio de caso siguiendo la secuencia de fases, etapas y pasos del procedimiento, lo cual demuestra que este es pertinente para lograr los objetivos propuestos. Los resultados de cada fase se utilizan por la empresa para la superación y toma de decisiones relacionadas con la capacitación y la gestión en general. Los directivos y especialistas de la empresa han monitoreado el proceso de interiorización de

las técnicas de gestión del conocimiento introducidas con resultados favorables. Se ha detectado un mayor nivel de satisfacción del cliente con el servicio de la empresa y se considera que la gestión del conocimiento ha influido en el incremento de los rendimientos y mejores resultados socio-económicos de la entidad.

El informe de la investigación se **estructura** en tres capítulos:

CAPÍTULO 1. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICO-METODOLÓGICA DE LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO EN EMPRESAS. Se abordan las categorías relacionadas con el conocimiento organizacional, la gestión del conocimiento en la empresa, los modelos y procedimientos al respecto y las empresas de comercio minorista de bienes culturales.

CAPÍTULO 2. PROCEDIMIENTO PARA LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO EN EMPRESAS DE COMERCIO MINORISTA DE BIENES CULTURALES EN CUBA. Se explica el diagnóstico realizado en el sector y sus resultados y se proponen el modelo conceptual y el procedimiento para la gestión del conocimiento en estas entidades.

CAPÍTULO 3. VALIDACIÓN DEL PROCEDIMIENTO PARA LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO EN EMPRESAS DE COMERCIO MINORISTA DE BIENES CULTURALES EN CUBA. Se valida el procedimiento mediante el análisis de las soluciones a las deficiencias detectadas, el método criterio de expertos, el estudio de caso en una empresa del sector y el análisis costo-beneficio.

El presente trabajo no pretende ser conclusivo en la solución de las necesidades de aprovechamiento del conocimiento en las empresas de comercio minorista de bienes culturales en Cuba, solo se propone establecer un punto de partida para futuros estudios que se encaucen hacia la elevación de la satisfacción de los clientes mediante la mejor gestión del servicio en general y la correspondencia del mismo con las exigencias y necesidades crecientes de la población en este tipo de bienes.

Es recomendable que los directivos de las empresas utilicen los aportes de esta investigación para la creación y revisión de estrategias concretas enfocadas al uso óptimo del conocimiento como recurso, y que se implementen de forma consciente en la búsqueda de su supervivencia y el bienestar de los consumidores.

CAPÍTULO 1. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICO-METODOLÓGICA DE LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO EN EMPRESAS

La revisión de la literatura especializada se estructura, según la Figura 1.1, de forma tal que permite el análisis de la temática de la gestión del conocimiento en el estado actual de desarrollo de la ciencia, en el contexto nacional e internacional; así como de la práctica y su impacto en el desempeño de la empresa contemporánea. Posteriormente, a través de la síntesis, se precisan y valoran las categorías básicas, tipologías, tendencias y coherencia de los modelos y procedimientos desarrollados, en función de las exigencias que impone el objeto de estudio y su pertinencia en las condiciones actuales de la economía cubana y su modelo de desarrollo económico y social.

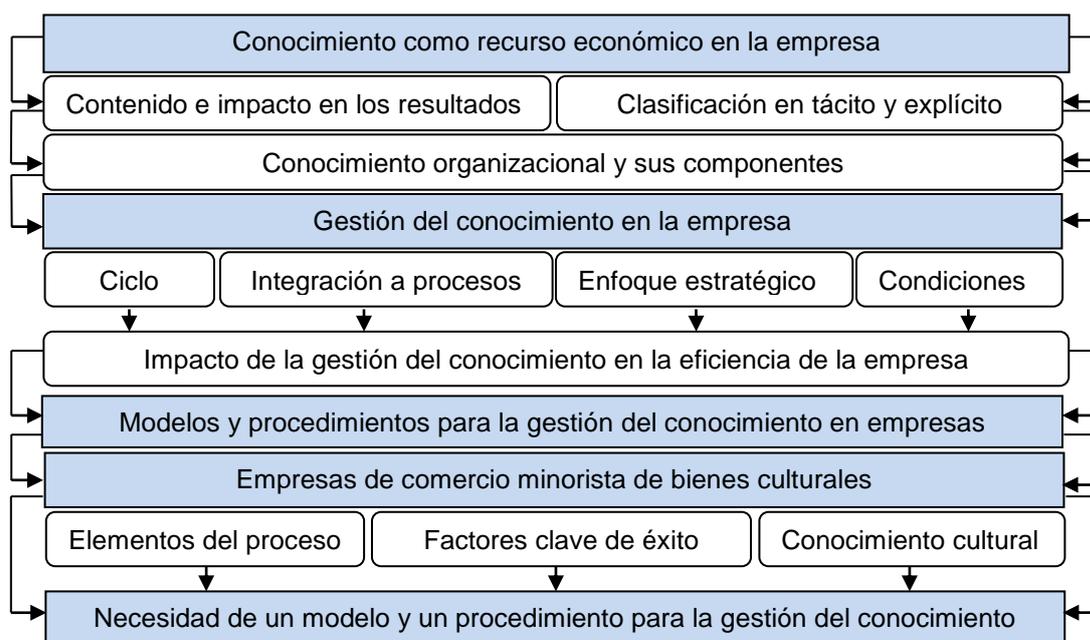


Figura 1.1 Hilo conductor del Capítulo 1

Fuente: elaboración propia

Sobre esta base se establece el marco de reflexión que permite, por una parte, guiar el proceso de investigación y, por otra, contribuir a sustentar la novedad científica de los principales resultados obtenidos de este proceso, así como su valor metodológico y práctico para contribuir a la solución de los problemas detectados en las empresas que tienen como misión el comercio minorista de bienes culturales.

1.1 El conocimiento como recurso económico

Según Carballal (2011); Lage (2013) y Silva (2014) el conocimiento debe considerarse como un recurso económico² de utilidad en las empresas, entendido este último como aquel factor que se consume en el proceso productivo, se aprovecha y queda incorporado en los bienes o servicios finales (Hernández y Martí, 2006 y Mirabal, 2015). En el caso específico del conocimiento, este se distingue de los demás porque el propio proceso de utilización contribuye a su enriquecimiento. A diferencia de los recursos económicos tradicionales, que son la tierra, los materiales y el trabajo³, el conocimiento difiere de estos por su naturaleza intangible, es decir la imposibilidad de ser contabilizado o cuantificado desde el punto de vista monetario, aunque sí se pueden conocer los costos de su conformación (Ferrer y Ortega, 2008).

Carballal (2011); Lage (2003) y Peláez (2015) explican las características del conocimiento como recurso: costoso, por la inversión que se necesita para conformarlo; expresión de trabajo, teniendo en cuenta que el valor fundamental de las mercancías se agrega por la intervención de las personas; inagotable, siempre se puede generar nuevo conocimiento en diversas variantes, y mientras más se utiliza, más se incrementa, por lo que es ilimitado en el aporte de resultados (McElroy, 2002). Asimismo debe ajustarse al entorno en que se esté usando, lo cual indica capacidad de absorción de la empresa, localidad o territorio implicados; se deprecia por desactualización o por la sustitución de otro conocimiento nuevo; y no se puede almacenar a menos que se explicita.

Los autores que definen el conocimiento lo hacen desde dos enfoques: teniendo en cuenta su contenido o desde el punto de vista de su impacto en los resultados de la empresa. En el primer enfoque los autores Crisosto y Sanchis (2002) lo explican como un conjunto integrado por información, reglas, experiencia, interpretaciones, relaciones y conexiones en un contexto y en una

² El conocimiento es considerado, por algunos autores, como el producto final de un proceso productivo que luego se convierte en insumo o recurso en otro, esto ocurre, en mayor medida, en las empresas de alta tecnología, en las que se crean ideas, soluciones, fórmulas o procedimientos (Benavides y Quinta, 2003; Riesco, 2006 y Lage, 2013). Sin embargo, la mayoría de los autores sobre el tema lo define exclusivamente como un recurso económico que influye en los resultados de la organización (Alfaro, 2010).

³ En la teoría marxista los factores de la producción: trabajo, tierra y capital, también incluyen la idea del conocimiento, sobre todo en el trabajo (Marx, 1973; Cassier, 1979; Núñez, 2014; Triana, Torres y Martín, 2005; Sánchez, 2009; Carballal, 2011 y Silva, 2014).

organización que constituyen la base para la acción y la toma de decisiones. También Ponjuán (2003) lo considera "...el conjunto de cogniciones y habilidades con las cuales los individuos suelen solucionar problemas, comprenden la teoría, la práctica, las reglas cotidianas y las instrucciones para la acción."⁴ Benavides y Quinta (2003) lo relacionan con la información cuando apuntan que: "Conocimiento e información son dos conceptos que están íntimamente relacionados, el conocimiento capacita a las personas para actuar y dirigirse inteligentemente a partir de las fuentes de información disponibles".⁵ Riesco (2006) amplía la concepción al plantear que "...el conocimiento en las empresas es un conjunto abierto de ideas, creencias y experiencias contrastadas y asimiladas mediante la reflexión que sirve de guía para la acción."⁶ Arteché (2011) precisa que es un recurso compuesto por un conjunto de aprendizajes y habilidades que los individuos utilizan para solucionar problemas y De Freitas y Yáber (2014) lo reconocen como "...representaciones entretejidas basadas en información, con análisis, interpretación y argumentación, de un determinado contexto con significación y conciencia de sus interrelaciones".⁷

Según el autor de la tesis, las definiciones anteriores atribuyen importancia al conocimiento por la utilidad de su contenido, entendido este como las habilidades, experiencias, documentos, reglas propias de la institución de que se trate y relaciones.

Otros autores explican este constructo desde la perspectiva del impacto del conocimiento en los resultados de las organizaciones. Pérez, Pérez e Ingrid (2004), expresan al respecto que sus costos son elevados, pero genera un importante retorno sobre la inversión y la productividad del trabajo y afirman que es cada vez más decisivo en el éxito económico de una empresa, aunque no pueda determinarse con exactitud el monto de este beneficio. Bernal, Turriago y Sierra (2010) refieren que el conocimiento agrega valor a la empresa. Esto lo refuerza Carballal (2011) cuando explica que "...el valor de una organización ya no reside en los bienes tangibles, sino en los conocimientos técnicos y especializados de su personal, en su experiencia, en

⁴ Ob. cit., p. 58.

⁵ Ob. cit., p. 75.

⁶ Ob. cit., p. 66.

⁷ Ob. cit., p. 128.

la propiedad intelectual y la fidelidad de los clientes, lo que se ha venido en llamar conocimiento.”⁸ Saldarriaga (2013) y Barrionuevo (2015) opinan que el conocimiento tiene una alta influencia en los resultados de cualquier empresa, porque aporta valor económico para las mismas y aunque no se ha incorporado a la contabilidad tradicional, se percibe su repercusión en los resultados finales. Los autores anteriormente citados, en opinión del investigador, están siendo economicistas por exacerbar el efecto del conocimiento en los resultados empresariales, aunque sus definiciones constituyen un atisbo de la importancia que se atribuye hoy día a la presencia de este recurso y a su utilización consciente en las organizaciones.

A partir de los análisis anteriores, en una simbiosis de los enfoques antes tratados, el autor asume que el conocimiento es un recurso económico de naturaleza intangible, consistente en habilidades, experiencias, documentos y relaciones que influyen en el logro de los resultados de las empresas.

A los efectos de profundizar en la naturaleza, soporte del conocimiento y su proceso de gestión, resulta útil el análisis de la clasificación⁹ en tácito y explícito, la cual es de interés para los objetivos de la presente investigación. Pérez (2002) caracteriza el conocimiento tácito como "...altamente personal, muy difícil de formalizar y expresar, consistente en modelos mentales, creencias y perspectivas que dirigen la acción." Mientras que, al referirse al conocimiento explícito, lo define como "...formal y sistemático, fácil de comunicar y compartir usando lenguaje científico, un plano o unas especificaciones de producto."¹⁰ Rojas (2006) adiciona que el conocimiento tácito agrega valor a los productos y servicios a través del trabajo humano, mientras que el explícito es generado por el uso continuo de información interna y externa, entendiéndose así que el conocimiento tácito es la base de creación del conocimiento explícito. Riesco (2006) plantea que el conocimiento tácito: "Se encuentra ubicado en las funciones y tareas cotidianas de los trabajadores en un determinado contexto." El mismo autor define que el

⁸ Ob. cit., p. 192.

⁹ Otras clasificaciones son: acordado, conceptual, sistémico y operacional (Pavez, 2000), operativo y no operativo (Crisosto y Sanchis, 2002), cultural y social (Benavides y Quinta, 2003), migratorio e insertado (Pérez, Pérez e Ingrid, 2004), individual, grupal, organizacional e interorganizacional (Nonaka y Takeuchi, 1995 y Riesco, 2006), entre otras.

¹⁰ Ob. cit., p. 17.

conocimiento explícito “...puede ser comunicado y compartido fácilmente a través de las especificaciones del producto, fórmula científica o *software* informático.”¹¹ Artiles (2009) y Mirabal (2015) delimitan el conocimiento tácito al patrimonio de la experiencia propia de cada persona, estudios, cultura y relaciones personales y el explícito es el que se transmite de manera estructurada en forma de documentos y puede registrarse con facilidad.¹²

En correspondencia con lo antes expuesto, se concluye a los efectos del presente trabajo que el conocimiento tácito es aquel que está contenido en la mente de las personas, resultado de su aprendizaje y experiencia, es de su propiedad y puede ser transferido a través de contactos personales y entrenamientos. Por su parte, el explícito es aquel que está contenido en documentos de la empresa y relaciones internas o externas, es comunicado o compartido a través de códigos comprensibles por los miembros de la organización o la sociedad y se conforma a partir del conocimiento tácito.

Con respecto al conocimiento organizacional¹³, Nonaka y Takeuchi (1995); Orozco y Carro (2002) y Hernández y Martí (2006) explican que existe un conjunto de conocimientos tácitos y explícitos que se crean en la empresa y deben ser aprovechados conscientemente, aunque no llegan a establecer una definición del mismo. Posteriormente, Ponjuán (2006^b); Jiménez (2014) y Mirabal (2015) lo definen concretamente como el conjunto de todos los conocimientos tácitos y explícitos que posee una institución y son utilizados en el logro de los objetivos que se propone la misma.

A partir de lo antes expuesto, el autor considera que el conocimiento organizacional, como se muestra en la Figura 1.2, contiene todas las destrezas, documentos y relaciones de la empresa, que aportan valor a la organización, así como que constituyen el arsenal de recursos de naturaleza intangible que

¹¹ Ob. cit., pp. 71-72.

¹² Triana, Torres y Martín (2005) explican la relación del conocimiento con los conceptos marxistas de trabajo vivo y trabajo pretérito, haciéndolos corresponder con el conocimiento tácito y explícito respectivamente.

¹³ Una categoría equivalente es la que se conoce como capital intelectual y una de sus clasificaciones más aceptadas es en: capital humano, estructural y relacional. Este sistema de categorías es contradictorio en su propia composición terminológica, porque el capital es un constructo de las ciencias económicas que no tiene que ver con lo intelectual ni lo humano, sino con los recursos materiales, financieros y los medios de producción. Por esta razón se utiliza el de conocimiento organizacional (Ferrer y Ortega, 2008; La Fé, 2014^c).

ha creado o adquirido y que posee en el presente para utilizar en su proceso de producción de bienes y servicios.

El concepto incluye también la prerrogativa de poseer un contenido. Es decir, que debe ser estructurado en grupos de conocimientos o indicadores específicos que permitan a las organizaciones identificarlo hasta la medida de las posibilidades para su integración al resto de los factores (Kaplan y Norton, 1996; Monagas, 2012^a, pp. 16-17). Esto debe hacerse en función de aprovechar el conocimiento organizacional existente en la empresa como punto de partida para su enriquecimiento e impacto en los resultados de la misma (McElroy, 2002 y La Fé, 2014^b).

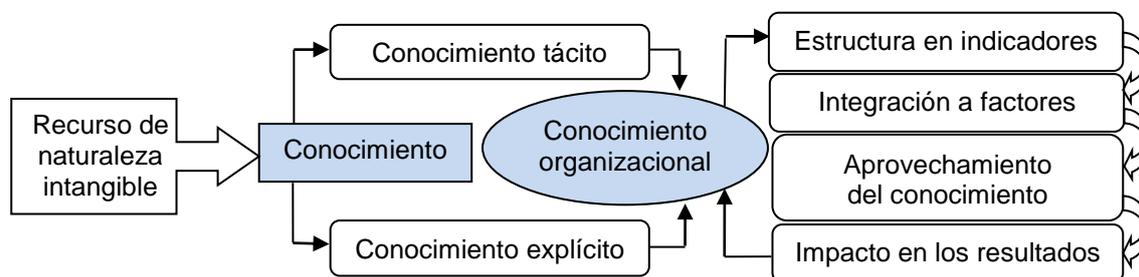


Figura 1.2 Conocimiento organizacional como recurso en la empresa

Fuente: elaboración propia

En cuanto al carácter organizacional del conocimiento está dado por su relación intrínseca con una organización en específico, las personas que la componen, sus estructuras y relaciones, en fin, su identidad. Lo organizacional está dado porque forma parte integral de los factores que hacen posible el cumplimiento de los objetivos de la institución y que la diferencian de otras, así como por el uso integrado de las disímiles formas en que se manifiesta ese conocimiento (Nonaka y Takeuchi, 1997; Edvinson, 1996; Carrión y Ortiz, 2000; Castro, 2002; Martínez, Ferro y Salamanca, 2013 y Mirabal, 2015).

A criterio del autor de la tesis y basado en las tendencias de las propuestas de Kaplan y Norton (1996); Bueno (1998); Rodríguez (2003); Riesco (2006); Soto y Barrios (2006) y Jiménez (2014) se definen cinco grupos que componen el conocimiento organizacional en las empresas. Entre los conocimiento tácitos se encuentran las habilidades, entendidas como destrezas del personal en la ejecución de sus funciones, capacidad demostrada en la práctica (Ponjuán, 2006^b; Alfaro, 2010 y Peláez, 2015) y las experticias, que se definen como el conocimiento de más alto nivel que debe ser transmitido a través de modelos

organizacionales a otras personas, contenido en la mente de especialistas o personal de mayor experiencia que portan en sí el saber más exacto de las formas de hacer de la empresa (Artiles, 2009 y Alemán, 2015).

Entre los conocimientos explícitos están: el referente documental, que se entiende como la explicitación exhaustiva de las normas y formas de hacer de la institución que constituyen una guía para las acciones organizacionales (Ponjuán, 2006^a; Bernal, Turriago y Sierra, 2010 y Jiménez, 2014); las relaciones internas, que se definen como la documentación e interiorización por parte de las personas de la identidad de la empresa a partir de los vínculos que se establecen entre las personas y los grupos (La Fé, 2008; Mas, 2005 y García, 2014); y las relaciones externas, entendidas como la explicitación de vínculos con agentes del entorno de la empresa, a través de documentos contractuales, relaciones interpersonales y de procesos de aprendizaje en común (La Fé, 2008; Capó, Tomás y Expósito, 2007 y García, 2014).

Entre estos grupos de conocimiento existen vínculos que consisten en la contribución que realiza cada uno al fomento de los demás.

1.2 Gestión del conocimiento en la empresa

Según Ponjuán (2006^b), la gestión del conocimiento tuvo su génesis en una convergencia de estudios entre la administración de empresa, recursos humanos y la gestión de la información en el marco de las organizaciones¹⁴, al entender la importancia de las personas como elemento crítico para el logro de los resultados que se proponen en las empresas y el valor que aportan los intangibles al desempeño exitoso de las mismas.¹⁵

La gestión se ha definido de diversas maneras en la literatura al respecto¹⁶, pero en el marco de este trabajo se toma la que la delimita al proceso de planear, organizar, dirigir y controlar el accionar de los miembros de la organización y de utilizar los recursos disponibles de la empresa para alcanzar los objetivos organizacionales establecidos (Terry, 1973; Koontz, 1998 y

¹⁴ Según Wiig (2000) la gestión del conocimiento ha tenido cuatro facetas en su evolución dialéctica como ciencia y en la actualidad todas ellas coexisten en diferentes contextos y se entrelazan en combinaciones afines a las organizaciones que la implementan: como tecnología, como disciplina para la investigación, como práctica empresarial y como movimiento social y organizacional.

¹⁵ Ob. cit., pp. 7-8.

¹⁶ Diversos autores han diferenciado los conceptos de gestión, administración y dirección incluyendo unos en los otros, pero esencialmente se refieren a un mismo proceso a diferentes niveles jerárquicos.

Robbins y Coulter, 2005). Es importante destacar, en el marco de los enfoques y teorías modernas sobre la gestión, la tendencia a reconocer las personas como el elemento principal de la organización y que sin ellas no existiría tal sujeto. De igual forma se manifiesta una marcada orientación a desarrollar el proceso de gestión desde una perspectiva sistémica y sinérgica para lograr un valor incrementado (Senge, 1992).

En la gestión del conocimiento los recursos son de naturaleza intangible, están contenidos en el conocimiento organizacional, y deben ser administrados en función de los procesos que se llevan a cabo en una organización. Marx (1973) apoya lo anterior cuando plantea que "...la fuerza de trabajo solo se realiza ejercitándose y solo se ejercita trabajando. Al ejercitarse, al trabajar, se gasta una determinada cantidad de músculos, de nervios, de cerebro humano, etc., que es necesario reponer. Para modificar la naturaleza humana corriente y desarrollar la habilidad y la destreza del hombre para un trabajo determinado, desarrollando y especializando su fuerza de trabajo, hácese necesaria una determinada cultura o instrucción."¹⁷ También explica la necesidad de reproducción y mejoramiento de esa fuerza de trabajo y la inversión que esto representa.

La gestión del conocimiento ha sido definida por varios autores (Anexo 1.1). Según Brooking (1997); Steward (1998); Tito (2002); Álvarez (2002); Bradley (2003); García (2005); Ponjuán (2006^b); Artiles (2009); Vidal y Araña (2012); Saldarriaga (2013); Mejía y Colín (2013); De Freitas y Yáber (2014) y Mirabal (2015) la gestión del conocimiento es un proceso que administra recursos; por lo que la catalogan como una actividad económica que imbrica subprocesos propios, relacionados con el conocimiento, como son: identificación, adquisición, creación, almacenamiento, comunicación, utilización y medición del aprovechamiento del mismo. Tito (2002) refuerza la idea de que es un proceso que se lleva a cabo desde la alta dirección de la empresa y que es de utilidad en todos los subsistemas de la organización.

Para Brooking (1997); Edvinson y Malone (1999); Múnera (2002); Artiles (2009); Vidal y Araña (2012); Monagas (2012^b) y Mejía y Colín (2013) la gestión del conocimiento tiene un alcance estratégico; razón por la cual debe tenerse

¹⁷ Ob. cit., p. 90.

en consideración para establecer proyecciones en el largo plazo, por los efectos que tienen en tal período, debiéndose implementar a través de estrategias en correspondencia con la proyección general de la entidad.

Mientras que Múnera (2002); Álvarez (2002); Ponjuán (2006^b); Barragán (2009); Vidal y Araña (2012); Carballal (2011); Monagas (2012^b); De Freitas y Yáber (2014) y Rangel, Aguilera y González (2015) enfatizan en el rol de las personas en el proceso de gestión como creadores, portadores y usuarios del conocimiento, así como en el papel de la empresa en la formación y capacitación de los mismos para que sean más efectivos en su trabajo. Múnera (2002) y Bradley (2003) añaden que de esta forma se influye en los procesos internos de la entidad para dinamizarlos y lograr una mayor eficacia de cada uno por la implicación que tiene el factor humano.

Por su parte, Brooking (1997); Steward (1998); Edvinson y Malone (1999); Tito (2002); Álvarez (2002); Ponjuán (2006^b); Artiles (2009); Monagas (2012^b); Vidal y Araña (2012); Saldarriaga (2013); De Freitas y Yáber (2014) y Mirabal (2015) valoran que el propósito de este proceso es influir en los resultados de la institución; es decir contribuir al logro de los objetivos que se han propuesto, ya sea a nivel de toda la empresa o de la propia gestión del conocimiento. A lo que Mirabal (2015) añade que contribuye a elevar la mejora continua en la empresa.

Finalmente, tomando en cuenta las posiciones de los autores referidas anteriormente y el criterio del investigador, se define como gestión del conocimiento (Figura 1.3) el conjunto de actividades integradas que se desarrollan a nivel de toda la empresa, que influye en las personas para la utilización eficiente de los recursos contenidos en el conocimiento organizacional y en la realización de los procesos internos a fin de contribuir al logro de los resultados estratégicos de la organización.

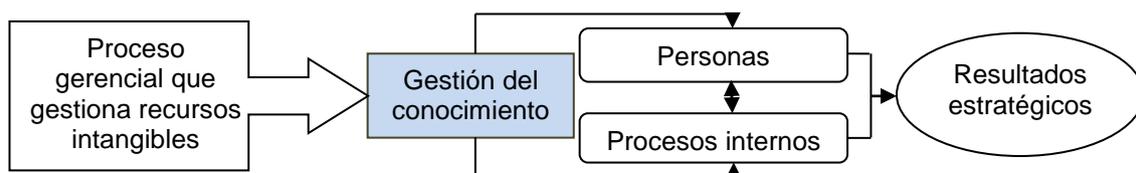


Figura 1.3 Gestión del conocimiento en la empresa

Fuente: elaboración propia

Con vistas a profundizar en la concepción de los subprocesos del ciclo de gestión del conocimiento se analizan las propuestas de Nonaka y Takeuchi (1995); Mas (2005); Riesco (2006); Ponjuán (2006^b); Nápoles, Beatón y Cruz (2010); González (2014); De Freitas y Yáber (2014); Jiménez (2014) y Alba (2015) que refieren un ciclo de gestión del conocimiento para llevar a cabo el proceso en las empresas, para lo cual el autor de la tesis establece una lógica general que reduce la complejidad de la gestión de la forma siguiente:

- Aprovechamiento del conocimiento: consiste en la captura de los recursos intangibles dentro o fuera de la empresa o su creación por parte del personal de la entidad en caso de no existir, además de la comunicación y utilización de forma óptima en correspondencia con las necesidades de los procesos internos.
- Incremento del conocimiento: consiste en la medición de los resultados del aprovechamiento para visualizar los cambios obtenidos en el proceso y su retención o preservación en la empresa para luego ser reutilizados en situaciones semejantes dando cierre al ciclo.

Según Alemán (2015) la gestión del conocimiento debe integrarse a los subsistemas y procesos o funciones de la organización (Terry, 1973; Stoner, Freeman y Gilbert, 1995; Koontz, 1998; Robbins y Coulter, 2005; Martínez, Ferro y Salamanca, 2013; Chávez y Pérez, 2013 y Peláez, 2015). Esta última categoría se asume como un sistema de "...dos o más personas que trabajan juntas en forma estructurada para alcanzar un objetivo específico o un conjunto de objetivos" (Robbins y Coulter, 2005, p. 32). Por lo que las personas, al ser creadores, usuarios y soportes del conocimiento, deben tener acceso al mismo desde cada una de las funciones o procesos del ciclo administrativo y en los subsistemas de la empresa, para su incremento en el ciclo de producción de bienes o servicios¹⁸, según se explica por el autor en el Anexo 1.2. También Franch, Herrera y Losada (2013) demuestran la importancia de los procesos de gestión del conocimiento para la toma de decisiones en las diferentes áreas de la empresa por parte de sus directivos.

¹⁸ Según Triana, Torres y Martín (2005) la dimensión del conocimiento difiere en la medida en que las personas trabajan a un nivel jerárquico o profesional más o menos alto en la empresa. Algunos procesos requieren de un conocimiento técnico o manual, resultado de una formación práctica o basada en la experiencia, referido especialmente a los obreros y en otros se requieren habilidades más especializadas o profesionales que son el resultado de una formación académica (Robbins y Coulter, 2005).

Especialmente significativa resulta para este trabajo la temática de la implementación de la gestión del conocimiento con enfoque estratégico. El investigador se afilia al criterio de Edvardsson (2008) y Macías (2015) quienes proponen una clasificación de estrategias básicas conocidas como personalización y codificación, relacionadas con la clasificación en tácito y explícito respectivamente.

La estrategia de personalización se relaciona con el conocimiento tácito y se produce a través de la interacción persona-persona. Se desarrolla en tareas no repetitivas, que implican creatividad o investigación. Se lleva a cabo una comunicación sistemática, se establecen redes personales y contactos frecuentes. Tiene como ventaja que aumenta las posibilidades de aprendizaje y diseminación de conocimiento para crear capacidades, habilidades y experticias. El proceso que caracteriza la personalización es:

- 1) Diseminación: se comparte el conocimiento tácito con otros miembros de la organización para llevarlo a todos los procesos internos.
- 2) Aplicación: se utiliza el conocimiento tácito en las tareas habituales de la empresa por parte de las personas que lo interiorizan.

La codificación está vinculada al conocimiento explícito y se basa en la interacción persona-documento, para llevar a códigos comprensibles el resultado de una experiencia, con el fin de obtener un conocimiento sin necesidad de la presencia de su creador, es decir, se almacena para re-utilizarlo en el momento oportuno. Se implementa para tareas que son repetitivas o procesos estandarizados de la organización, creando manuales, normas, procedimientos, métodos o reglas. El proceso que caracteriza este tipo de estrategia se compone de:

- 1) Recolección: se documentan las experiencias de las empresas.
- 2) Almacenamiento: acumulación del conocimiento en soportes accesibles.
- 3) Re-aplicación: uso del conocimiento disponible creado en la empresa.

Estas estrategias se complementan una con la otra de modo que se aproveche todo el conocimiento organizacional. El punto de partida para su aplicación es la identificación de los conocimientos y las formas en que se manifiestan, así como el nivel de influencia de ellos en los resultados de la empresa.

A criterio de Senge (1992); Ponjuán (2006^b); Chávez y Pérez (2013) y Jiménez (2014), es importante la creación de condiciones o premisas para el desarrollo

del proceso de gestión del conocimiento en relación con el ambiente de aprendizaje organizacional, la tecnología, la estrategia de la empresa y el liderazgo enfocado al conocimiento.

Específicamente en lo relacionado con la existencia de un ambiente de aprendizaje organizacional, Honey y Mumfort (1986) y Capó, Tomás y Expósito (2007) afirman que el aprendizaje en las organizaciones se propicia desde la cadena de suministro, y el conocimiento organizacional se crea por la relación con proveedores para influir en los clientes, con beneficios bilaterales. Mientras que Senge (1992) propone que el aprendizaje organizacional es un ambiente establecido por las disciplinas (Anexo 1.3) que posee el personal, las cuales le permiten adaptarse a los cambios del entorno a través de la apropiación de nuevo conocimiento (Peña, 2001; Riesco, 2006; Saldagariaga, 2013 y La Fé, 2014^b), para ponerlo en práctica en su puesto de trabajo y en bien de toda la organización, a la vez que desecha el conocimiento obsoleto (Silva, 2014, pp. 12-13).

Senge (1992) y Díaz y otros (2014) tratan además el desaprendizaje¹⁹, dado por un conjunto de barreras que obstaculizan que las personas aprendan y utilicen un conocimiento que puede ser productivo, aunque en procesos de cambio organizacional el desaprendizaje puede ser intencionado porque constituye una necesidad para la introducción de nuevas formas de hacer.

Otra condición necesaria, según Orozco y Carro (2002); Benavides y Quinta (2003); Ponjuán (2006^b) y González (2014) es la tecnología, vista como soporte de conocimientos y vía para la comunicación sistemática dentro y fuera de la organización, así como la accesibilidad del personal a las mismas.

Por su parte, según Orozco y Carro (2002); Benavides y Quinta (2003); Ponjuán (2006^b) y Alemán (2015) la existencia de una estrategia de empresa en correspondencia con la importancia de los recursos intangibles también condiciona el desarrollo de la gestión del conocimiento. En el contenido de la misión, visión, objetivos, áreas de resultado clave o indicadores se deben encontrar elementos relacionados con la capacitación del personal, el

¹⁹ También se conoce como estancamiento en el conocimiento, pasividad en el uso de los saberes, las rutinas en las formas de hacer y la resistencia a crear o mejorar lo aprendido (Ponjuán, 2006^b; La Fé, 2010^b; La Fé, 2012 y La Fé, 2014^b). En una organización que se propone crecer, el proceso de aprendizaje-desaprendizaje se produce continuamente (Castro, 2002 y La Fé, 2012).

desarrollo de sus habilidades y la transmisión de información entre las personas o con otras empresas como parte de la proyección de la entidad.

A la par de las anteriores, según opinan Orozco y Carro (2002); Benavides y Quinta (2003); Pérez (2006); Ponjuán (2006^b); González (2014) y Mirabal (2015) una condición final es el liderazgo enfocado al conocimiento, la cual se expresa en la importancia que otorgan los directivos a estos recursos en el logro de los resultados empresariales y la posibilidades de superación e innovación en su puesto de trabajo que brinda a las personas.

Finalmente, en opinión del investigador, estas condiciones determinan el éxito de la gestión del conocimiento en la empresa y constituyen el punto de partida para la introducción de este proceso en una institución que persiga aprovechar al máximo sus recursos intangibles.

Una vez aclarada la definición de gestión del conocimiento y su ciclo, la necesidad de incorporarla a los procesos y subsistemas de la organización, la pertinencia de hacerlo con un enfoque estratégico en relación con el tipo de conocimiento y las condiciones o premisas necesarias para su introducción se deduce la importancia que tiene este proceso para el logro de la eficiencia.

Para una definición propia del autor sobre esta categoría se parte de la concepción de los autores Potter (1980) y Cardona (2011) quienes plantean que la eficiencia se logra con estrategias enfocadas a lograr beneficios o resultados sobre la base del aprovechamiento de los recursos y las capacidades de la empresa teniendo en cuenta las necesidades de los clientes.²⁰ Berg (2010)²¹ y Ferro, Lentini y Romero (2011) explican que la eficiencia tiene que ver con la asignación de los recursos que deben ser economizados o administrados de forma óptima en la obtención de los resultados que se proponen.²² En este trabajo de investigación se asume por eficiencia: el uso óptimo de los recursos disponibles en función de lograr los objetivos de una organización.

²⁰ Díaz, Hernández y Barreiro (2009) explican su postura sobre la eficiencia en empresas cubanas como el uso racional de los recursos escasos para incrementar la producción.

²¹ Citado por Ferro, Lentini y Romero (2011).

²² También Cachanosky (2012) opina que la eficiencia económica es el uso de los recursos al máximo de su capacidad, y ofrece a los consumidores los bienes y servicios que demandan en coherencia con sus requerimientos, sin que exista capacidad ociosa.

Por constituir el conocimiento un recurso con las particularidades expuestas en el Epígrafe 1.1, su utilización no solo constituye una alternativa pertinente en los tiempos actuales, sino también una exigencia para la competitividad de las empresas, sobre todo en las que las personas constituyen actores determinantes de los procesos. Con respecto a lo anteriormente expuesto, el autor comparte el criterio de Pérez, Pérez e Ingrid (2004) y Barrionuevo (2015) cuando plantean que se deben crear los mecanismos para aprovechar el conocimiento que se genera dentro y fuera de la organización para influir en las habilidades de las personas, pues esto se revierte en respuestas más ágiles a los cambios del entorno, creación de soluciones innovadoras a problemas y la obtención de mayores niveles de satisfacción de los clientes, lo cual repercute en los rendimientos económicos. Enfatizan además en procesos de consulta a los trabajadores para las decisiones empresariales, la comunicación del conocimiento como proceso clave para su consumo y el acceso al mismo de forma continua en soportes documentales.

En este sentido también Pedraja, Rodríguez y Rodríguez (2009) y La Fé (2014^a) afirman que cuando la concepción de eficiencia en el uso de estos recursos está dada por la aplicación racional de los mismos mediante la incorporación del más necesario y apropiado a las circunstancias y posibilidades de la entidad, la gestión del conocimiento tiene un impacto económico favorable en los resultados de la empresa que lo implemente. En este sentido, La Fé (2014^b), basado en Ferro, Lentini y Romero (2011) considera pertinente la determinación de indicadores de eficiencia de la gestión del conocimiento a partir del nivel en que se han utilizado y desarrollado estos recursos en un período estratégico asociados al ciclo de gestión del conocimiento y el efecto que esto ha tenido en la satisfacción del cliente.

En virtud del análisis anterior y basado en Montero (2001); Santa y Salas (2012); Gómez (2009); Ortega (2009); Mejía y Colín (2013) y Peláez (2015), se propone que los resultados de la gestión del conocimiento se miden por los indicadores: conocimiento aprovechado, entendido como el conjunto de condiciones creadas en la empresa para que las personas consuman los recursos intangibles que se posee y el total de los conocimientos existentes que son utilizados con creatividad y en función de lograr los objetivos; conocimiento incrementado, que se define como el conjunto de recursos

creados en el proceso de aprendizaje que se producen con la práctica y en la conducción de los procesos internos, son las experiencias que resultan de la acción organizacional; y el efecto sobre el cliente, que es el nivel de satisfacción de los consumidores y estado de opinión de los mismos después de los cambios que se realizan, como parte de la introducción de la gestión del conocimiento en la empresa.

Finalmente, a partir de los análisis anteriores, se considera que la gestión del conocimiento debe integrarse a los restantes procesos y subsistemas tradicionales de la organización con un enfoque estratégico, bajo determinado nivel de condiciones tecnológicas, de liderazgo, proyección general y ambiente de aprendizaje, en aras de elevar la eficiencia de la entidad.

1.3 Modelos y procedimientos para la gestión del conocimiento en empresas

En lo que respecta al desarrollo de modelos y procedimientos para la gestión del conocimiento en empresas se han estudiado, en el caso de los primeros, algunos que son de interés en correspondencia con los propósitos de esta investigación. En el Anexo 1.4 se realiza un análisis de las ventajas y limitaciones de cada uno.²³

Al profundizar en los elementos distintivos que son de interés para el presente trabajo, se puede observar que el modelo que proponen Nonaka y Takeuchi (1995)²⁴ está encaminado a la creación continua de conocimiento a partir de sí mismo como un ciclo ininterrumpido en un contexto apropiado de aprendizaje, sin embargo no especifica la influencia de estos procesos en los resultados de la empresa ni qué tipo de técnicas se deben emplear.

Kaplan y Norton (1996)²⁵ publicaron un modelo que aborda cuatro perspectivas estratégicas asociadas al logro de la visión de la organización que vincula el aprendizaje y desarrollo de la empresa con el conocimiento de los clientes, el

²³ Se tuvieron en cuenta otros modelos que no aportan elementos novedosos para la investigación. Estos fueron los modelos de Edvinson (1996); Brooking (1996); Universidad de West Ontario (1996); Tejedor y Aguirre (1996); Sveiby (1997); Dragonetti y Roos (1997); Camisón, Palacio y Devense (1999); ATSC (1999); Pavez (2000); González, Joaquín y Collazos (2009); Boffill, Calcines y Sánchez (2009); Alfaro (2010); Penichet, La Fé y García (2009) y (2011); Cuesta (2012); Ramos (2014) y Alba (2015).

²⁴ Procesos de creación de conocimiento.

²⁵ El Cuadro de Mando Integral se ha tomado como modelo de gestión del conocimiento por los autores: Sánchez (2005); Ponjuán (2006^b); Artiles (2009) y González (2014).

funcionamiento interno y los resultados financieros. No obstante, desarrolla de forma ambigua la perspectiva vinculada al aprendizaje que es la que potencia el uso del conocimiento como recurso.

Euroforum (1998)²⁶ plantea un modelo cuyo aporte fundamental es la relación de influencia entre el conocimiento organizacional, estructurado por formas en que puede manifestarse, y los resultados que se deben obtener en la empresa en el futuro por cada tipo de conocimiento. Este modelo resulta de difícil contextualización en empresas específicas por la necesidad de identificar los efectos que tendrá en el largo plazo.

El modelo de Bueno (1998)²⁷ expresa el valor del conocimiento organizacional para influir en los resultados estratégicos de la empresa a través de acciones de gestión del conocimiento que deben integrarse al sistema de procesos de la entidad y preservar el conocimiento creado. Este autor no detalla en cómo estos se integran a los procesos habituales de la organización.

Andresen (1999)²⁸ presenta un modelo de diagnóstico de gestión del conocimiento para la posterior elaboración de estrategias que fomenten su uso y desarrolla un conjunto de facilitadores asociados al liderazgo, el ambiente de aprendizaje, la tecnología y la medición del conocimiento; pero solo concibe su implementación como un proceso gerencial y no explica la forma de involucrar al resto de los procesos de la empresa.

Los tres modelos que se refieren a continuación son cubanos y están enfocados a la contribución del conocimiento de las organizaciones al desarrollo local y la utilización de la cultura del territorio como recurso intangible en las empresas. En el modelo de Rodríguez (2003), se entiende el conocimiento como un recurso propio de las organizaciones que deben poner a disposición de la sociedad para su uso, aunque no lo desglosa por componentes. Por su parte, Mas (2005) plantea que se puede obtener el conocimiento más específico que poseen y utilizan con éxito las organizaciones, los grupos y los individuos en el entorno para compartirlo con otras entidades del territorio; sin embargo, se limita al uso de las tecnologías de

²⁶ Euroforum es un centro de capacitación que radica en Madrid y presta servicios de capacitación y consultoría a empresas de toda España y otros países (tomado de Ponjuán, 2006^b).

²⁷ Modelo de dirección estratégica por competencias: el capital intangible.

²⁸ *Knowledge Management Assessment Tool*, creado por Arthur Andersen con la asesoría de A.P.Q.C. (tomado de Ponjuán, 2006^b).

la información y la comunicación como condición para ello. El modelo de Soto y Barrios (2006) está dirigido a la creación de conocimiento a escala social a través de la educación y la investigación, para incorporarlo luego a los procesos de las organizaciones. Su limitación fundamental está en no profundar en la gestión del conocimiento hacia adentro de la empresa.

La cubana Gloria Ponjuán²⁹ elabora un modelo cíclico que estructura las acciones de la gestión del conocimiento. Su valor está dado por la propuesta de técnicas de implementación en cada uno de los procesos que propone; aunque se considera engorrosa su aplicación en la práctica por el esfuerzo del personal para interiorizar los procesos y las técnicas.

Otro de los modelos analizados es el de Riesco (2006)³⁰, que destaca la importancia de obtener el mayor nivel de información sobre la sociedad, el entorno de la empresa y el mercado. Propone un estudio detallado del contexto de utilización del conocimiento y los procesos asociados a la introducción de un proyecto específico de gestión del conocimiento. Su limitación radica en el enfoque hacia los resultados económicos.

En cambio, en el modelo de Ollarves, Estévez y Salguero (2012) se desagrega el conocimiento organizacional en relación con su clasificación en tácito y explícito y se proponen áreas de acción estratégica asociadas con ellos. Este modelo tiene en cuenta la estructura de la empresa y el impacto del conocimiento en cada uno de los procesos clave como elementos a considerar en la gestión, aunque no vincula las acciones con los resultados que se obtienen en el largo plazo.

González (2014)³¹ establece mecanismos de aprendizaje y acceso a información para los trabajadores en función de crear nuevo conocimiento o adquirirlo en el entorno, con vistas a mejorar la toma de decisiones y la participación de cada empleado en los procesos internos de la empresa, a partir de una retroalimentación sistemática con otros individuos o grupos que aprenden. Sin embargo está limitado a un subsistema específico de la empresa que es el de comercialización.

²⁹ Procesos estratégicos de gestión del conocimiento (Ponjuán, 2006^b, pp. 82-117).

³⁰ Modelo integrado situacional de gestión del conocimiento.

³¹ Modelo de gestión del conocimiento como herramienta administrativa para mejorar el desempeño del departamento de ventas en una empresa que comercializa proyectos de vivienda en Guatemala.

De Freitas y Yáber (2014) desarrollan un modelo en el que conciben el uso sistemático del conocimiento asociado a la planificación. Está limitado por circunscribirse solo a instituciones educativas y al uso de conocimiento explícito.

Finalmente, el modelo de Jiménez (2014) creado para empresas de artesanía de canteras en Querétaro, México, explica la necesidad de coordinar los esfuerzos entre eslabones de la cadena de valor para generar conocimiento interno, lo que explicita en manuales y difunde en la organización. Prioriza el papel del cliente y la obtención de sus sugerencias para los diseños de productos y el logro de la satisfacción de los mismos. No obstante, se ocupa mayormente de la producción y no enfatiza en el proceso de comercialización; asimismo se propone el monitoreo de variables como la intervención del gobierno o condiciones medioambientales de difícil previsión.

En un análisis de las regularidades de los modelos expuestos anteriormente (Anexo 1.5) se puede resumir que:

- Se aprecia la descripción de un proceso coordinado de gestión por subprocesos o perspectivas asociadas al conocimiento.
- Existen diversas formas para designar y estructurar por indicadores el contenido del conocimiento organizacional.
- Se vinculan elementos internos y externos de la organización al proceso de gestión del conocimiento, en relación con el contexto para el cual fue diseñado.
- Conciben la obtención de dos tipos de resultados, los asociados directamente al conocimiento y los que tienen que ver con los objetivos generales de la empresa.

Sin embargo, existen carencias que el autor considera pertinente destacar. Estas son:

- Cada uno propone subprocesos diferentes que componen el ciclo de gestión del conocimiento, de difícil manejo y aplicación en la práctica.
- Los grupos de conocimiento son poco concretos para su comprensión y utilización en una entidad con características específicas.

- No se establece la forma de conducción de los elementos propios de la organización para la gestión del conocimiento en función de factores clave de éxito de los procesos internos de la empresa.
- No se aprecia relación entre los resultados esperados y los subprocesos que componen el ciclo.

Con respecto a los procedimientos desarrollados para la gestión del conocimiento, se realiza un análisis de las ventajas y limitaciones de cada uno (Anexo 1.6). Los aspectos comunes encontrados por el autor en las propuestas de Pavez (2000); Zaracho (2001); Daurell y Gamero (2002); Ordóñez (2002)³²; Crisosto y Sanchis (2002); Ponjuán (2006^b); Hernández (2008); Arteché (2011); Hernández (2011); González (2014) y Macías (2015), según se muestra en el Anexo 1.7, son:

- Se sigue una lógica procedimental de cuatro fases: diagnóstico de gestión del conocimiento, diseño de una estrategia, aplicación de la estrategia y evaluación de los resultados.
- En la fase de diagnóstico de gestión del conocimiento se devela la composición del conocimiento organizacional existente en la empresa y el estado en que se encuentra.
- Para el diseño de la estrategia centrada en el conocimiento se elaboran objetivos y estrategias específicas que conllevan a la utilización de los recursos intangibles existentes. Esto se realiza con el fin de elevar los resultados de la empresa, potenciando fortalezas para eliminar debilidades y crear nuevo conocimiento como parte de la acción organizacional.³³
- En la aplicación de la estrategia los procedimientos analizados concuerdan en la introducción paulatina de las técnicas para dar cumplimiento a los objetivos y las tareas propuestos en las estrategias. La intervención del liderazgo de la empresa para incentivar el consumo de conocimiento y la inclusión de todo el personal es determinante en esta fase.

³² Los procedimientos de Zaracho (2001); Daurell y Gamero (2002) y Ordóñez (2002) se tomaron de Hernández (2011).

³³ Otros autores que desarrollan el enfoque estratégico con el uso de recursos intangibles son: Beijerse, 1999; Peña, 2001; Múnera, 2002; Orozco y Carro, 2002; Benavides y Quinta, 2003; Pedraja, Rodríguez y Rodríguez, 2009; Hou y Chien, 2010; Leal y Quero, 2011; Monagas, 2012^a; La Fé, 2014^c y Jiménez, 2014.

- Para la evaluación de los resultados hay coherencia en que se mide el grado de cumplimiento de los objetivos contenidos en la estrategia. Dichas evaluaciones se hacen periódicamente con la participación de los directivos de la empresa; se asumen las desviaciones, y reparan las incongruencias del diseño estratégico o de su implementación. La medición del logro de los objetivos a través de indicadores es fundamental para hacer visible a los miembros de la organización el avance de la gestión del conocimiento.

Después del análisis de los procedimientos consultados se puede concluir que existen insuficiencias en los mismos, como son:

- No existe una descripción detallada del contenido de cada uno de los grupos de conocimiento para el diagnóstico ni formas estandarizadas para su medición e interpretación.
- La forma de selección de estrategias, la organización del proceso de gestión del conocimiento y la determinación de las técnicas a utilizar no se relacionan con los resultados del diagnóstico.
- No se especifican las vías de concientización del personal de la empresa durante la implementación.
- No se declara la forma de evaluación del impacto de la gestión del conocimiento sobre el cliente.
- No se explica el proceso de aprendizaje del propio procedimiento ni su consiguiente mejora.

En resumen, los modelos y procedimientos para la gestión del conocimiento analizados aportan un conjunto de elementos a tener en cuenta en cualquier contexto de aplicación, sin embargo se precisa de un estudio particular del objeto de estudio en cuestión para su introducción más coherente.

1.4 Empresas de comercio minorista de bienes culturales

El comercio minorista de bienes al ser un servicio se consume en el momento de su producción, con la cualidad distintiva de que el cliente obtiene en el intercambio un artículo que puede gastar en ese momento o posteriormente. En este sector son los bienes y su naturaleza los que determinan las

características del conocimiento necesario a los diferentes niveles de la empresa.

La visión marxista del comercio como fase dissociada del ciclo de capital comercial no está separada de la más moderna como sector de la economía, pues igualmente se concibe como un eslabón social que aporta valor a las mercancías que fueron producidas por empresas de los sectores primario y secundario para facilitárselas al consumidor como receptáculo final del proceso al ofrecer el servicio de comercialización (Pérez, 2010).

Según Marx (1973), en la fase de venta de las mercancías producidas el dinero invertido inicialmente regresa convertido en dinero y asegura la reproducción del sector industrial. García y otros (1992) explican que las mercancías que se venden pasan a propiedad personal y que en la transición al socialismo se comercializa con la finalidad de suplir las necesidades de la población y de obtener rentabilidad a escala social para la reinversión en la propia sociedad. También apuntan la necesidad de tomar en cuenta que la ley de distribución con arreglo al trabajo en la construcción del socialismo debe manifestarse en la accesibilidad de la población a los bienes que se ofertan, en dependencia de su capacidad de pago (La Fé, 2014^a).

Sobre el comercio minorista de bienes, Barreiro (2002) considera que es un sector de la economía que "...agrega una utilidad adicional sobre la ya brindada por los productores, cuando diseñan y fabrican un producto capaz de satisfacer una determinada necesidad. [...] mediante los servicios que presta, añade a esa capacidad, utilidad de lugar, de tiempo, de imagen y hasta adicionan utilidad de forma, que complementan el valor del producto accesible al comprador."³⁴ Mientras que Pons, Hui y Duffus (2008) opinan que "...tiene la función de aproximar, repartir, distribuir."³⁵ En cambio Cliquet (2011) y Matea y Mora (2012) lo definen como un sector que media entre productores y clientes, y presiona a los sectores primario y secundario para que respondan a los requerimientos del cliente, teniendo en cuenta que la mayor parte de los bienes que se consumen en una sociedad se obtiene en estas empresas. Cabrera, Martínez y Calas (2014) dicen que el comercio minorista de bienes es el sector

³⁴ Ob. cit., p. 24.

³⁵ Ob. cit., p. 5.

que brinda el servicio de comercialización de aquellos bienes que satisfacen las necesidades o carencias de los consumidores.

En relación con los resultados que se esperan de una empresa de comercio minorista de bienes, en el caso de Cuba, Barreiro (2002) explica que en primer lugar es la satisfacción de las demandas de la población, teniendo en cuenta que la mayor parte de los medios de producción son propiedad social y que estas deben incrementar la productividad del trabajo para poder reducir el valor de las mercancías y elevar las posibilidades de acceso de todos los consumidores. Por su parte Cerdá (2002); Berné, García y Pedraja (2005) y La Fé (2014^a) consideran que el comercio minorista existe para satisfacer las necesidades de los clientes con productos más afines a sus exigencias, para lo cual debe adaptarse a los cambios que el entorno le impone y lograr rendimientos que contribuyan a su reproducción como sector.

En función de los objetivos de la investigación, se comparte el criterio de Rebollo (1994); Leal y Cefalá (2006) y Flexor (2014) en cuanto a que en el comercio minorista de bienes la satisfacción del cliente se expresa a través del estado de conformidad o complacencia de un individuo o un grupo de ellos con los diferentes aspectos que componen el servicio de comercialización que han recibido. En cambio, el incremento en los rendimientos económicos de una empresa de este sector se puede delimitar al aumento sostenido de variables asociadas a las ventas y las utilidades, así como a la disminución de los costos (Barreiro, 2002; Vallet y Mollá, 2006; Fernández y Rebollo y Rozano, 2007 y Cabrera, Martínez y Calas, 2014). Por lo que el aumento de la satisfacción del cliente y de los rendimientos económicos están en estrecha relación con el conocimiento que está disperso entre los demandantes y que se obtiene a través de la relación con los mismos y resulta de vital importancia para que el servicio de comercialización obtenga sus resultados presumibles (Calderón, 2006; Briceño y Bernal, 2010 y Jiménez, 2014).

En particular, refiriéndose al comercio minorista de bienes culturales, Jiménez (2014) establece como prioridad en el proceso de gestión empresarial la coordinación entre los elementos que conforman la cadena de valor para el logro de la función social de este sector. Peraza e Iturbe (1998); Boffil, Calcines y Sánchez (2009); Azuela, Sanzo y Fernández (2010) y Flexor (2014) definen los bienes culturales como aquellos en que en su proceso de producción

intervienen creadores, es decir artesanos, artistas de la plástica, músicos o escritores o se reproducen en soportes comercializables para la venta al pormenor y que, según Montero (2001) atraen a los clientes al mercado de arte por el valor que le otorga dicho artífice.

Herrero (2002) sienta las bases de la cultura como industria que debe autosostenerse económicamente, y por tanto establecer opciones para que las artes de mayor aceptación de mercado se conviertan en mercancías y subsidiar aquellas que son del gusto de un público menos numeroso, desde la perspectiva de no perder manifestaciones culturales con menos adeptos que contribuyen al acervo de los territorios o las naciones.

Según Espinosa (2005)³⁶ es el conjunto de instituciones de "...producción y distribución serializada de un bien cultural, que lleva en sí mismo el acto de creación y que tiene una dimensión económica, ideológica, social y cultural."³⁷ Este autor explica que la dimensión económica está asociada al beneficio que representa dicha actividad en términos monetarios, la dimensión social está dada por la creación de empleos en un sector que crece continuamente y la dimensión cultural tiene que ver con el impacto en las tradiciones, la educación y las relaciones que se establecen entre individuos a partir de la divulgación de sus simbolismos e idiosincrasias comunes.

El autor de este trabajo opina que el sentido de las empresas de comercio minorista de bienes culturales es el de contribuir al desarrollo de la identidad de los pueblos, además de recaudar fondos para promover las diferentes manifestaciones artísticas y la cultura como bien público y que cuenta con un proceso que se inicia con un acto creativo, después se pasa a la determinación del soporte para su difusión y finalmente el lanzamiento al mercado (Espinosa, 2005, p. 5). Esto es posible, según Ortega (2009) y Flexor (2014), porque los clientes le otorgan un simbolismo a los bienes culturales en correspondencia con sus necesidades y los lleva a darles un valor económico.

Según Boffil, Calcines y Sánchez (2009) y Leal y Quero (2011) existe debate sobre la necesidad de crear arte en correspondencia con las exigencias del mercado o no. Por una parte, la orientación al producto implicaría la búsqueda

³⁶ Este autor cubano explica que a mediados del siglo XX se comienza a definir este constructo y en los años ochenta (Martín, 1987) surge debate sobre el desarrollo endógeno de dicha industria sin desechar los intercambios internacionales e interculturales.

³⁷ Ob. cit., p. 5.

del cliente que se sienta atraído por una obra, mientras que la orientación al mercado llevaría a los artistas a producir a gusto del consumidor. Esto último pudiera condicionar la desaparición de algunas manifestaciones que agradan a un público menor. Esta aparente contradicción, requiere de alternativas de decisión que presupongan la combinación de los enfoques antes expuestos en aras de preservar la herencia cultural con un alto sentido de la rentabilidad.

A partir del análisis anterior, el autor de la tesis concluye que el comercio minorista de bienes culturales (Figura 1.4) es un sector de la economía que brinda servicio de comercialización o mediación entre creadores y consumidores de bienes que poseen un valor espiritual por haber sido creados por un artista y ser el reflejo de la cultura de una localidad o nación en especial, para obtener resultados económicos.

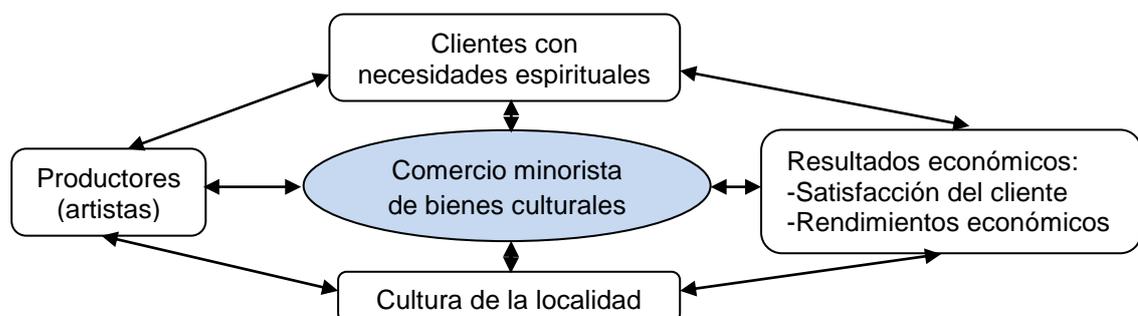


Figura 1.4 Comercio minorista de bienes culturales

Fuente: elaboración propia

De marcada importancia resulta para la investigación definir los elementos del proceso de comercialización de bienes culturales, los cuales se integran como parte de los procesos internos de dichas empresas. En opinión del autor de la tesis (La Fé, 2014^a) y basado en Rebollo (1994); Berné, García y Pedraja (2005); Cliquet (2011) y Jiménez (2014) estos elementos son:

- Gerencia del negocio de comercio minorista de bienes culturales: es el proceso de influir positivamente en las personas para que brinden un servicio de comercialización adecuado a las características propias del cliente (Gómez, 2009 y Mirabal, 2015).
- Cliente con necesidades espirituales: sujeto y razón de ser del servicio de comercialización que aporta un conocimiento básico a la empresa cuando comunica sus necesidades y satisfacción con el servicio, las

cuales son el reflejo de la cultura del territorio y de su formación (Ortega, 2009 y Flexor, 2014).

- Personal en contacto: tipo de empleado que imprime rapidez y personalización al servicio, portadores de la imagen de la empresa, así como de la información que el cliente precisa sobre los bienes y el servicio en general; su conocimiento debe ser el resultado de un proceso de formación y capacitación afines con el arte y la cultura y deben apropiarse de los aportes del cliente, sus necesidades y propuestas (Gómez, 2009; La Fé, 2010^a; Leal y Quero, 2011 y Mirabal, 2015).
- Tienda minorista: lugar donde se lleva a cabo la actividad de atender al cliente, con una imagen, animación, comodidades para la circulación, secciones, promoción y la combinación de formatos³⁸. Su diseño debe ser el resultado de la relación entre los clientes y el personal en contacto y de la aplicación de las normativas al respecto (Marzo, Pedraja y Rivera, 2005; Berné, García y Pedraja, 2005 y Jiménez, 2014).³⁹
- Bien cultural: elemento fundamental del servicio de comercialización, con un nivel de calidad, variedad, surtido y precio. Debe estar en correspondencia con la necesidad o gusto del cliente. Posee características como la originalidad de su diseño o decoración y la presencia de un creador que firma en el propio producto (Ortega, 2009; Leal y Quero, 2011 y Jiménez, 2014).
- Proveedores o creadores: artistas, artesanos o empresas asociadas a estos que producen y proporcionan los bienes que se comercializan, por lo que tienen un papel determinante en la imagen y los resultados de la empresa. Su eficacia radica en la capacidad para garantizar los bienes que demanda el cliente, en el momento y la cantidad oportunos (Montero, 2001; Ortega, 2009 y Peláez, 2015).

³⁸ Patiño y Bernal (2005); Gil, Ruiz y Calderón (2009) y Bocanegra y Vázquez (2010) defienden el espacio físico tradicional como la forma más apropiada y preferida por los clientes, aun en la actualidad, en contraposición al espacio virtual. Martínez y Gallego (2006); Cliquet (2011); Matea y Mora (2012) y García (2012) enfatizan en que las tecnologías pueden contribuir a reducir los costos de personal.

³⁹ Según Pons, Hui y Duffus (2008) hay dos formas de ordenamiento del punto de venta: el comercio tradicional o el comercio de libre servicio. Pueden combinarse para crear atractivo para el cliente.

Factores clave de éxito de los procesos internos

La coordinación de los elementos definidos anteriormente debe estar en función de potenciar los factores clave de éxito de dichas empresas. Según Wong (2005) y Macías (2015) un factor clave de éxito es un área en la cual es necesario alcanzar un determinado nivel de resultados para lograr un desempeño competitivo de la organización.

Con respecto al éxito de los procesos internos de una empresa de comercio minorista de bienes culturales, se realiza una revisión bibliográfica y se obtienen los factores fundamentales a tener en cuenta. En el Anexo 1.8 se analiza la influencia de cada una de las propuestas de un conjunto de autores sobre dichos factores y se enriquece con la consulta a especialistas del sector. Según Rebollo (1994); Leal y Cefalá (2006); Barreiro (2002); Conesa (2004); Berné, García y Pedraja (2005); González, Pons y Cárdenas (2008); Cabrera, Martínez y Calas (2014); Ruiz (2009); Cliquet (2011); Flexor (2014) y Camarero y Gutiérrez (2014) se le confiere especial importancia a variables como la relación de la empresa con los proveedores para crear de conjunto una imagen positiva de los bienes que se comercializan basada en los requerimientos del cliente y contribuir a la innovación en productos y la reducción de los costos en la distribución con énfasis en la diversificación de surtido y de precios con calidad. También Montero (2001), refiriéndose a los bienes culturales, aclara la importancia del valor de marca o pedigrí que le imputa el creador. A partir de estas propuestas se define por parte del investigador que el primer factor clave de éxito en los procesos internos de las empresas de comercio minorista de bienes culturales es la gestión de la oferta, entendida como el esfuerzo que realiza la empresa para hacer que el cliente obtenga en el lugar de la venta los bienes que se corresponden con su necesidad. Consiste en la comunicación desde el cliente hasta los productores o creadores y viceversa, con el objetivo de producir bienes acordes a las expectativas del mercado.

En las propuesta de Rebollo (1994); Leal y Cefalá (2006); Cruz (1997); Barreiro (2002); Conesa (2004); Berné, García y Pedraja (2005); González (2005); Patiño y Bernal (2005); Fernández, Rebollo y Rozana (2007); González, Pons y Cárdenas (2008); Cabrera, Martínez y Calas (2014); Ruiz (2009); Cliquet (2011); Flexor (2014) y Camarero y Gutiérrez (2014) también explican aspectos de especial importancia con respecto a la relación entre el cliente y el personal

en contacto como facilitador de la venta y la preparación de dicho personal para dar información al consumidor sobre los bienes y servicios que se comercializan. Estos autores apuntan que dicho personal debe transmitir una imagen adecuada de la empresa, captar la información que proporciona el cliente y transmitirla oportunamente a la gerencia para ser utilizada como conocimiento en la gestión de la oferta. Montero (2001) explica la necesidad de atraer a los coleccionistas de arte, principales clientes de estas entidades. Por lo que se deduce que el segundo factor clave es la atención al cliente, definida como el esfuerzo que realiza la empresa para que el personal en contacto contribuya a la obtención de los resultados de la organización, facilitando el proceso de comercialización. Se incluye la formación y capacitación de la fuerza de venta para elevar sus conocimientos sobre arte, cultura y venta personal.

Según Cruz (1997); Barreiro (2002); Conesa (2004); González (2005); Fernández, Rebollo y Rozana (2007); González, Pons y Cárdenas (2008); Cabrera, Martínez y Calas (2014); Ruiz (2009); Cliquet (2011) y Flexor (2014) también son importantes los aspectos referentes a la localización del punto de venta o la tienda, la proyección de su soporte físico y ambiente, el diseño del lugar en correspondencia con el tipo de bienes que se comercializan y los clientes que concurren al mismo. Se deduce, por tanto, que otro factor clave a considerar es la concepción de la tienda, entendido como el esfuerzo que realiza la empresa para ubicar y diseñar el lugar de venta en vínculo con las exigencias y cualidades del mercado objetivo.

Necesidad del conocimiento cultural

Otro aspecto importante en este tipo de servicio, a criterio de Azuela, Sanzo y Fernández (2010) y Jiménez (2014) lo constituye el hecho de que las empresas que comercializan bienes culturales deben funcionar en estrecha relación con la localidad, nutrirse de su conocimiento para comercializar aquellos productos que le satisfacen y contribuir además al desarrollo de dicha identidad territorial. También deben preparar a su fuerza de venta para enfrentar a clientes con necesidades espirituales más específicas que el cliente tradicional.

A partir de los criterios de Rodríguez (2003), Mas (2005), Soto y Barrios (2006) y Jiménez (2014) y mediante consulta a especialistas del sector, se deduce la

existencia e importancia del conocimiento cultural como parte integral de la actividad de comercio minorista de bienes culturales, por ser elemento intangible distintivo de estas empresas que está diseminado en su conocimiento organizacional.

Basado en las definiciones de Montero (2001), Ponjuán (2006^b), García (2014) y Jiménez (2014) se concibe por parte del autor de la investigación que el conocimiento cultural es el conjunto de estructuras informacionales que poseen las personas y que pueden transmitir a otros para demostrar el valor de los bienes con valor espiritual en correspondencia con el imaginario de cada uno y sus intereses intelectuales. Se refiere al conocimiento que precisan los vendedores de este tipo de mercancía para presentar un producto al consumidor y lograr su realización. Es un recurso que se obtiene en la localidad o el territorio para plasmarlo en los bienes y satisfacer al cliente.

Características del comercio minorista de bienes culturales en Cuba

En Cuba, el comercio minorista de bienes culturales se estructura en cuentapropistas y empresas estatales. Los cuentapropistas se asocian a las filiales provinciales del Fondo Cubano de Bienes Culturales para la comercialización de artesanías y cumplen el papel social de divulgar valores autóctonos de la nación⁴⁰, aunque algunos productos carecen de calidad y la ubicación de los puestos de venta no siempre es adecuada. Las empresas estatales, con un importante rol en la actualización del modelo económico cubano⁴¹, presentan dificultades en el aprovisionamiento y los precios de venta.⁴² Además tienen la misión social y estratégica de potenciar la promoción de la cultura cubana, satisfaciendo las demandas del cliente. Según Corrales (2012), La Fé (2010^a) y La Fé (2014^a) sus características distintivas son:

- Amplia diversidad de surtido que abarca artesanías, obras de arte en soportes utilitarios, confecciones, discografía, literatura y tecnología relacionada con la cultura.
- Mercado heterogéneo que contiene segmentos asociados al turismo extranjero que es atraído por la cultura de los territorios, clientes

⁴⁰ Lineamientos 133, 134.

⁴¹ Lineamiento 02.

⁴² Lineamientos 57, 60, 245, 249, 251.

nacionales en los que se ha potenciado la tendencia al coleccionismo de arte y cubanos residentes en el extranjero que demandan bienes con valor simbólico sobre Cuba.

- No se aprovecha el conocimiento de los territorios para diseñar el surtido, la experticia de los vendedores y especialistas no se explicita debidamente, en las tiendas no se utiliza el trabajo colaborativo para la superación de los trabajadores y la retroalimentación con el entorno es deficiente.

Por la necesidad de fomentar la cultura nacional con un alto sentido de la rentabilidad y la identificación de rasgos de ineficiencia en las empresas cubanas del sector, se considera necesaria la incorporación de la gestión del conocimiento, con vistas a impulsar su uso eficiente como recurso y contribuir así con el logro de los objetivos organizacionales.

Conclusiones parciales del Capítulo 1

- El uso consciente del conocimiento como recurso económico a través de su proceso de gestión permite contribuir a la eficiencia general de las empresas y el logro de sus resultados.
- El análisis de los modelos de gestión del conocimiento demuestra que siguen una lógica general apropiada a cada contexto para el que se elaboran, pero carecen de flexibilidad para su introducción en una empresa cualquiera, por lo que deben ser adaptados para su utilización.
- El estudio de los procedimientos para la gestión del conocimiento permite identificar los aspectos comunes de los mismos asociados a la lógica de sus fases; sin embargo son insuficientes en la medición del aprovechamiento del conocimiento, la selección de estrategias, los mecanismos de concientización del personal de la empresa y de formas de mejora a partir de los resultados. Además de que no se encontró ninguno que fuera compatible con las características de las empresas de comercio minorista de bienes culturales.
- La profundización en las empresas objeto de estudio, arroja que estas presentan características distintivas con respecto a los elementos que las componen, sus factores clave de éxito y sobre todo la necesidad del

uso de conocimiento cultural para propiciar de forma eficiente la comercialización de bienes culturales. Esto requiere de un modelo y un procedimiento que permitan obtener dicho conocimiento y emplearlo adecuadamente en sus procesos internos.

CAPÍTULO 2. PROCEDIMIENTO PARA LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO EN EMPRESAS DE COMERCIO MINORISTA DE BIENES CULTURALES EN CUBA

Los fundamentos teóricos de la investigación, expuestos en el capítulo primero de esta tesis, el análisis de varios modelos y procedimientos y el estudio de las particularidades del objeto de estudio permiten justificar, en el plano conceptual y metodológico, la necesidad de la concepción de un modelo y un procedimiento para la gestión del conocimiento en empresas de comercio minorista de bienes culturales que contribuyan a superar las limitaciones que se evidencian de las empresas del sector.

Particular importancia tiene la identificación de problemas, al constituir un elemento básico en la lógica que subyace en las relaciones que se establecen entre los constructos del modelo y en la secuencia de fases y etapas del procedimiento en función de encontrar respuesta metodológica desde estos y con ello resolver el problema científico de la investigación.

En correspondencia con lo antes expuesto, es que el presente capítulo se inicia con el diagnóstico de la gestión del conocimiento en empresas del sector del comercio minorista de bienes culturales, y luego propone un modelo conceptual y un procedimiento para su introducción y mejora en dichas entidades.

2.1 Diagnóstico de gestión del conocimiento en las empresas de comercio minorista de bienes culturales en Cuba

El sector del comercio minorista de bienes culturales en Cuba se compone de tres empresas que comercializan en mayor o menor medida productos con valor espiritual para los clientes: la sociedad mercantil Promociones Artísticas y Literarias (ARTex S.A.) que cuenta con varias líneas de negocio entre las que se encuentra la red de tiendas minoristas (Anexo 2.1); la empresa Fondo Cubano de Bienes Culturales (FBC), cuyo comercio minorista se basa en la actividad de los cuentapropistas que se adscriben a dicha entidad para comercializar sus productos (Anexo 2.2); y la Cadena de Tiendas Caracol S.A., que dirige sus ventas minoristas hacia el turismo e incluye en sus tiendas una sección de suvenires y artesanías con imágenes sobre Cuba (Anexo 2.3).

En el caso de ARTex S.A. las ventas netas totales han decrecido, según se aprecia en el Anexo 2.4. En particular las artesanías se incrementan en proporción semejante a los costos, sin embargo los ingresos por los restantes tipos de producto han decrecido en igual período, por el estancamiento de genéricos como discografía y literatura.⁴³

En cambio, las ventas minoristas del FBC están condicionadas por la representación que hace la empresa de los vendedores de artesanías que son cuentapropistas y la contratación de artesanos que exponen a la venta sus creaciones en estos puntos. En dicha empresa, el nivel de ingresos está dado por la etapa turística de alta o baja y se caracteriza por los estancamientos de mercancías o la obsolescencia por lento movimiento (Valdespino, 2015).

Por su parte, la empresa Caracol S.A. se inserta en los polos turísticos ya consolidados en el país y hasta el momento no presentan resultados positivos en la línea de bienes culturales con la colección de Imagen Cuba y las artesanías. Esto viene dado por la competencia que representan otros bienes que se comercializan en sus tiendas como son el ron y el tabaco (Guerrero y Pérez, 2009).

Para un análisis más profundo, con el objetivo de evidenciar los problemas del comercio minorista de bienes culturales en Cuba en el uso del conocimiento se realiza un diagnóstico teniendo como variables fundamentales el nivel de aprovechamiento e incremento del conocimiento y el efecto de estos sobre el cliente. El procedimiento para el diagnóstico se muestra en la Figura 2.1.

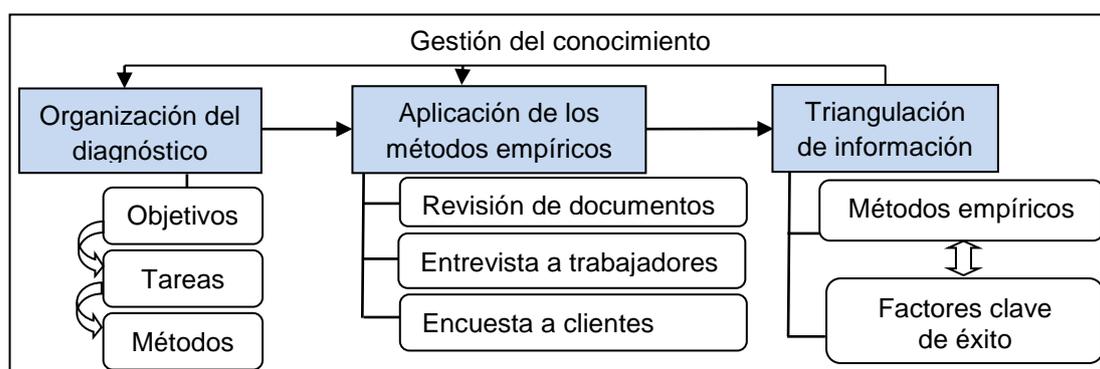


Figura 2.1 Pasos para el diagnóstico

Fuente: elaboración propia

⁴³ Balances Anuales de ARTex S.A.

Este proceso se inicia con la organización del diagnóstico de gestión del conocimiento, que consiste en la elaboración de los objetivos a lograr, los cuales se desglosan en tareas concretas a resolver y por cada tarea se define qué métodos a utilizar (Anexo 2.5). Una vez que se realiza esta parte, se procede a la aplicación de los métodos empíricos. Los dos primeros son la revisión de documentos y una entrevista a trabajadores que se corresponden con un estudio hacia adentro de las organizaciones. El otro método es una encuesta a los clientes potenciales del sector en Cuba, como un estudio hacia afuera de las empresas.

En la revisión de documentos se lleva a cabo un análisis de sus principales ventajas y limitaciones (Anexo 2.6). La entrevista se aplica a 60 trabajadores de las empresas que se seleccionan usando el muestreo no probabilístico intencional (Anexo 2.7). La encuesta se aplica a una muestra de 600 clientes que se valida mediante el cálculo del Coeficiente Alfa de Crombach por dimensiones y se procesa calculando medidas de tendencia central (Anexo 2.8). Cada una de las preguntas de la entrevista y la encuesta está en función de los factores clave de éxito del comercio minorista de bienes culturales.

Finalmente se pasa al análisis de los resultados a través de la triangulación de información en la que se precisan las deducciones obtenidas a partir de cada uno de los métodos empíricos empleados por factor clave de éxito. A continuación se exponen los problemas fundamentales que se detectan en el diagnóstico:

Resultados del diagnóstico en el factor clave de éxito gestión de la oferta

Los procesos internos relacionados con la gestión de la oferta en general se caracterizan por un enfoque al producto según la Figura 2.2. En los documentos que se revisan en cada empresa se regula la contratación a artesanos⁴⁴, que ofrece varias posibilidades de negocio. No sucede igual con los productos que dependen de la gestión de la División Comercial Lauros, que es el principal proveedor del resto de los productos. No se exige por el cumplimiento de normas y planes que regulan esta parte del proceso, lo cual

⁴⁴ Los artesanos pueden contratarse en ARTex S.A. de dos maneras: por consignación, cuando exponen sus obras en depósito para probar posibilidades en el mercado, o en firme, cuando ya han sido probadas y reciben un pago por adelantado. En cambio, el FBC realiza trabajo de representación y comercialización con contratos en firme.

obstaculiza la negociación del surtido entre este y las empresas, para viabilizar los requerimientos del cliente en cada territorio en particular.

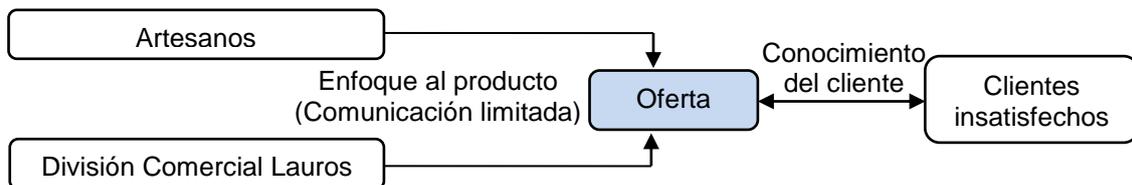


Figura 2.2 Gestión de la oferta en sector objeto de estudio

Fuente: elaboración propia

A través de las entrevistas a trabajadores se conoce que los artesanos son los proveedores de una parte considerable de los bienes que se venden en tiendas o puntos de venta donde concurren los turistas.⁴⁵ Sin embargo, la retroalimentación de estos con el personal en contacto, que son los que conocen la verdadera demanda en el lugar de la venta, es a través de los directivos o relaciones personales. No se explotan los vínculos con artesanos y clientes ni el conocimiento sobre la demanda, acumulado por la fuerza de venta.

El personal en contacto de Caracol S.A. y ARTex S.A., empresas que reciben servicio de la División Comercial Lauros, alega que ellos proponen aquellas importaciones que son más vendidas o que a través de la venta personal han logrado determinar que son las preferidas por los clientes. Sin embargo, este conocimiento no es aprovechado para el diseño del surtido, además de que los planes de importación se elaboran según lo que más se vende habitualmente y no se tienen en cuenta las nuevas necesidades del consumidor. Tampoco se cumple con las entregas en las estaciones y ocasiones y otros requerimientos que se precisan, y los retrasos⁴⁶ hacen que el cliente se desoriente. Este proceso de aprovisionamiento es menos expedito que el que se realiza con los artesanos.

⁴⁵ La mayor parte de las ventas minoristas de ARTex S.A. son a clientes nacionales y cubanos residentes en el extranjero. Los turistas extranjeros concurren a tiendas o puntos de venta muy específicos, sobre todo de Caracol S.A. y el FBC. Esto depende de la localización de la unidad.

⁴⁶ Existe un mecanismo de localización diario de la mercancía desde que sale de puerto, en China, hasta que llega a puerto cubano, de acceso para los gerentes comerciales de ARTex S.A. que van comunicando a los administradores de tiendas y sirve para informar oportunamente a los clientes; pero esto no sustituye la demanda concreta de los mismos.

En los documentos revisados se reconoce que existen posibilidades de que los bienes que se comercializan estén en correspondencia con las tradiciones de cada territorio. Sin embargo, en una parte del personal en contacto se percibe un desconocimiento de dicha potencialidad para la venta. Solo en el caso de las artesanías, en algunos municipios ha sido posible reflejar el imaginario de los clientes que concurren a las unidades de venta.

En la encuesta a clientes, los ítems relacionados con la gestión de la oferta muestran el impacto de las desventajas estructurales del sector anteriormente descritas en dicho aspecto. Los consumidores evalúan favorable la calidad de los productos que se ofertan, con una media aritmética de 5,87 en una escala de 1 a 7, pero no comprenden la relación de su valor con el precio (3,47), lo cual significa una limitación del personal en contacto para explicar esta correspondencia. Además, identifican problemas con el aprovisionamiento (2,53) y con el diseño de los productos según sus necesidades (3,93). La variable que sirve de comprobación general sobre la satisfacción con la oferta (3,6) corrobora los señalamientos anteriores, aunque existe una desviación estándar significativa entre las opiniones (1,36), por lo que hay dispersión entre criterios.

En resumen, se percibe que el conocimiento sobre el proceso de aprovisionamiento contenido en el referente documental al respecto no se utiliza como guía para la acción. El conocimiento que posee el personal en contacto sobre el cliente, obtenido a través de relaciones externas con los propios consumidores y las relaciones con artesanos, están siendo subutilizadas en la empresa para el diseño de la oferta.

Resultados del diagnóstico en el factor clave de éxito atención al cliente

En cuanto a la atención al cliente en ARTex S.A. y Caracol S.A. se propicia la creación de un conocimiento que luego no se aprovecha al máximo, no se renueva ni preserva debidamente según se refleja en la Figura 2.3. La capacitación en dichas empresas se instituye como estilo de trabajo según los manuales revisados. También se regulan las tareas a cumplir por los vendedores de tiendas o puntos de venta y el reglamento disciplinario interno. Tanto en estos manuales como en los que se refieren al diseño de las unidades de venta se instaura un paradigma de conducta para el vendedor. Como

tendencia estos documentos solo se estudian al comienzo de la vida laboral en las empresas y luego se desaprenden. Por su parte, en el FBC no existe un referente documental para los vendedores, con excepción del que se les explica como cuentapropistas por parte de los organismos encargados (Dirección Municipal del Trabajo y Seguridad Social), lo cual no contempla el uso del conocimiento cultural para la venta.

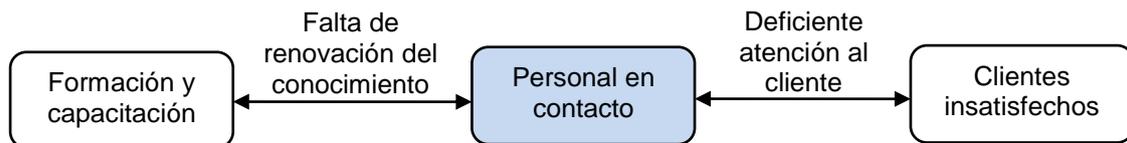


Figura 2.3 Atención al cliente en el sector objeto de estudio

Fuente: elaboración propia

La mayor parte del personal de venta posee un alto nivel de instrucción. Sin embargo, no existe suficiente incentivo económico para la superación sistemática, pues alegan que los ingresos personales son bajos para el tipo de servicio de alto nivel de conocimiento que brindan y las condiciones de trabajo son inadecuadas sobre todo en el FBC.

En los documentos de ARTex S.A. es donde único se propone explícitamente como objetivo de la capacitación básica que se ofrece a todo trabajador de la empresa, convertirlo en un promotor cultural que sea capaz de educar a la población en la apreciación de la cultura y se le enfatiza en la venta como fin de la actividad organizacional. La instrucción en la empresa está enfocada a crear un conocimiento que constituye insumo indispensable para el buen desenvolvimiento de su personal de venta a través de cursos que deben ser gestionados por las sucursales. No sucede así en Caracol S.A. y el FBC que solo se enfocan a la venta.

Según las entrevistas el rigor de trabajo de ARTex S.A. y Caracol S.A. hace que las personas se conformen con lo aprendido y en su mayoría solo tienen contactos formales con especialistas en cursos especializados una vez por año o menos y no se autosuperan a través de la lectura u otros medios. Particularmente en el FBC no existe política de contacto con especialistas y los vendedores se autogestionan su superación en el territorio, aunque no se han

creado las condiciones para ello por parte de la empresa o direcciones de cultura de los municipios.

En ninguna de estas empresas existen mecanismos para que los vendedores de más experiencia y destrezas registren sus memorias o las comuniquen formalmente al resto del personal, y tampoco se han creado materiales de apoyo para la autosuperación. Algunos productos de Lauros poseen un descriptor, sin embargo es escueto en la explicación utilitaria y no hay suficiente información sobre los artistas representados en ellos.

Los especialistas no realizan suficientes recorridos por las unidades de los territorios con el fin de instruir en el puesto de trabajo. Es decir, que las experticias de la empresa no se aprovechan en la creación de nuevo conocimiento y en la renovación de los ya instaurados en las personas y los documentos.

Los encuentros frecuentes entre trabajadores se dedican a actividades formales que no producen conocimiento utilitario ni incentivan su creación. En el FBC no existen formas de compartir conocimiento, excepto de manera informal. En la mayoría de las tiendas de ARTex S.A. y Caracol S.A. existe una computadora, servicio de teléfono y correo electrónico, pero solo se utilizan para asuntos relacionados con el registro contable y la comunicación de tareas por parte de las gerencias de sucursales. En el FBC, los artesanos no cuentan con estas formas de comunicación, aunque plantean que pudiera realizarse a través de los celulares.

En la encuesta a clientes los ítems que corresponden con la atención al cliente concuerdan en una evaluación medianamente positiva con tendencia a 4, en la escala de 1 a 7. El aspecto personal de los vendedores fue evaluado por los clientes en 4,4 como promedio, el nivel de información que ofrecen (3,8) y la amabilidad y cortesía (3,33) fueron criterios poco favorecidos. Esto indica la existencia de actitudes de los vendedores que obstaculizan la venta y es resultado de una falta de interés por lograr un buen desempeño laboral. En cambio la agilidad en el servicio fue evaluada de 6,53 muy favorablemente. La variable que mide en general la atención al cliente (4,07) indica que existe un peso significativo en las variables menos favorecidas.

En síntesis, el conocimiento que adquiere el personal en contacto a través de su formación y capacitación no se renueva con periodicidad. Se desaprovecha

la experticia de las empresas en aspectos formales y la capacitación es poco frecuente, teniendo en cuenta la dinámica del sector de la cultura y lo que se espera del vendedor de bienes culturales en cuanto a que ofrezcan información sobre los artículos que comercializa. La fuerza de venta no utiliza o ha desaprendido habilidades propias de su función y no hacen uso óptimo del conocimiento cultural que poseen o carecen de vías para su revitalización.

Resultados del diagnóstico en el factor clave concepción de la tienda

Con respecto a los procesos internos de las empresas relacionados con la concepción de la tienda o el punto de venta, existen mecanismos formalmente establecidos en los documentos para el uso abierto del conocimiento, pero en la práctica no se aprovecha para la toma de decisiones en cuanto a localización y diseño. Los manuales de ARTex S.A. y Caracol S.A. que se revisaron ofrecen posibilidades para hacer modificaciones con atractivos para el cliente, aunque no se cuenta con suficientes recursos o espacio para esto.

Según los resultados de las entrevistas en la mayoría de las tiendas o puntos de venta existe predisposición negativa a dar autonomía a los vendedores para que utilicen su creatividad (Figura 2.4).⁴⁷ En el caso del FBC los vendedores en su mayoría no tienen locales para la venta y la desarrollan en la calle, esto obstaculiza su permanencia en el lugar y deteriora la calidad de los productos por las condiciones climatológicas, además de que no siempre se les autoriza a localizarse en lugares apropiados para el acceso del consumidor.

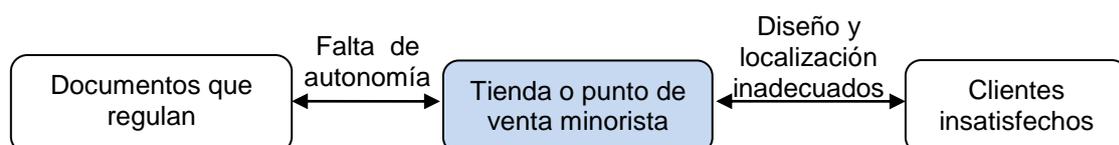


Figura 2.4 Concepción de la tienda en el sector objeto de estudio

Fuente: elaboración propia

En los resultados de la encuesta, el ítem que mide en general la satisfacción del cliente con la concepción de la tienda (4,13) tiende al valor medio de la escala de 1 a 7. Sin embargo, las calificaciones otorgadas en los ítems que detallan este aspecto están por encima de dicho valor. Esto indica que existen

⁴⁷ Los servicios *on-line* de ARTex S.A. y Caracol S.A. no cuentan con las condiciones necesarias para la comunicación del servicio y la atención debida al cliente.

algunas inconformidades con la disposición de las secciones (4,93), las posibilidades de desplazamiento por el lugar de la venta (4,22) cuando se trata de autoservicio, y la organización (5,4) y la localización (4,6) de los establecimientos; aunque en general los valores están por encima de la media. En resumen, el conocimiento sobre la concepción del lugar de venta contenido en documentos no se aprovecha al máximo de sus posibilidades en combinación con las habilidades de los vendedores para su diseño y localización en correspondencia con las exigencias del cliente. Esto ha traído consigo que los consumidores no se identifiquen con estas instalaciones y la imagen que proyectan.

Resultados generales del diagnóstico

En sentido general las empresas del sector presentan problemas internos asociados a: un enfoque al producto, deficiente atención al cliente e inadecuada concepción de las tiendas, los cuales tienen parte de su origen en el uso ineficiente del conocimiento como recurso por las razones siguientes:

- Poseen mecanismos para ofrecer conocimiento a sus trabajadores, pero las habilidades del personal de venta no se aprovechan al máximo en el diseño del surtido, la renovación de sus saberes y la concepción de la tienda. Los expertos no contribuyen con esto de forma sistemática, sino solo por períodos formalmente establecidos y se pierde la experticia de los que no son especialistas reconocidos por las empresas.
- Los documentos presentan limitaciones que obstaculizan la utilización del conocimiento, algunos de ellos no han sido revisados o actualizados en los últimos cinco años, lo cual da lugar a que se tome como referente unos documentos que presentan desviaciones con respecto a la práctica de las empresas. Además, estos documentos solo se encuentran en soporte digital y se consultan en la etapa de inicio de la vida laboral. En el FBC no existen documentos al respecto.
- Las relaciones internas son la mayor potencialidad de las empresas por los mecanismos de reunión, capacitación y colaboración establecidos y las relaciones interpersonales, pero carecen de propósito con respecto al aprendizaje proactivo, es decir, el intercambio de experiencias útiles para los empleados de menos destreza.

- Las relaciones con el entorno, en especial con artesanos y clientes, no se aprovechan para diseñar el surtido y concebir la tienda o punto de venta acorde con las sugerencias de los consumidores.

Lo anterior denota que el conocimiento organizacional creado no se utiliza debidamente por las empresas y se desaprenden o estancan saberes útiles para el logro de mejores resultados. Por lo que se considera que existe ineficiencia general en el uso de este recurso, y es una de las causas de la insatisfacción del cliente.

Finalmente, dados los problemas identificados a partir de la aplicación del procedimiento de diagnóstico en las organizaciones comercializadoras de bienes culturales cubanas, y el hecho de que queda demostrado en el capítulo primero de la tesis que no se han desarrollado en la literatura especializada trabajos que aporten soluciones generalizadoras para el caso específico de este tipo de bienes, y en especial para el uso del conocimiento cultural que es lo que distingue a dichos productos, con énfasis en las sucursales o filiales provinciales y en el personal de las unidades de venta, los cuales constituyen además promotores de los valores de la cultura nacional, se plantea la necesidad de proponer un modelo conceptual y un procedimiento que puedan ser utilizados a tales fines.

2.2 Modelo conceptual de gestión del conocimiento en empresas de comercio minorista de bienes culturales

Para la elaboración de un modelo conceptual de gestión del conocimiento en empresas de comercio minorista de bienes culturales se realiza un conjunto de valoraciones (Figura 2.5) que tienen como base el trabajo investigativo precedente. La primera de ellas es el análisis de las bases conceptuales del conocimiento, sus tipologías, la enunciación del conocimiento organizacional como elemento medular a gestionar y los grupos de conocimiento que lo componen (Epígrafe 1.1); asimismo el análisis de las definiciones de diversos autores sobre gestión del conocimiento, su ciclo por subprocesos, sus estrategias de implementación y su impacto en la eficiencia de la empresa, así como las condiciones necesarias para su desarrollo (Epígrafe 1.2).

La segunda es la realización de un análisis de los modelos desarrollados por varios autores (Epígrafe 1.3), a partir del cual se obtiene un conjunto de

regularidades que deben ser consideradas en el sector del comercio minorista de bienes culturales, así como las carencias de los mismos en el orden metodológico que deben ser resueltas en el marco de los procesos investigativos que en este sentido se desarrollen.

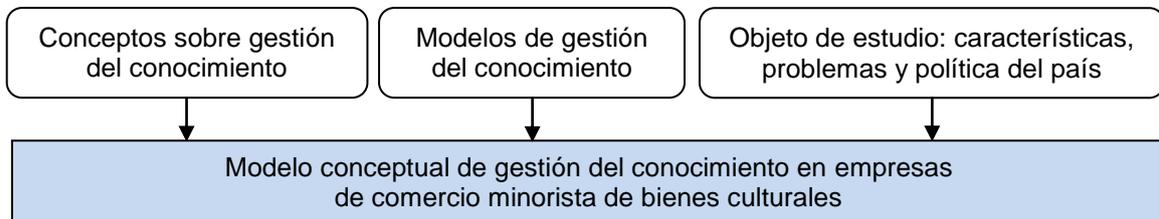


Figura 2.5 Valoraciones para la elaboración del modelo conceptual

Fuente: elaboración propia

La tercera es la identificación de las características del objeto de estudio y de sus particularidades como resultado del propio estudio bibliográfico, de la experiencia de trabajos de la práctica, incluidos los realizados por el autor (Epígrafe 1.4), complementados con la identificación de los principales problemas asociados a la gestión del conocimiento que limitan su desempeño organizacional, según el diagnóstico y el análisis de las políticas del país relacionadas con proporcionar fondos para el desarrollo de la cultura nacional como derecho del pueblo y promocionar la identidad cubana, a la vez que se realiza la venta.

Los análisis anteriores permiten concebir el modelo conceptual para la gestión del conocimiento que se ilustra en la Figura 2.6 (Manene, 2011). En la misma se muestran las entradas del proceso de gestión del conocimiento, las condiciones internas necesarias, el ciclo de aprovechamiento-incremento del conocimiento organizacional en los procesos internos de la empresa, la forma de conducción de las acciones de gestión del conocimiento a través de la gerencia general y las salidas del proceso que constituyen los resultados fundamentales a obtener.

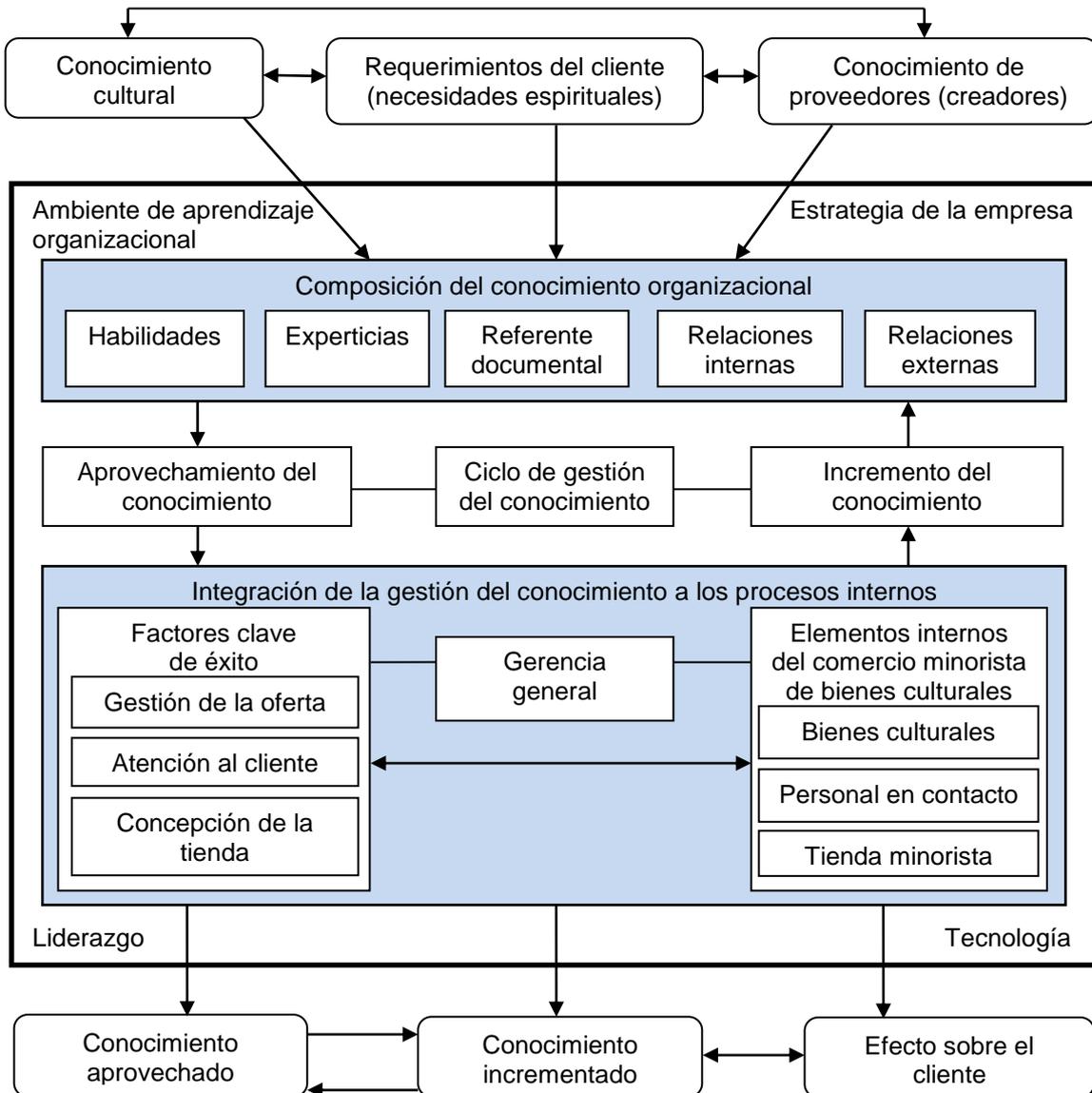


Figura 2.6 Esquema del modelo conceptual

Fuente: elaboración propia

A continuación se explican cada uno de los aspectos del modelo y sus relaciones:

Entradas del proceso de gestión del conocimiento

Se consideran como entradas aquellos aspectos cognitivos del entorno que se introducen y constituyen insumos del proceso de gestión del conocimiento en una empresa de comercio minorista de bienes culturales. Estos son:

- Conocimiento cultural: estructuras informacionales sobre el arte, la historia, las tradiciones, la identidad y la cultura de los territorios o localidades interiorizadas por las personas (Boisier, 2001).
- Requerimientos del cliente (necesidades espirituales): conocimientos que aportan los clientes que son el reflejo de la interiorización de la cultura del territorio y se expresa en una demanda concreta.
- Conocimiento de los proveedores (creadores): expresión del imaginario del cliente producido por un artista, artesano o reproducido industrialmente que se materializa en un bien con valor económico para el consumidor.

Estos tres aspectos se relacionan entre sí a través de procesos de transmisión de conocimiento a nivel social (Riesco, 2006). Los clientes se nutren de la cultura del territorio, lo que influye en la creación de necesidades espirituales en ellos y los proveedores o creadores producen bienes en correspondencia con dicha necesidad para su comercialización (Corrales, 2012 y La Fé, 2014^b).

Condiciones internas para la gestión del conocimiento

Para la implementación de la gestión del conocimiento y la adecuada recepción de las entradas es necesaria la existencia de las siguientes condiciones o premisas internas como puntos de partida para el proceso:

- Un ambiente de aprendizaje organizacional dado por el nivel de las disciplinas de aprendizaje de las personas y los hábitos de comunicación de conocimiento.
- Una estrategia de empresa que admita la importancia y necesidad del uso del conocimiento como recurso en los procesos internos de la organización.
- Un liderazgo que considere la utilidad y sea abierto al uso del conocimiento en lo personal y para el resto de los empleados.
- Un nivel tecnológico que sirva de soporte y canal de comunicación necesarios para el consumo de conocimiento en toda la empresa.

Composición del conocimiento organizacional

El conocimiento organizacional es el receptor de los insumos cognitivos del entorno (entradas) por ser necesarios para su aprovechamiento en los procesos internos de la empresa, y se incrementa como resultado de dicho proceso. Su composición por grupos es la siguiente:

- **Habilidades:** destrezas del personal de la empresa asociadas a la comercialización minorista de bienes culturales.
- **Experticias:** conocimiento de más alto nivel de la empresa que contiene las vías de utilización de los insumos en el proceso de compra-venta de bienes culturales.
- **Referente documental:** explicitación por escrito de las normas, formas de hacer y experiencia en los procesos asociados a la comercialización de bienes culturales.
- **Relaciones internas:** explicitación por escrito e interiorización por parte de las personas de las normas y procedimientos hacia el interior de la organización que permiten las acciones fluidas y el intercambio de conocimiento para la comercialización de bienes culturales.
- **Relaciones externas:** explicitación de normas y formas de hacer de las personas que permiten la captura del conocimiento cultural, del cliente y de los proveedores en función de lograr la venta con éxito.

Las entradas del proceso se diseminan en el conocimiento organizacional a través de la captura externa y la retroalimentan a sus usuarios para utilizarlas con creatividad en el proceso de compra-venta, a partir de las condiciones internas existentes, lo cual ocurre a través del contacto de la fuerza de venta con el entorno. La acertada identificación y utilización de estos grupos de conocimiento, especificando las formas en que se manifiestan en la organización, proporcionan la base necesaria para su aprovechamiento y posterior incremento.

Ciclo de gestión del conocimiento

Es un proceso cíclico de aprovechamiento del conocimiento organizacional en los procesos internos de la empresa que permite el incremento de dichos

recursos como parte de las acciones que se llevan a cabo. Estos subprocesos consisten en:

- Aprovechamiento del conocimiento: conjunto de acciones de la empresa encaminadas a obtener, comunicar y utilizar los conocimientos externo e interno necesarios para la comercialización de bienes culturales.
- Incremento del conocimiento: conjunto de acciones que miden y preservan el conocimiento creado en el proceso de aprovechamiento y que contribuye al aumento del potencial cognitivo de la empresa.

Este ciclo se lleva a cabo de forma ininterrumpida pues mediante él la empresa se apropia de los conocimientos externos e internos, los emplea en la potenciación de los procesos internos y obtiene mejores resultados.

Integración de la gestión del conocimiento a los procesos internos

Esta parte del modelo constituye la forma de integración de la gestión del conocimiento a los procesos internos de la empresa a través de la gerencia general. Se potencian los factores clave de éxito en relación con los elementos internos para el aprovechamiento e incremento acertados del conocimiento organizacional. Los aspectos que aquí se vinculan son:

Gerencia general: proceso de conducir el uso adecuado del conocimiento organizacional en la consecución de los procesos internos de la empresa, para obtener mejores resultados.

Factores clave de éxito: áreas de acción de la empresa de comercio minorista de bienes culturales que deben ser potenciados desde la gerencia para el aprovechamiento e incremento del conocimiento organizacional en todos los procesos internos. Estos factores son:

- Gestión de la oferta: esfuerzos de la empresa para hacer que los bienes culturales que comercializa estén en correspondencia con las necesidades espirituales de los consumidores.
- Atención al cliente: conjunto de acciones encaminadas a que el cliente preceda a la compra y encuentre la satisfacción a sus necesidades espirituales con la intervención del personal en contacto (La Fé, 2010^a).

- Concepción de la tienda: procesos asociados a la creación de un ambiente y diseño del soporte físico en correspondencia con las particularidades del consumidor y sus necesidades espirituales.

Elementos internos del comercio minorista de bienes culturales: partes del proceso que constituyen usuarios o portadores de conocimiento útil para la comercialización en la empresa. Estos son los siguientes:

- Bienes culturales: tipo de artículo comercializable que refleja la cultura del territorio, provisto con la intervención de creadores y está en correspondencia con las necesidades espirituales del cliente que constituyen la esencia de una acertada gestión de la oferta.
- Personal en contacto: trabajador que forma parte de la fuerza de venta y se apropia del conocimiento cultural, de los proveedores y del cliente para realizar la venta, y cuenta con habilidades suficientes para ofrecer una atención al cliente que demuestre la correspondencia entre sus necesidades y los bienes culturales que se ofertan.
- Tienda minorista: lugar donde concurren los clientes en la búsqueda de aquellos bienes que le satisfacen; allí expresan sus necesidades espirituales y constituyen el centro de atención de la empresa para una concepción adecuada al tipo de consumidor.

Estos elementos internos de la empresa precisan de la utilización de cada uno de los componentes del conocimiento organizacional para la potenciación de los factores clave de éxito correspondientes (Corrales, 2012 y La Fé, 2014^b).

Salidas del proceso de gestión del conocimiento

Las salidas del proceso constituyen los resultados del ciclo de aprovechamiento-incremento que se reflejan de forma directa en cada uno de estos subprocesos y de forma indirecta en los clientes. Estas salidas son:

- Conocimiento aprovechado: parte del conocimiento organizacional existente que se dinamiza como resultado de las acciones desde la gerencia general en función de potenciar los factores clave de éxito.
- Conocimiento incrementado: conjunto de recursos intangibles que se crean o preservan como resultado del aprovechamiento del conocimiento existente en los procesos internos de la empresa.

- Efecto sobre el cliente: nivel de predisposición positiva que adquiere el cliente como resultado de las acciones de gestión del conocimiento que se llevan a cabo en la empresa para satisfacer sus necesidades espirituales.

La dinámica del modelo conceptual de gestión del conocimiento en empresas de comercio minorista de bienes culturales está dada por la entrada de conocimiento cultural, del cliente y de los proveedores y su vinculación con los diferentes grupos de conocimiento en función de dinamizar los procesos internos de la empresa. Estos procesos son conducidos por la gerencia teniendo presentes los factores clave de éxito explicados y los elementos internos que fueron definidos. Los resultados que se esperan de este ciclo están en correspondencia con los conocimientos aprovechados e incrementados y el efecto favorable que esto tiene sobre el cliente.

2.3 Concepción del procedimiento para la gestión del conocimiento en empresas de comercio minorista de bienes culturales en Cuba

El procedimiento se basa en el modelo conceptual de gestión del conocimiento en empresas de comercio minorista de bienes culturales desarrollado anteriormente. En el diseño del procedimiento se tienen en cuenta los **principios** siguientes:

- Mejora continua: hay retroalimentación sistemática entre fases para mejorar insuficiencias.
- Equilibrio: la secuencia lógica, estructura general y coherencia ofrecen la posibilidad de realizar la introducción sin contradicciones.
- Pertinencia: ofrece una alternativa de solución a problemas que enfrentan las empresas del sector en la actualidad.
- Flexibilidad: puede aplicarse sin dificultades a todas las sucursales o filiales de las empresas tomando en cuenta sus particularidades.
- Suficiencia: en las empresas se cuenta con la información para la realización de cada una de las fases y con la autoridad para conciliar las políticas que permitan su aplicación.

Las **características** fundamentales de este procedimiento son:

- Se propone la utilización eficiente del conocimiento como recurso: en la primera fase se determina el nivel de eficiencia en la utilización espontánea del conocimiento existente; en la segunda se planifica el uso eficiente de conocimiento en el futuro a través de la estrategia; en la tercera se produce el uso consciente del conocimiento como recurso, y en la cuarta se mide la eficiencia en el uso del conocimiento.
- El procedimiento se concibe para una empresa de alcance provincial, perteneciente a una casa matriz a nivel nacional.
- Establece un proceso cíclico de aprovechamiento-incremento del conocimiento que genera resultados acordes a cada uno de estos. En las Fases 1 a la 3 se potencia el aprovechamiento del conocimiento como recurso y en las Fases 3 y 4 se produce y visualiza el incremento. Por tanto en la Fase 3 es donde se observa el ciclo completo de gestión del conocimiento.
- Se utiliza la prospectiva para determinar las posibilidades que tiene el conocimiento de influir en su propio desarrollo a largo plazo.
- La introducción y mejora de la gestión del conocimiento se concibe con enfoque estratégico.
- Se implica a la alta dirección de la empresa como gestor principal de conocimiento, enfocado a los factores clave de éxito del comercio minorista de bienes culturales, a la vez que se combina la utilización de sus elementos internos.
- Para la implementación se prevé realizar la concientización del personal con métodos de explicación y demostración en forma cíclica.
- La resistencia al cambio se atenúa a través de mecanismos de participación.
- Se concibe la aplicación de la estrategia a la par de la evaluación de los resultados de la misma.
- Se prevé el uso de equipos de trabajo con personal de la empresa, la consulta a especialistas externos o la contratación de una empresa consultora para la aplicación del procedimiento de ser necesario.
- Una vez utilizado para la introducción inicial de la gestión del conocimiento en la empresa puede emplearse en la mejora del proceso.

La implementación del procedimiento está necesariamente condicionada por la evaluación del cumplimiento de determinadas premisas. Estas se avalan a partir de los resultados del análisis de la bibliografía (Epígrafe 1.2), las características del objeto de estudio en cuanto a la naturaleza de sus procesos, la influencia que tienen las personas de la organización en su desarrollo y la identificación de políticas, proyecciones, normas, valores, actitudes y comportamientos.

Dichas **condiciones** desarrolladas en el modelo conceptual son: ambiente de aprendizaje organizacional, liderazgo, estrategia y tecnología. Para la evaluación de las mismas resulta útil la utilización del método de la observación participativa que permite medir el nivel de cada una en la empresa y la elaboración de un informe de potencialidades y limitaciones que se perciban para llevar a cabo el proceso de introducción y mejora (Anexo 2.9).

Los resultados del análisis pueden conducir a que las condiciones existentes satisfacen las exigencias para la implementación o que existen carencias en las mismas, lo que demanda la realización de acciones para que puedan crearse en la empresa como parte de la estrategia de gestión del conocimiento que se elabore o previamente en dependencia de la naturaleza y complejidad de la referida insuficiencia.

Estas condiciones tienen un determinado impacto en la aplicación del procedimiento y un bajo nivel en su existencia demandaría que se retrasara la implementación en dependencia de su envergadura. A continuación se explica más específicamente dicho impacto:

- El ambiente de aprendizaje organizacional se precisa desde la Fase 1 hasta la 4 por la necesaria capacitación del personal implicado y la motivación de los empleados a involucrarse en el proceso; pero es de especial importancia en la Fase 3 de aplicación de la estrategia por la utilización de comunidades de práctica y técnicas de gestión del conocimiento que potencian el intercambio de saberes.
- Un liderazgo con enfoque al conocimiento se precisa desde la Fase 1 a la 4 por su importancia en la motivación del personal y la asignación de recursos para la aplicación de cada etapa; sin embargo, resulta imprescindible su involucramiento en la Fase 3 de aplicación por ser los actores que conducen la implementación de la estrategia.

- La estrategia general que reconozca la necesidad del conocimiento en el logro de los resultados y su interiorización por parte de las personas es esencial desde la Fase 1 a la 4 por la necesaria participación de los empleados en el logro de la introducción de la gestión del conocimiento; no obstante, es vital su existencia en la Fase 2 para alinear la estrategia de gestión del conocimiento con la general.
- El nivel de la tecnología en la empresa se precisa en el procesamiento de datos en las Fases 1 y 4 y resulta útil en las Fases 2 y 3 de diseño y aplicación de la estrategia para su uso en la coordinación de la comunidad de práctica y la aplicación de técnicas como el repositorio de conocimiento y el directorio de expertos.

El procedimiento se estructura en cuatro fases según se ilustra en la Figura 2.7.

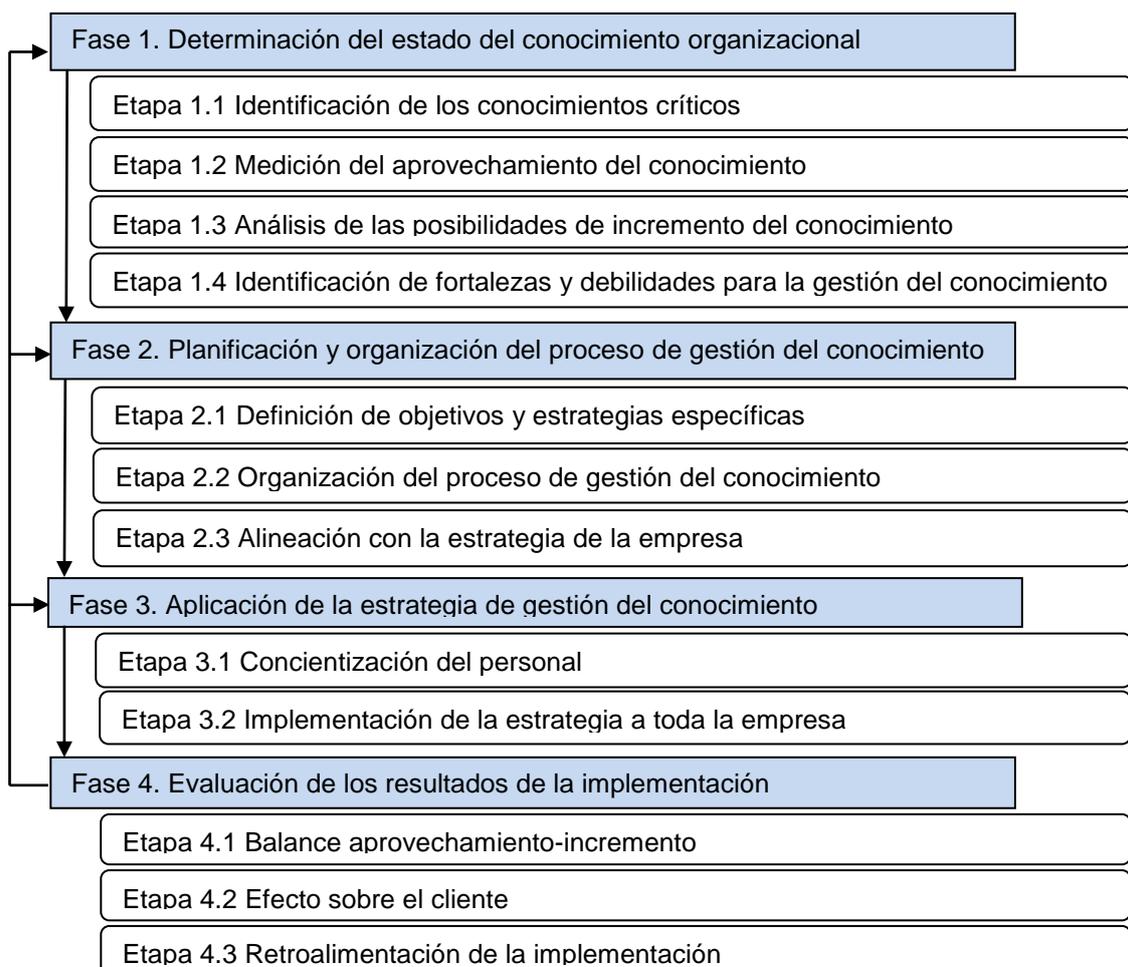


Figura 2.7 Esquema del procedimiento

Fuente: elaboración propia

La retroalimentación del procedimiento se realiza desde la Fase 4 hasta las otras tres a partir del análisis de resultados y la toma de decisiones para asumir las desviaciones. El desarrollo metodológico de cada una se expone a continuación:

Fase 1. Determinación del estado del conocimiento organizacional

La fase inicial tiene como propósito determinar el nivel de aprovechamiento y las perspectivas de incremento que posee el conocimiento organizacional para identificar fortalezas y debilidades de la empresa para la gestión del conocimiento. Esta se basa en la clasificación por grupos de conocimiento según el modelo conceptual y se estructura en cuatro etapas, como se refleja en la Figura 2.8.

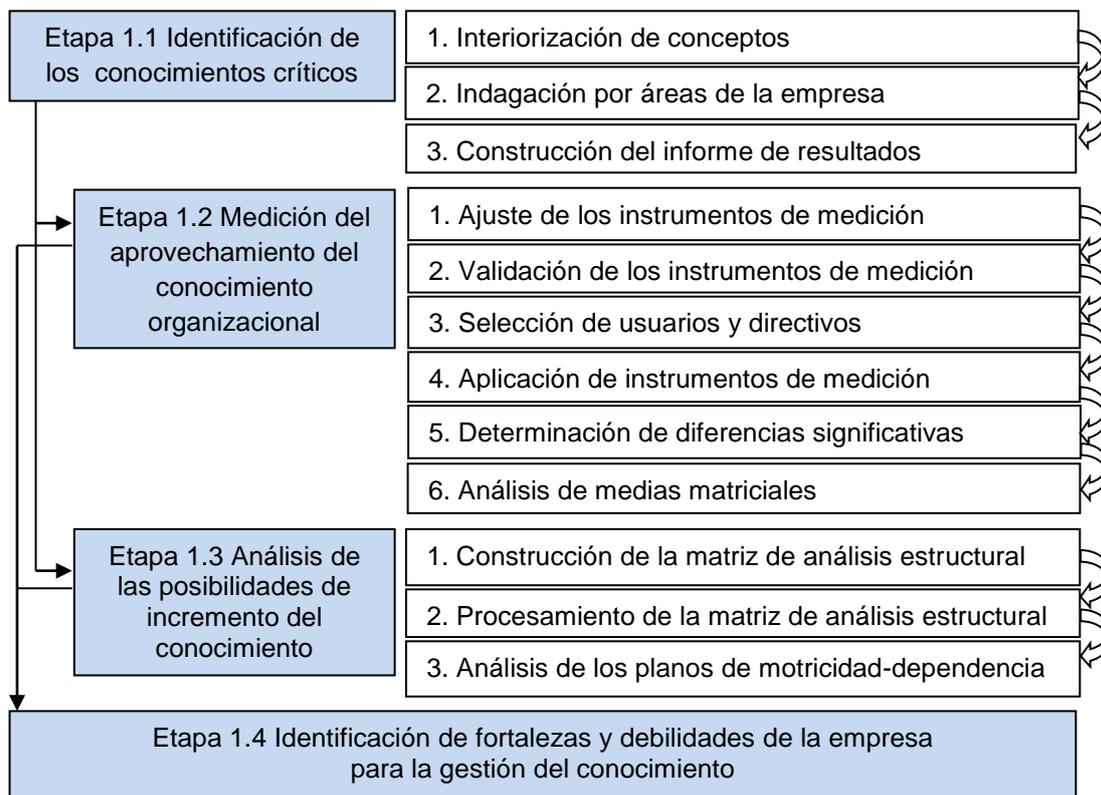


Figura 2.8 Proceso de la Fase 1.

Fuente: elaboración propia

Para su realización requiere la incorporación de personal especializado en aplicación de instrumentos de medición y procesamiento de datos en los programas profesionales de computación Microsoft Office Excel, SPSS versión

20.0 para Windows y el MIC-MAC⁴⁸. A estos se les capacita en cuanto a los conceptos de cada grupo de conocimiento, sus dimensiones y los métodos de medición y análisis.

El resultado fundamental que se obtiene son las debilidades y fortalezas para la gestión del conocimiento en la empresa, las que constituyen el punto de partida de la próxima fase.

Etapa 1.1 Identificación de los conocimientos críticos

Esta etapa tiene como objetivo localizar y hacer visibles los conocimientos más importantes de la empresa contenidos en el conocimiento organizacional para determinar los que se consideran críticos. Se entiende por conocimiento crítico aquel que influye y se utiliza como recurso en mayor medida sobre los procesos internos de la organización y caracterizan al conocimiento organizacional (Ponjuán, 2006^b y La Fé, 2014^c). La fuente de información para esta etapa la constituye el personal de la empresa y sus documentos. Los pasos a seguir se explican a continuación:

Paso 1. Interiorización de conceptos

Se capacita al personal designado para la ejecución de esta fase en cuanto a los grupos de conocimiento que se pueden identificar en este tipo de empresa. Sus definiciones y dimensiones sirven de guía para este paso y su comprensión es el insumo fundamental para los siguientes (Tabla 2.1).

Tabla 2.1 Guía conceptual de la identificación de conocimientos

Nomenclatura y definición	Dimensiones
Habilidad: destreza en la ejecución de funciones asociadas a la venta de bienes culturales.	<p>1) Preparación: formación y capacitación que respalda la habilidad y las vías que implementa la empresa para la renovación sistemática de la misma sobre la base en la cultura.</p> <p>2) Demostración: nivel alcanzado en la ejecución de la destreza, la agilidad y eficacia de las acciones. Resultados que se obtienen por poseer dicha capacidad.</p>
Experticia: conocimiento de alto nivel sobre comercialización de	1) Preservación: pertinencia de los mecanismos para la actualización y enriquecimiento del conocimiento del experto. Medida en que las condiciones de trabajo o puesto que ocupa no obstaculizan su superación, sino que lo propician.

⁴⁸ Matriz de Impactos Cruzados-Método Aplicado a una Clasificación.

<p>bienes culturales, contenido en la mente de especialistas o personal de mayor experiencia.</p>	<p>2) Consulta: nivel en que puede comunicar su conocimiento para dar solución a carencias del resto del personal a través de la capacitación, creación de documentos de referencia y contactos personales para la toma de decisiones y el aprendizaje.</p>
<p>Referente documental: explicitación exhaustiva de las normas y formas de hacer de la institución que constituyen una guía para las acciones referentes a la comercialización de bienes culturales.</p>	<p>1) Contenido: medida en que el documento refleja las características reales de la actividad que regula, con un lenguaje comprensible para los usuarios. Actualización del documento y vías existentes para ello.</p> <p>2) Dominio: aprehensión por parte de los usuarios del contenido del documento en términos de lo que necesita o podría necesitar saber para el cumplimiento de sus funciones en la comercialización de bienes culturales.</p> <p>3) Utilización: accesibilidad del usuario al documento, los soportes en que se encuentra, facilidades de consulta y capacitación recibida sobre su contenido, frecuencia con la que se aplica el contenido del documento e importancia que tiene para el buen desempeño del trabajador.</p>
<p>Relaciones internas: explicitación documental e interiorización por parte del personal de la identidad de la empresa a partir de los vínculos que se establecen entre las personas y los grupos para la venta de bienes culturales.</p>	<p>1) Infraestructura: nivel en que se utilizan las tecnologías para la comunicación entre personas y los espacios comunes de trabajo para resolver problemas en grupo.</p> <p>2) Afinidad: grado en que las relaciones se establecen por causa del nivel escolar, la edad u otras características afines entre personas, y contribuye a la toma de decisiones y la solución de problemas, lograr mayor efectividad en el funcionamiento del área, equipo de trabajo o la empresa.</p> <p>3) Estructura: grado en que las relaciones basadas en los vínculos de trabajo favorece la interdependencia de tareas entre personas o la complementariedad en un proceso u objetivo formalmente establecido en la organización.</p>
<p>Relaciones externas: explicitación documental e interiorización por parte de las personas de los vínculos con agentes del entorno relacionados con el conocimiento cultural.</p>	<p>1) Formalización: medida en que el agente externo está afiliado a la empresa por medio de un documento legal.</p> <p>2) Afinidad: grado en que las relaciones interpersonales entre directivos o trabajadores de la entidad determinan la relación.</p> <p>3) Posibilidades: nivel en que se aprovechan las posibilidades de desarrollo que ofrece la relación externa para la empresa y que proporciona conocimiento. Grado de satisfacción de las dos partes con la relación.</p>

Fuente: elaboración propia

Esta guía se ha conformado por el autor a partir de una exhaustiva revisión bibliográfica sobre cada uno de los grupos de conocimiento⁴⁹, teniendo en

⁴⁹ Se han tomado en consideración las definiciones que se abordan en el modelo conceptual. Además, se analizan las propuestas que realizan los autores: Nonaka y Takeuchi (1995); Sveiby (1997); Brooking (1997); Edvinson y Molane (1999); Carrión y Ortiz (2000); Peña (2001); Crisosto y Sanchis (2002); Benavides y Quinta (2003); Rodríguez (2006); Hernández y Martí (2006); González y Rodenes (2008); Barragán (2009), Pedraja, Rodríguez y Rodríguez (2009), Bernal, Turriago y Sierra (2010), Alfaro (2010),

cuenta la naturaleza de la misión de las empresas y de sus procesos. La verificación de su comprensión se realiza a través del método de preguntas y respuestas o juego de roles en el equipo de trabajo.

Paso 2. Indagación por áreas de la empresa

Se deben revisar los expedientes laborales, profesiogramas, evaluaciones del desempeño y planes de desarrollo para determinar cuáles son los conocimientos de la empresa en el presente y los que necesita para el futuro. Esta revisión de documentos debe corroborarse con entrevistas no estructuradas al personal de cada gerencia, tienda y punto de venta (Alemán, 2015).

Se debe preguntar en cada área de la empresa sobre cuáles son las habilidades y experticias que posee y precisa su personal para la solución de problemas y el cumplimiento de tareas individuales. Se indaga, además, cuáles son los documentos que constituyen o deben constituir una guía para dichas acciones y cuáles son las relaciones formales e informales entre trabajadores y con agentes externos de la empresa que influyen o serán necesarias en el futuro, para el logro de los objetivos de la misma.

Estos cuestionamientos deben arrojar un sinnúmero de recursos intangibles que posee o necesita la empresa, los cuales deben ser listados y descritos.

Paso 3. Construcción del informe de resultados

El equipo de trabajo analiza cuáles son los conocimientos que influyen en mayor medida en los procesos internos de la empresa. Una vez definidos, se pasa a la elaboración del informe de resultados, contentivo de los conocimientos críticos de la entidad. Este informe solo debe contener los conocimientos que influyen en la mayoría de los procesos internos y en un mayor grado y que caracterizan a todo el conocimiento organizacional.

El equipo de trabajo elabora un informe de los resultados de la investigación donde otorga nombre a cada conocimiento identificado, según la nomenclatura que se propone la Tabla 2.1. También se adjunta una descripción de cada conocimiento: en qué consiste, su soporte e importancia para la empresa.

González y Ponjuán (2011); Cardona (2011); Stable (2012); Monagas (2012^a); Arambarri (2012); Cuesta y Valencia (2014); Rodríguez y Matos (2014); Alemán (2015) y Barrionuevo (2015).

Etapa 1.2 Medición del aprovechamiento del conocimiento organizacional

En esta etapa se toma como instrumento de trabajo el informe realizado anteriormente y se pasa a la medición del aprovechamiento de cada conocimiento crítico. Como resultado general se determina hasta qué nivel se utiliza el conocimiento organizacional creado. Para la misma se siguen los pasos que se explican a continuación:

Paso 1. Ajuste de los instrumentos de medición

Se cuenta con prototipos de instrumentos por cada grupo de conocimiento para la medición de su aprovechamiento, basados en las dimensiones de la Tabla 2.1, los cuales están contenidos en el Anexo 2.10. Tienen el propósito de que los usuarios se autoautoevalúen en cuanto al aprovechamiento de los conocimientos de la empresa y que los directivos realicen una valoración del subordinado desde su perspectiva. Se debe ajustar el instrumento por cada conocimiento crítico específico presente en el informe o puede utilizarse el instrumento tal y como está en el anexo antes mencionado; se debe aclarar al usuario o directivo la forma en que se entiende cada criterio para el caso concreto o diseñar un instrumento apropiado sobre la base de una revisión bibliográfica y trabajo de equipo para su elaboración.

Paso 2. Validación de los instrumentos de medición

Esta validación se realiza para determinar que los instrumentos estén diseñados en correspondencia con la medición que se realiza y que su contenido sea comprensible para los usuarios y directivos. Se combinan las dos vías siguientes:

- **Análisis de contenido:** mediante expertos internos y externos, se comprueba que el instrumento posee un contenido coherente con su finalidad, para esto se emplea el procedimiento del Anexo 2.11.
- **Muestras piloto:** se realizan pruebas de validez del instrumento aplicándolo a una muestra representativa del total de los usuarios y directivos, se valora el nivel de comprensión del contenido, y se hacen los reajustes necesarios.

Pueden aplicarse las dos vías en el mismo orden que se describen como si fuera un procedimiento, pero se considera que solo una de ellas es suficiente, si se siguen las instrucciones anteriores.

Paso 3. Selección de usuarios y directivos por cada conocimiento crítico

Para la aplicación de cada instrumento se selecciona a todos los trabajadores que son usuarios del conocimiento crítico en cuestión. Se explica el objetivo de la medición y la importancia de su participación. De existir una escasa motivación, se realizan nuevas sesiones de explicación hasta incentivar a los trabajadores a participar.

En el caso de las habilidades y experticias, los usuarios son los portadores de las mismas. Con respecto al referente documental, los que precisan de su consulta o se regula su actividad en los mismos. En las relaciones internas o externas los usuarios son los mediadores de dicho vínculo. En algunos casos un mismo usuario puede ser seleccionado para más de una medición. También se seleccionan los directivos que pueden evaluar el aprovechamiento que hace cada usuario de su conocimiento.

Paso 4. Aplicación de los instrumentos de medición

Los instrumentos ajustados en el Paso 1 y validados en el Paso 2 se aplican a las muestras correspondientes seleccionadas en el Paso 3. Para esto se provee un ambiente de total confianza para obtener una verdadera autovaloración del aprovechamiento del conocimiento por parte de cada usuario. Los mismos no deben tener contacto unos con otros ni con sus directivos en el momento de la aplicación de los instrumentos para evitar predisposiciones. También se aplican los instrumentos a cada directivo de tal forma que cada uno de los usuarios tenga una contrapartida a sus opiniones en la de sus jefes inmediatos.

Se calcula una media aritmética de las calificaciones por cada usuario, teniendo como datos sus autovaloraciones y otra media según lo que respondieron los directivos, de modo que queden dos series de datos independientes y relacionados.

Paso 5. Determinación de diferencias significativas

Las medias aritméticas ofrecidas por el propio usuario y las ofrecidas por el directivo se toman como poblaciones independientes relacionadas y se aplica la prueba no paramétrica de rangos y signos de Wilcoxon para determinar si existen diferencias significativas entre las evaluaciones de ambos sobre el aprovechamiento del conocimiento. El resultado de la prueba anterior se debe contrastar con la prueba paramétrica homóloga T de student, bajo el supuesto

de que las poblaciones siguen una distribución normal (Canavos, 1998). Esto se realiza para otorgar mayor credibilidad a la prueba no paramétrica aplicada. Los juegos de hipótesis en ambas pruebas deben proponer la no diferencia en la hipótesis nula (H_0) y la diferencia en la hipótesis alternativa (H_1). La zona de rechazo de la H_0 está dada en los valores de la significación asintótica superiores a 0,5, procesando los datos en SPSS versión 20.0 para Windows. Si en cualquiera de las pruebas resulta que existen diferencias significativas entre los criterios de los usuarios y los directivos, se repite el proceso desde el Paso 1, solo para los usuarios en cuestión; de lo contrario se puede continuar al Paso 6.

Se recomienda la consulta a especialistas de universidades o centros de investigación, de no existir personal en la empresa con destrezas en análisis estadístico.

Paso 6. Análisis de las medias matriciales

Una vez enriquecidos los criterios de usuarios en el paso anterior, a través de su comparación con los de sus directivos, se realiza el cálculo e interpretación de las medias matriciales por cada conocimiento crítico. El cálculo se puede realizar con el apoyo del programa Microsoft Office Excel en una tabla de doble entrada: por las filas se ponen los usuarios y en las columnas los criterios de medición, con las calificaciones otorgadas. La fórmula de la media matricial por cada conocimiento crítico (2.1) es la doble sumatoria de las calificaciones de cada usuario en cada criterio del instrumento, dividido entre el producto del total de usuarios por el total de criterios.

$$MMk = \frac{\sum_{i=1}^U \sum_{j=1}^C A_{ij}}{UC} \quad (2.1)$$

Donde:

MMk: media matricial para el conocimiento crítico “k”

U: total de usuarios “i” seleccionados

C: total de criterios “j” del instrumento

A_{ij} : calificación otorgada por el usuario “i” en el criterio “j”

El uso de esta medida ofrece una idea general del estado de aprovechamiento del conocimiento crítico en cuestión. Según la escala que se utiliza en los

instrumentos del Anexo 2.10, que es de 1 a 5, obtenida a partir de la consulta a especialistas, se clasifica el nivel de aprovechamiento de cada conocimiento.

Si $MMk > 3$, el nivel de aprovechamiento es alto.

Si $MMk = 3$, el nivel de aprovechamiento es medio.

Si $MMk < 3$, el nivel de aprovechamiento es bajo.

Esta clasificación se realiza indagando en la empresa las posibles causas de su comportamiento.

Etapa 1.3 Análisis de las posibilidades de incremento del conocimiento

Esta etapa se puede realizar simultáneamente con la anterior por no implicar resultados de una en la otra. Se realiza con el fin de orientar a la empresa de forma reflexiva sobre la contribución que puede tener el conocimiento en su propio incremento, a través de su uso consciente en los procesos internos de la empresa dado un plazo de tiempo.

Se utiliza el Método de Análisis Estructural de Variables, aplicado en estudios prospectivos, propuesto por Godet (1994). Este puede usarse aquí por ser un método flexible que permite realizar análisis de localización-clasificación de variables, elevando una matriz de influencias directas a una potencia para evidenciar relaciones ocultas entre variables de un sistema. El conocimiento organizacional se considera el sistema en este análisis y cada conocimiento crítico se toma como una variable. Los pasos se explican a continuación:

Paso 1. Construcción de la matriz de análisis estructural de conocimientos

Se construye una tabla de doble entrada en la que se superponen los conocimientos críticos, resultantes de la Fase 1, tanto por las filas como por las columnas. En cada casilla donde coincide un conocimiento consigo mismo se pone el valor 0. Luego por cada una de las restantes casillas se pregunta: ¿Cuánto influye el conocimiento de la fila en el incremento del conocimiento de la columna en el largo plazo? Las respuestas son valores de 0 a 3: 0 que no influye, 1 es baja influencia, 2 mediana influencia y 3 alta influencia.

Paso 2. Procesamiento de la matriz de análisis estructural

Se utiliza el programa MIC-MAC que consiste en la iteración de la matriz antes elaborada a una potencia donde alcanza el mayor nivel de equilibrio de las relaciones directas e indirectas entre conocimientos (Godet y Durance, 2009).

La potencia se debe predeterminar por el operador del programa y tomar el valor donde se encuentra el 100 % de estabilidad en ambas relaciones. Este programa es de fácil utilización por parte del personal de la empresa, si se toma un entrenamiento previo con especialistas.

Paso 3. Análisis de los planos de motricidad-dependencia

Los planos que arroja el procesamiento anterior son el resultado de la superposición de los valores de motricidad por el eje de las ordenadas y de la dependencia por el eje de las abscisas. La motricidad se debe entender como la influencia que ejerce un conocimiento crítico sobre todo el conocimiento organizacional, resultado de la sumatoria en fila de la matriz de análisis estructural. La dependencia es el nivel en que un conocimiento crítico tiene una evolución por la influencia que los otros ejercen sobre él, resultado de la sumatoria en columna de la propia matriz.

Como se muestra en la Figura 2.9, los planos de motricidad-dependencia ubican los conocimientos en cuatro cuadrantes, al hacer coincidir la motricidad de cada conocimiento con su dependencia.

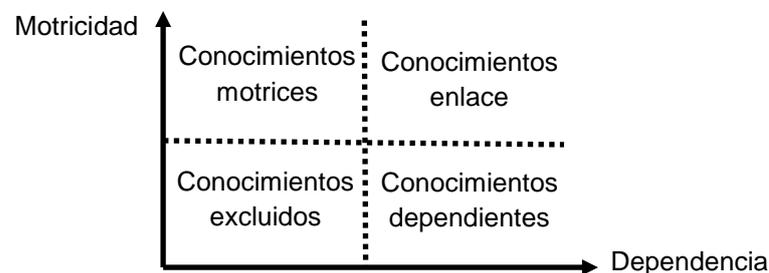


Figura 2.9 Plano de motricidad-dependencia

Fuente: Godet (1994) y Godet y Durance (2009)

Cada uno de estos cuadrantes se explica a continuación:

- I. **Motrices:** aquellos conocimientos de mayor influencia sobre los otros, se deben tener en cuenta como recursos clave en el incremento del conocimiento organizacional y producen estabilidad al sistema.
- II. **Enlace:** son aquellos conocimientos con alta motricidad y alta dependencia, se consideran como desestabilizadores del conocimiento organizacional y durante el trazado de estrategias se debe intuir la influencia que tienen en cada objetivo que se trace.

- III. Dependientes: conocimientos que poseen una alta dependencia, son aquellos que necesitan en mayor medida del aprovechamiento de otros conocimientos para su incremento y generan estabilidad en el sistema.
- IV. Excluidos: son aquellos que ejercen poca influencia y dependen de los otros, cuando su ubicación se aproxima a los vértices divisores centrales se consideran de pelotón y pudieran generar inestabilidad al sistema. Por lo general, los conocimientos excluidos más cercanos al origen de los ejes no se tienen en cuenta en el estudio.

El programa arroja cuatro planos que siguen la misma estructura. El primero ubica los conocimientos teniendo en cuenta las relaciones directas, resultado de la matriz de análisis estructural original. El segundo teniendo en cuenta las relaciones indirectas, resultado de la iteración de la matriz. El tercero superpone los dos anteriores. El cuarto muestra los desplazamientos de una ubicación a otra y es el que debe analizarse en la investigación por ser el más abarcador. Finalmente, se analiza la posición de cada conocimiento por su clasificación para el posterior trazado de estrategias.

Etapas 1.4 Identificación de las fortalezas y debilidades de la empresa para la gestión del conocimiento

Esta etapa tiene como propósito expresar de manera concreta las potencialidades internas de la empresa y sus puntos débiles para encaminar la acción de fortalecer el conocimiento organizacional de forma estratégica y generar aquel conocimiento que se necesita. Para esto se tienen en cuenta todos los resultados obtenidos en las etapas anteriores y en la determinación del nivel de las condiciones de la empresa antes de comenzar la introducción.

Se entiende por debilidades las insuficiencias en la conformación o aprovechamiento del conocimiento. Mientras que las fortalezas son potencialidades de los conocimientos para generar otros o producir su propio incremento (Ponjuán, 2006^b y La Fé, 2014^c). Una vez generadas todas las posibles, se realiza un proceso de revisión y decantación con el equipo designado para esta fase en aras de establecer concreción y veracidad en lo expresado.

Fase 2. Planificación y organización del proceso de gestión del conocimiento

En esta fase el propósito es establecer el instrumento que guía la implementación de la gestión del conocimiento en la empresa, creando estrategias encaminadas a aprovechar las fortalezas del conocimiento existente y atenuar las debilidades para contribuir a los resultados esperados por la empresa, y en este mismo ciclo crear nuevo conocimiento útil. Esta fase utiliza la parte del modelo donde se producen las entradas del proceso y se diseminan por el conocimiento organizacional para aprovecharlo en potenciar los factores clave de éxito haciendo uso de los elementos internos, todo esto conducido por la gerencia de la empresa. Se debe involucrar en dichas acciones a directivos y especialistas en diseño de estrategias a través de un taller donde se les capacite en cuanto a los resultados de la Fase 1 y en los tipos de estrategias y técnicas de gestión del conocimiento y sus modelos de decisión. Se deben seguir las etapas que muestra la Figura 2.10.

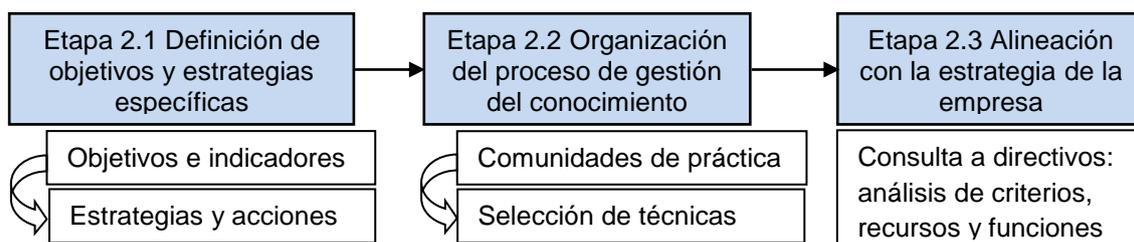


Figura 2.10 Proceso de la Fase 2

Fuente: elaboración propia

Etapa 2.1 Definición de objetivos y estrategias específicas

La finalidad de esta etapa es proyectar a la empresa hacia el uso eficiente del conocimiento como recurso. Los objetivos que se elaboren deben comenzar con un infinitivo que indique logro y tienen que ser claros en su redacción. La totalidad de los objetivos refleja lo que se quiere alcanzar en la empresa en términos de gestión del conocimiento; también puede ser un solo objetivo que abarque todo lo que se quiere lograr. Estos abordan aquellas áreas de la empresa que son susceptibles de modificación en el presente, teniendo en cuenta las políticas empresariales vigentes, sin descartar la posibilidad de incorporar otras en el futuro por cambios en la política de la empresa. Posteriormente se determinan indicadores de resultado que pueden ser los que

se conciben en la fase de evaluación de la implementación o se proponen otros indicadores según el contexto (Penichet, La Fé y García, 2009).

Una vez elaborados los objetivos se definen estrategias específicas vinculadas al uso eficiente del conocimiento. Estas deben desagregarse en acciones concretas a efectuar y estar dirigidas a contribuir con los resultados generales de la organización. Los tipos de estrategias de codificación o personalización a utilizar, explicadas en el Capítulo 1, se seleccionan en dependencia de los resultados de la fase anterior: el nivel de aprovechamiento del conocimiento y la clasificación de los mismos en el análisis estructural (Figura 2.11). Cada una de las estrategias está encaminada a la utilización de un conocimiento o más de uno en los factores clave de éxito, a la vez que los procesos asociados a dichos aspectos incrementan estos recursos.

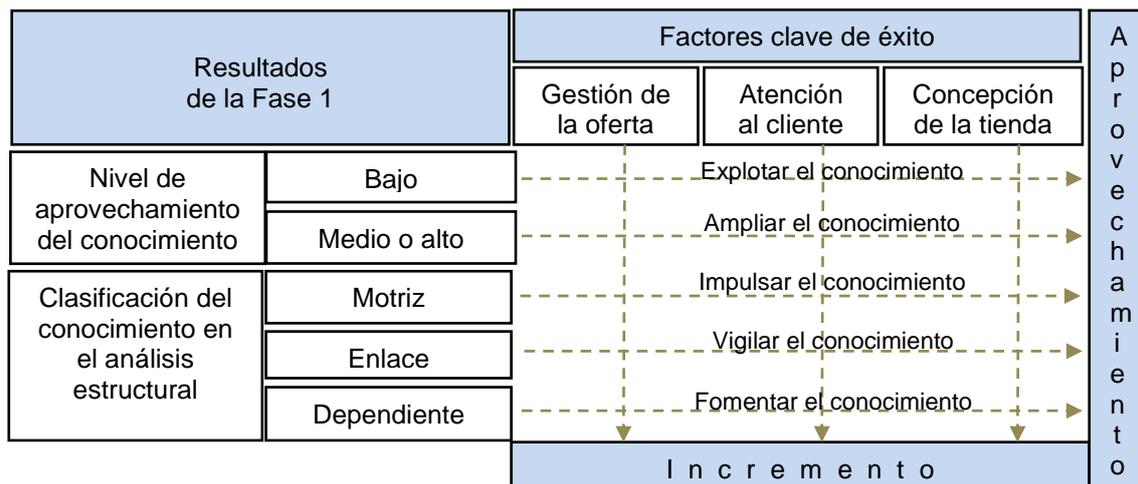


Figura 2.11 Modelo de decisión para la selección de estrategias

Fuente: elaboración propia

A continuación se explica cada una de las estrategias específicas de personalización o codificación del conocimiento en relación con su clasificación en tácito (CT) o explícito (CE) respectivamente:

Explotar: crear condiciones y motivación en las personas para el consumo de conocimiento de bajo nivel de aprovechamiento, si este es útil para la empresa.

- CT: se disemina a través de contactos personales o redes de información para motivar su aplicación.
- CE: se revisa la calidad de la documentación y niveles de acceso, para proporcionar la reutilización oportuna.

Ampliar: utilizar al máximo de sus posibilidades la experiencia positiva de la organización en función de generar nuevo conocimiento.

- CT: se estimula a las personas que contribuyen a la disseminación y a las que lo aplican con resultados favorables.
- CE: se provee de mantenimiento a los mecanismos de almacenamiento y se destaca a las personas que lo reutilizan conscientemente con resultados favorables.

Impulsar: emplear la influencia que poseen estos conocimientos en otros para dinamizar su uso e incremento.

- CT: se prioriza la disseminación por diversas vías y se motiva al personal para su aplicación en todas las áreas de la empresa.
- CE: se concibe o evalúan los mecanismos de recolección y almacenamiento y se estimula la reutilización intensiva.

Vigilar: prever los efectos que tienen estos conocimientos sobre los demás al utilizarlos en la empresa por su naturaleza inestable.

- CT: se supervisa la disseminación oportuna y precisa para una aplicación consciente y moderada previendo su impacto en los resultados.
- CE: se evalúa la acertada documentación y almacenamiento y se explica al personal de la empresa las implicaciones de su reutilización.

Sustentar: incentivar el uso de otros conocimientos para lograr su aprovechamiento e incremento.

- CT: se determinan los recursos a disseminar y aplicar para la incentivación de su uso, según la importancia que tenga en la empresa.
- CE: se evalúa la documentación y almacenamiento de este para provocar su reutilización desde los conocimientos que influyen en él.

La selección de estrategias adecuadas implica una elaboración de las mismas. Esto puede abarcar el análisis y utilización de más de un conocimiento crítico. Posteriormente se trazan acciones concretas que dan cumplimiento a cada una de las estrategias específicas, para lo que se prevé la repercusión positiva que estas deben tener sobre los elementos internos del comercio minorista de bienes culturales que se corresponden con cada factor clave de éxito.

Para esta etapa se tienen en cuenta los criterios generales siguientes:

- El logro de la eficiencia en el uso del conocimiento es el fin de la planificación que se realiza.
- Cada conocimiento que se aprovecha puede influir en varios procesos internos a la vez y producir un incremento en el mismo recurso.
- Los tipos de estrategias deben combinarse por cada factor clave de éxito para dinamizar los procesos internos de la empresa.

Etapa 2.2 Organización del proceso de gestión del conocimiento

Esta etapa tiene como finalidad organizar la implementación de la gestión del conocimiento y determinar las técnicas a utilizar en el proceso. Los objetivos y las estrategias diseñados en la etapa anterior se concretan utilizando la forma de organización de la comunidad de práctica, la cual se complementa con técnicas de gestión del conocimiento (La Fé, 2010^b). Para la implementación de la comunidad de práctica en la empresa de comercio minorista de bienes culturales, se deben tener en cuenta la definición, los principios y los pasos siguientes:

Definición: grupo de personas asociadas informalmente mediante una clase de intereses afines, búsqueda de soluciones y creación de una reserva de conocimiento común con vistas a elevar el desempeño individual y organizacional (Peña, 2001; Ponjuán, 2006^b, p. 16; La Fé, 2012, p. 22 y González, 2014). Estos grupos se organizan espontáneamente, a partir de relaciones entre el personal de las tiendas y puntos de venta con los especialistas de la sucursal o filial. La administración de la empresa facilita el contexto para su surgimiento. Se realizan contactos frecuentes con el fin de debatir sobre los problemas asociados al conocimiento cultural y las metas de aprendizaje del grupo.

Principios:

- 1) Colaboración en el proceso de aprendizaje: todos los trabajadores asociados, así como los especialistas de la empresa deben priorizar la transmisión de conocimiento hacia otros, dando especial atención al proceso de incorporación de un nuevo producto o un nuevo trabajador.
- 2) Enfoque hacia la calidad: los errores deben emplearse como base para señalar lo que no es correcto y no para denigrar al infractor. Los miembros del grupo se convierten en evaluadores colaborativos del trabajo propio y del

trabajo de los demás. Este principio no implica tolerar la negligencia, sino manejarla en función de crear nuevo conocimiento y afianzar el existente (Ponjuán, 2006^b y González, 2014).

3) Orientación cultural: el grupo debe asumir la importancia del conocimiento sobre cultura para cumplir sus funciones de forma adecuada. Los aspectos relacionados con la funcionalidad de los bienes que se comercializan, la preparación del personal en contacto y el diseño de la tienda minorista son temas recurrentes.

Pasos para la introducción:

- 1) Determinación de la membresía: se determinan los participantes en la comunidad de práctica por su afinidad en el lugar de trabajo y objetivos del cargo que ocupan. Este paso conlleva la realización de un proceso de motivación del personal para organizarse de forma voluntaria.
- 2) Decisiones sobre el funcionamiento: se designan lugar y horario de las sesiones, temas a tratar y líder de la comunidad, que debe ser el de mayor nivel de conocimiento del grupo.
- 3) Plan de introducción: se crea y da a conocer un cronograma de introducción que debe comenzar por realizar las sesiones utilizando las rutinas de trabajo ya instauradas en la empresa, luego se incrementan los encuentros en horario extra y se puede combinar con aspectos de esparcimiento para los miembros.
- 4) Valoración de la efectividad: se analiza periódicamente la pertinencia y funcionamiento de cada comunidad a través de la incorporación de especialistas al grupo y valoración del clima de diálogo y discusión de temas.

Para el enriquecimiento y mejor funcionamiento de esta forma de organización se incorporan las técnicas de gestión del conocimiento más apropiadas en dependencia de su necesidad. Las técnicas propuestas se han probado en estudios anteriores (Corrales, 2012 y La Fé, 2014^c) y son las de mayor pertinencia en este tipo de empresas. La selección se realiza tomando como base los resultados de la Fase 1, según el modelo de decisión de la Figura 2.12.

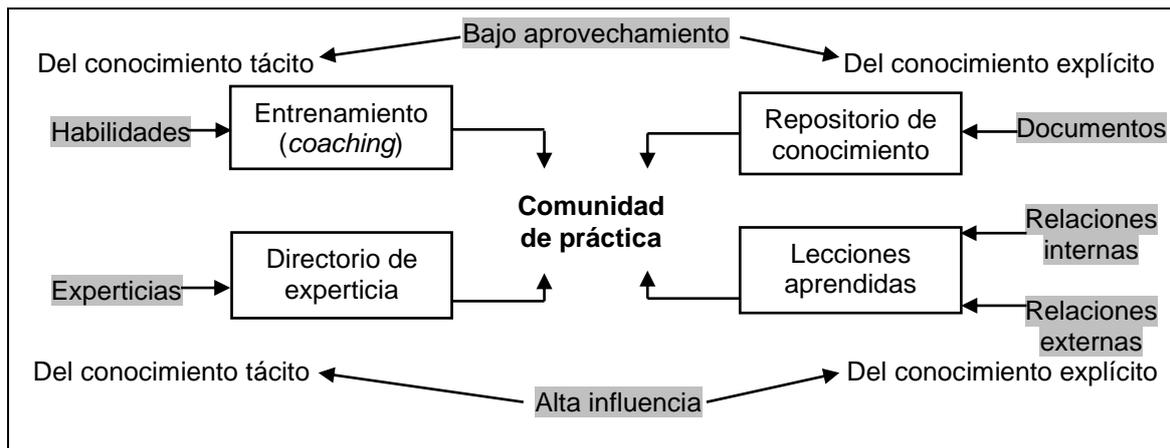


Figura 2.12 Modelo de decisión para la selección de técnicas

Fuente: elaboración propia

Si existe bajo aprovechamiento y/o alta influencia (motrices o enlace) del conocimiento tácito, según los resultados de la fase anterior, las técnicas recomendadas son el entrenamiento y el directorio de experticia, para propiciar el uso de habilidades y experticias respectivamente. Si existe bajo aprovechamiento y/o alta influencia (motrices o enlace) del conocimiento explícito, las técnicas recomendadas son el repositorio de conocimiento y las lecciones aprendidas para el referente documental y las relaciones, respectivamente.

Para la introducción de cada una de las técnicas, se debe concebir como punto de partida la utilización de las rutinas de trabajo ya implantadas en la empresa e ir incorporando paulatinamente la aplicación general. A continuación se explican cada una de las técnicas con su definición y formas de introducción:

Entrenamiento: es el asesoramiento sistemático en el puesto de trabajo para lograr un nivel de destreza de las tareas que se realizan (Peña, 2001 y Jiménez, 2014). Esta se integra a la comunidad de práctica y se aplica en caso de carencia significativa de habilidades de alguno de los trabajadores que amerite un tratamiento personalizado. Para la aplicación del mismo se deben seguir los pasos siguientes:

- 1) Determinación de carencias de conocimiento: estas puede ser expresadas por el propio trabajador o detectadas en su desempeño laboral a través de observación directa.

- 2) Elaboración del programa de entrenamiento: se establecen metas individuales para el entrenado y un cronograma de cumplimiento de tareas de superación.
- 3) Designación de un entrenador: debe ser el líder en conocimiento del grupo con disposición a compartir sus destrezas que se encarga de observar el desempeño de su entrenado para corregir errores, detectar los vacíos de conocimiento y recomendar referentes documentales a consultar u observación de un experto en plena ejecución de sus tareas.
- 4) Análisis de los resultados: el líder de la comunidad de práctica debe supervisar de forma sistemática la evolución del entrenado para tomar decisiones sobre continuar el proceso o repetir el ciclo.

Directorio de experticia: es una técnica de localización de los expertos de la empresa para facilitar su consulta (Ponjuán, 2006^b, p. 58). Para su elaboración se siguen los pasos siguientes:

- 1) Detección de los expertos de la empresa: lo cual no se restringe a los especialistas formalmente establecidos y pueden incorporarse algunos externos con disposición a ser consultados.
- 2) Coordinación del sistema de consulta: se establece acuerdo con los expertos para su comunicación con el personal de la empresa que puede ser a través de correo electrónico, teléfono o contacto personal.
- 3) Publicación y evaluación de la efectividad del directorio: se comparte con todos los miembros de la organización por diferentes vías y se solicita la propuesta de mejoras o experiencias positivas en su uso.

Repositorio de conocimientos: es una compilación de documentos afines a la actividad de la empresa con posibilidades de consulta y actualización frecuentes en función de viabilizar el aprendizaje de los trabajadores (Ponjuán, 2006^b, p. 57 y Silva, 2014). No deben faltar temas como artes plásticas, música, literatura, artesanías, confecciones y técnicas comerciales. La aplicación efectiva del repositorio radica en la adecuada selección de los documentos y la operacionalización de su uso por parte de los destinatarios. Esto se realiza siguiendo los pasos que a continuación se refieren:

- 1) Diseño del repositorio: se cuenta con la colaboración del informático y los especialistas de la empresa para determinar soportes, estructura de la documentación y contenido inicial.

- 2) Decisiones sobre consulta: se debe determinar la forma en que los miembros de la comunidad de práctica pueden acceder a los documentos y hacer aportes o comentarios a los mismos.
- 3) Actualización: estos documentos deben ser revisados periódicamente por parte de los especialistas de la empresa. La incorporación de un nuevo documento al repositorio se hace a propuesta de los usuarios o expertos, nombrando un responsable de su elaboración o evaluando los documentos creados por miembros de la organización.

Lecciones aprendidas: es la técnica usada para la preservación del conocimiento sobre procesos y relaciones efectivas de manera explícita. Se registran las acciones, soluciones o informaciones que se obtienen en el desarrollo de la actividad organizacional para su futura consulta (Peña, 2001 y Mirabal, 2015). Los pasos a seguir para su implementación son:

- 1) Habilitar el libro de lecciones aprendidas: en cada grupo de comunidad de práctica se pone a disposición del líder el libro donde se escriben las experiencias que se acumulen en el proceso de aprendizaje.
- 2) Utilización de lecciones: el libro se utiliza como base para el debate en los grupos de comunidades de práctica y para comunicar a toda la empresa en eventos o futuras situaciones semejantes.
- 3) Incorporación al repositorio: se valora si el documento creado puede formar parte del repositorio de conocimientos en dependencia de su impacto o importancia.

Etapa 2.3 Alineación con la estrategia de la empresa

Una vez concebidos los objetivos y sus indicadores, estrategias específicas, acciones, forma de organización y técnicas a utilizar, se consulta a los directivos de la empresa para que den su aprobación, así como sugieran los reajustes necesarios para su aplicación. Para esto se les capacita en el contenido de la estrategia y se les permite que la evalúen en cuanto a los criterios siguientes:

- **Pertinencia:** refleja la necesidad de la empresa de potenciar el uso eficiente del conocimiento en función del éxito de los procesos internos y el logro de resultados de la empresa.

- Viabilidad: la empresa cuenta con las posibilidades de emplear recursos humanos, materiales y financieros a tales efectos.
- Disposición: el personal de la empresa demuestra motivación suficiente y preparación para iniciar el proceso de implementación.

Una vez aprobada se procede a estimar las cantidades de recursos necesarios por parte del equipo de trabajo con participación del personal del área económica de la empresa. Finalmente se presenta de nuevo al consejo de dirección con los invitados que se consideren por la alta dirección para la aprobación definitiva, debiendo concluir con un acuerdo dirigido a su incorporación al plan estratégico o la proyección de desarrollo de la empresa según sea el caso, al plan anual de actividades en el caso de las acciones y al presupuesto general de la organización. De igual forma deben revisarse los manuales de organización y de funcionamiento, a los efectos de considerar en los perfiles de los puestos, las tareas que corresponden a cada uno.

Fase 3. Aplicación de la estrategia de gestión del conocimiento

Una vez que la estrategia ha sido elaborada y alineada por los directivos se utiliza como documento de trabajo en la fase de aplicación. La finalidad de esta es dejar incorporada la gestión del conocimiento a los procesos habituales de la empresa en el largo plazo. Para esto se basa en la parte principal del modelo conceptual donde el ciclo de aprovechamiento-incremento del conocimiento incorpora el conocimiento existente a los procesos internos de la empresa para crear nuevos recursos intangibles. La lógica de esta fase se muestra en la Figura 2.13.

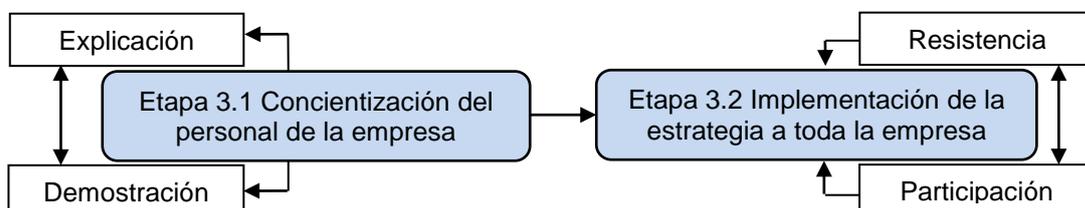


Figura 2.13 Proceso de la Fase 3

Fuente: elaboración propia

Los encargados de esta fase son los directivos de cada sucursal o filial, administradores de tiendas y vendedores. A estos se les imparte un seminario sobre la estrategia diseñada en la Fase 2, las formas de concientización del

personal y el proceso de implementación con sus mecanismos de participación para atenuar las manifestaciones de resistencia.

Etapa 3.1 Concientización del personal de la empresa

Es indispensable que los miembros de la organización comprendan el impacto que tiene la gestión del conocimiento en la empresa. Es por eso que esta etapa se realiza para atenuar los prejuicios que puedan existir con este proceso. Como resultado de la misma se obtiene una base para la colaboración del personal de la empresa en las etapas siguientes y la incorporación definitiva de la gestión del conocimiento a los procesos de la empresa.

No se debe avanzar hacia una implementación a toda la organización, si no se ha obtenido la aprobación de la mayoría de los trabajadores, en especial de los de la fuerza de venta. Se utilizan dos vías para la concientización, las cuales se emplean tantas veces como sea necesario en forma cíclica:

- 1) Explicación del contenido de la estrategia: se capacita al personal de la empresa en cuanto a los objetivos, estrategias específicas, acciones, forma de organización y técnicas de gestión del conocimiento, respondiendo a sus preguntas e inquietudes. Se argumenta la importancia de los mismos profundizando en los vacíos que se detecten. Es elemental el registro de todas las opiniones y comentarios de los trabajadores para la consecución de la aplicación.
- 2) Prueba demostrativa: se implementa la estrategia en una parte de las tiendas o puntos de venta, para ver los resultados positivos y negativos. Se seleccionan aquellas donde los administradores y vendedores comprendan mejor la forma de utilización de las técnicas. La estrategia puede ser reajustada una vez terminada esta prueba en dependencia de los resultados obtenidos o volver a la explicación, hasta reducir las dudas a un nivel bajo.

Etapa 3.2 Implementación de la estrategia a toda la empresa

Una vez concientizado el personal de la empresa y con una experiencia parcial como base esta etapa se propone poner en práctica la estrategia en todas las tiendas y puntos de venta. Se comienzan las acciones en coordinación con la alta dirección. En la implementación definitiva se debe involucrar al personal de

las tiendas a que participe en la detección de fallas de la propia estrategia para futuras correcciones sin que esto afecte la autoridad de los directivos en el proceso. La implementación presupone la existencia de manifestaciones de resistencia que deben ser atenuadas con mecanismos de participación. Estos se explican a continuación:

- Resistencia: reacción de las personas que se niegan al aprendizaje, al cambio en las formas de hacer, incomprensión de la utilidad práctica del proceso, aislamiento o predisposición a compartir su conocimiento.
- Participación: forma de atenuar la resistencia que consiste en el involucramiento paulatino de las personas en las tareas contenidas en la estrategia, nuevas explicaciones o demostraciones, publicar los resultados que se van obteniendo en la implementación y estimular a los más aventajados.

Una adecuada combinación de mecanismos de participación contribuye a que todo el personal de la empresa se involucre en el proceso de manera espontánea, lo cual produce mejores resultados en las comunidades de práctica y la gestión del conocimiento en general.

Fase 4. Evaluación de los resultados de la implementación

Esta fase tiene el objetivo de evaluar los avances que se van obteniendo como resultado de la aplicación de la estrategia antes, durante y después de la implementación y tomar decisiones con vistas a erradicar los errores cometidos en las fases anteriores. Como salida fundamental se obtiene una base para la toma de decisiones y el control del proceso en función de su mejora. Los encargados de dicha fase son los especialistas en investigación de mercado y en procesamiento de datos, así como los directivos a todos los niveles. A todos estos se les da un entrenamiento en la forma de aplicación de las técnicas de evaluación y el análisis de resultados para la toma de decisiones de retroalimentación. La parte del modelo conceptual que se utiliza es la que tiene que ver con las salidas del proceso de gestión del conocimiento las cuales están asociadas a los conocimientos aprovechados e incrementados y al efecto sobre el cliente. El esquema del proceso que se lleva a cabo se ilustra en la Figura 2.14.

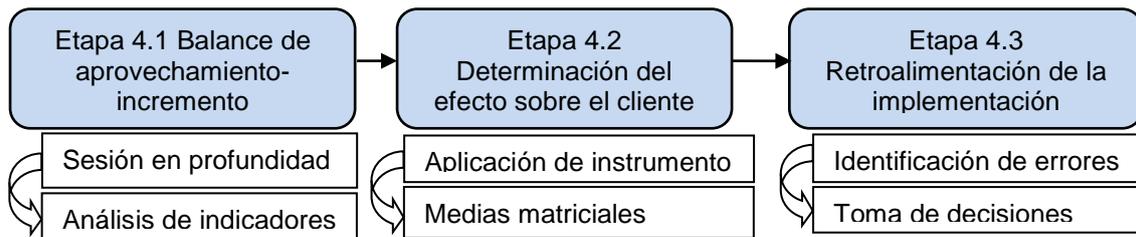


Figura 2.14 Proceso de la Fase 4

Fuente: elaboración propia

Etapa 4.1 Balance de aprovechamiento-incremento

Se realiza una sesión en profundidad con los especialistas y directivos de la empresa sobre los cuestionamientos siguientes:

- ¿Qué conocimientos ya existentes en la empresa se han aprovechado?
- ¿Qué conocimientos se han incrementado como efecto del aprovechamiento de otros?
- ¿Qué efecto ha tenido sobre el conocimiento del personal de venta la aplicación de la estrategia?

Estas preguntas responden a resultados directos esperados de la implementación que debe combinarse con la revisión de las lecciones aprendidas y del repositorio de conocimiento. Se obtiene una lista de conocimientos aprovechados que pueden incluir algunos que no se tomaron en cuenta como críticos, pero se activan en el proceso. Se analizan aquellos que se originan a partir del aprovechamiento, los cuales se consideran incrementados. Luego se calculan los indicadores que se explican a continuación, los cuales se proponen a partir del modelo conceptual y la experiencia del autor en el sector:

Índice de Aprovechamiento del Conocimiento (IAc)

$$IAc = \frac{Ca}{Tc} \cdot 100 \quad (2.2)$$

Donde:

Ca: total de conocimientos aprovechados en el período

Tc: total de conocimientos detectados en la Etapa 1.1

Este indicador (2.2) expresa el por ciento de conocimientos que han sido aprovechados como parte de la implementación de la estrategia en relación con el total de los que se detectaron al inicio en el proceso de identificación.

A partir de consulta a especialistas y la experiencia del autor en investigaciones en el sector, se concibe que para su interpretación la primera vez que se introduce la gestión del conocimiento en la empresa se valore la tendencia al incremento. En el proceso de mejora se deben usar los rangos siguientes:

- Aprovechamiento bajo, si es menos del 50 %
- Aprovechamiento medio, si su valor está entre 50 y 75 %
- Aprovechamiento alto, si su valor está entre 75 y 100 %

Índice de Incremento del Conocimiento (IIC)

$$IIC = \frac{Ci}{Ca} \quad (2.3)$$

Donde:

Ci: total de conocimientos creados en el proceso

Ca: total de conocimientos aprovechados en el período

Este indicador (2.3) expresa la cantidad de conocimientos que se han generado, por cada uno de los que se han aprovechado. A partir de la consulta a especialistas y la experiencia del autor en estudios en el sector, se concibe que para su interpretación la primera vez que se introduce la gestión del conocimiento en la empresa se valore la tendencia al aumento. En el proceso de mejora se deben usar los rangos siguientes:

- Incremento bajo: $0 \leq IIC \leq 2$
- Incremento medio: $2 < IIC \leq 4$
- Incremento alto: $IIC > 4$

Finalmente se realiza un informe del comportamiento de ambos indicadores antes, durante y después de la implementación en el cual se analizan las implicaciones subjetivas de cada comportamiento.

Etapa 4.2 Determinación del efecto sobre el cliente

Esta etapa tiene el propósito de evaluar los efectos que va teniendo la implementación de la gestión del conocimiento en el cliente. Se utiliza el instrumento del Anexo 2.12 y si es necesario se realizan ajustes por cambios que surjan durante el proceso. Luego se aplica a los clientes habituales de la empresa, mediante el muestreo aleatorio simple, teniendo en cuenta el

principio estadístico de la representatividad y lo estacional de la demanda de algunos bienes culturales, antes, durante y después de la implementación.

Para el análisis de los resultados se calculan medias matriciales por cada una de las dimensiones asociadas a los factores clave de éxito del comercio minorista de bienes culturales, siguiendo la lógica del Paso 6, Etapa 1.1. Luego se analiza su progresión en el tiempo. También se debe calcular una media matricial general con todos los criterios. La fórmula de los cuatro indicadores es la 2.4.

$$MMf = \frac{\sum_{i=1}^C \sum_{j=1}^E P_{ij}}{CE} \quad (2.4)$$

Donde:

MMf: media matricial del factor clave de éxito “f” (gestión de la oferta, atención al cliente o concepción de la tienda) o en general

C: total de clientes “i”

E: total de criterios “j” que responden al factor “f”

P_{ij}: calificación otorgada por el cliente “i” en el criterio “j” del factor “f”

La escala que se utiliza es de 1 a 7 y la interpretación de los cuatro indicadores se realiza analizando la tendencia de los valores. Esta escala y su forma de interpretación están basadas en estudios precedentes de autor en el sector (La Fé, 2014^c) y la consulta a especialistas. Se debe interpretar de la siguiente forma:

- Si $MMf \approx 7$, el efecto sobre el cliente es muy alto.
- Si $MMf \approx 6$, el efecto sobre el cliente es alto.
- Si $MMf \approx 5$, el efecto sobre el cliente es medianamente alto.
- Si $MMf \approx 4$, el efecto sobre el cliente es medio.
- Si $MMf \approx 3$, el efecto sobre el cliente es medianamente bajo.
- Si $MMf \approx 2$, el efecto sobre el cliente es bajo.
- Si $MMf \approx 1$, el efecto sobre el cliente es muy bajo.

Donde el símbolo “ \approx ” significa que “tiende a”.

Se realiza un informe del comportamiento de cada uno de los indicadores en el cual se analizan las posibles causas subjetivas en la empresa.

Etapas 4.3 Retroalimentación de la implementación

Esta etapa tiene el propósito de retroalimentar el proceso de implementación de la gestión del conocimiento y proponer decisiones para su reajuste. El equipo de trabajo, compuesto por directivos y especialistas de la empresa, analiza los resultados de las dos etapas anteriores, se detectan cuáles han sido los errores cometidos en el proceso y se asocia con una fase en específico.

Luego se comunican las fallas con respecto a la estrategia y se proponen soluciones al nivel pertinente, considerando la posibilidad de reiniciar el procedimiento desde la Fase 1, si se determina que el origen de los errores estuvo en la misma. Solo se realizan modificaciones a la estrategia si los problemas radican en su diseño, o se analiza el proceso de implementación si las fallas están en las acciones que se llevan a cabo como parte de la ejecución.

Conclusiones parciales del Capítulo 2

- El diagnóstico realizado en las empresas del sector del comercio minorista de bienes culturales en Cuba, evidencia la ineficiencia en el uso del conocimiento como recurso, lo que ha influido negativamente en la satisfacción de los clientes con la oferta, la atención que se les brinda y la concepción de las unidades de venta; todo lo cual demanda un soporte herramental adecuado para su corrección.
- Los aspectos sobre gestión del conocimiento y comercio minorista de bienes culturales integrados en el modelo conceptual propuesto, contribuyen a la eliminación de las carencias de sus antecedentes para que las empresas del sector utilicen de forma eficiente el conocimiento como recurso.
- La lógica de fases y etapas del procedimiento concebido y la inserción de modelos de decisión, herramientas de análisis y técnicas asociadas a la gestión del conocimiento y el comercio minorista de bienes culturales, resuelven las insuficiencias de los antecedentes y proporcionan una guía para la introducción y mejora de la gestión del conocimiento en estas empresas en función de la elevación de la eficiencia y de sus particularidades.

CAPÍTULO 3. VALIDACIÓN DEL PROCEDIMIENTO PARA LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO EN EMPRESAS DE COMERCIO MINORISTA DE BIENES CULTURALES EN CUBA

El presente capítulo tiene como objetivo la validación del procedimiento propuesto para la gestión del conocimiento en empresas de comercio minorista de bienes culturales en Cuba. Inicialmente se realiza un análisis de las soluciones a las carencias e insuficiencias detectadas en los antecedentes y a los problemas identificados en el diagnóstico. Posteriormente se valida el procedimiento utilizando el método criterio de expertos, el estudio de caso en una empresa prototípica y el análisis costo-beneficio de la implementación.

3.1 Análisis de soluciones a las deficiencias detectadas

Con el fin de demostrar la pertinencia del modelo conceptual y del procedimiento propuesto se realiza un análisis de las soluciones que se ofrecen a los vacíos y problemas detectados en el estudio de los antecedentes y en el diagnóstico realizado en empresas del sector objeto de estudio. En la Tabla 3.1 se identifican las soluciones a las carencias de los modelos, las insuficiencias de los procedimientos y los problemas de las empresas.

Tabla 3.1 Propuestas de solución a las deficiencias detectadas

Carencias de los modelos	Propuestas de solución	
	Modelo conceptual	Procedimiento
Subprocesos diferentes que componen el ciclo de gestión del conocimiento de difícil manejo y aplicación en la práctica.	Ciclo de aprovechamiento-incremento del conocimiento.	Fases 1 a la 3: Identificación del conocimiento existente y diseño y aplicación de una estrategia para su aprovechamiento. Fase 3 y 4: Aplicación de la estrategia para incrementar el conocimiento y evaluación de su implementación.
Grupos de conocimiento poco concretos para su comprensión y utilización en la práctica.	Entradas del proceso y propuesta de grupos de conocimiento afines a las empresas del comercio minorista de bienes culturales.	Fase 1: Guía conceptual por grupos de conocimiento con sus dimensiones. Fase 2 y 3: Diseño y aplicación de estrategias de gestión del conocimiento en relación con los grupos de conocimiento.
No se concibe la	La gerencia general	Fase 2 y 3: Estrategia de

conducción de los elementos de la organización en función de los factores clave de éxito.	conduce la gestión del conocimiento en función de potenciar los factores clave de éxito y utilizar los elementos internos de la empresa.	gestión del conocimiento en función de los factores clave de éxito sobre la base de los resultados de la fase anterior.
Falta de relación entre los resultados esperados y los subprocesos que componen el ciclo.	Salidas del proceso.	Fase 4: Indicadores de resultados en relación con el aprovechamiento e incremento del conocimiento y el efecto sobre el cliente.

Insuficiencias de los procedimientos	Propuestas de solución en el procedimiento
Inexistencia de formas estandarizadas para la medición e interpretación del aprovechamiento del conocimiento.	Fase 1: Instrumentos de medición del aprovechamiento por cada grupo de conocimiento.
La selección de estrategias, la organización del proceso y la determinación de las técnicas a utilizar no se corresponden con el diagnóstico.	Fase 2: Modelo de decisión de estrategias de gestión del conocimiento. La comunidad de práctica como forma de organización. Modelo de decisión de técnicas de gestión del conocimiento con base en los resultados de la Fase 1.
Carencia de vías de concientización del personal de la empresa durante la implementación.	Fase 3: Explicación-demostración en forma cíclica. Manifestaciones de resistencia que se atenúan con mecanismos de participación.
Falta de una forma concreta de evaluación del impacto sobre el cliente.	Fase 4: Indicadores que miden el efecto sobre el cliente por factores clave de éxito y en general.
Aprendizaje del propio procedimiento y la consiguiente mejora del mismo.	Fase 4: Retroalimentación que analiza resultados y toma decisiones sobre errores para su corrección.

Problemas de las empresas	Propuestas de solución	
	Modelo conceptual	Procedimiento
Enfoque al producto	Entradas: conocimiento del cliente y de proveedores. Factor clave de éxito: gestión de la oferta Elemento interno: bienes culturales.	Fase 1: Identifica el nivel de aprovechamiento del conocimiento organizacional en el que está diseminado el conocimiento cultural, el del cliente y el de proveedores. Fase 2 y 3: Diseño y aplicación de estrategias que utilizan el conocimiento organizacional en relación con las entradas del entorno en función de potenciar los factores clave de éxito y utilizar los elementos internos de empresa.
Deficiente atención al cliente	Entradas: conocimiento cultural y del cliente. Factor clave de éxito: atención al cliente. Elemento interno: personal en contacto.	

Inadecuada concepción de tiendas	Entradas: conocimiento cultural y del cliente. Factor clave de éxito: concepción de la tienda. Elemento interno: tienda minorista.	Fase 4: Evalúa el nivel de aprovechamiento e incremento del conocimiento organizacional y efecto de la gestión del conocimiento por factores clave de éxito y en general.
----------------------------------	--	---

Fuente: elaboración propia

Las carencias de los modelos tienen su solución en el modelo conceptual propuesto y en la forma de aplicación del mismo en el procedimiento. Estas se relacionan con dificultades en la aplicación del ciclo de gestión y sus resultados, los grupos de conocimiento y la conducción del proceso en función de los factores clave de éxito. Las soluciones están dadas por la creación del ciclo de aprovechamiento-incremento e indicadores asociados a los subprocesos que lo componen, la enunciación de los grupos de conocimiento más concretos y su uso en la identificación del conocimiento existente y la conducción por parte de la gerencia general del proceso.

Las insuficiencias del procedimiento tienen su solución en la propuesta del autor. Están asociadas a fases específicas y tienen que ver con la medición del aprovechamiento del conocimiento, la selección de estrategias, de técnicas y de una forma de organización, la concientización del personal para la implementación, la evaluación del efecto sobre el cliente y la retroalimentación. Las soluciones son propuestas metodológicas que se realizan para cada fase, como los instrumentos de medición del aprovechamiento del conocimiento, modelos de decisión para estrategias y técnicas y la comunidad de práctica como forma de organización, el ciclo de explicación-demostración y la combinación de mecanismos de participación para atenuar la resistencia durante la aplicación de la estrategia, además de los indicadores asociados al ciclo de gestión del conocimiento y a los factores clave de éxito.

Los problemas de las empresas de comercio minorista de bienes culturales en Cuba detectados en el diagnóstico son: el enfoque al producto, la deficiente atención al cliente y la inadecuada concepción de la tienda. En el modelo se proponen entradas que aprovechan el conocimiento del entorno para el diseño de la oferta y la retroalimentación del personal que atiende al cliente y concibe la tienda, y se detectan elementos internos que son esenciales para cada uno de ellos. En las fases del procedimiento se integran las soluciones explicadas

en el modelo con el trazado de estrategias específicas que se proponen utilizar de forma eficiente el conocimiento como recurso en correspondencia con los conocimientos dispersos en el entorno para la potenciación de los factores clave de éxito en los procesos internos de la empresa y la evaluación de su impacto en el cliente.

3.2 Método criterio de expertos

Para la validación del procedimiento propuesto se utiliza el método criterio de expertos. Primero se realiza una lista de todos los especialistas que pudieran formar parte de la muestra, atendiendo a su formación, experiencia y cargo que ocupan en la empresas del sector (Hernández, 2004). Luego se hace una selección siguiendo los pasos del Anexo 3.1 propuestos por Hurtado de Mendoza (2004) y González (2007).

Se seleccionan los expertos con un Coeficiente de Competencia que oscila entre 0,8 y 1 considerado alto. En dicha muestra quedan incluidos los mejores profesionales con conocimiento de la materia en el sector objeto de estudio. A cada experto se le entrega una síntesis del modelo conceptual y del procedimiento y, adjunto a estos, un instrumento de validación para cada uno donde se consideran las cualidades que deben evaluar y se aplica el método Delphi. En el Anexo 3.2 se encuentran los resultados de este proceso para el modelo, los cuales fueron favorables por la obtención de un Índice de Consenso de Expertos (ICS) superior al 85 % en todos los casos, por lo que este contribuye a la eficiencia en el uso del conocimiento como recurso.

Para la validación del procedimiento, el instrumento considera las cualidades: integración de componentes, valor metodológico, adecuación a la realidad, lógica procesual e importancia social. Estas cualidades expresan la pertinencia del procedimiento para contribuir a la eficiencia de la empresa a través de la gestión del conocimiento e influir en los resultados generales de la misma.

Una vez aplicado, se procesan los datos y se calcula el ICS, el cual corrobora la pertinencia del procedimiento como guía metodológica para la gestión del conocimiento en empresas de comercio minorista de bienes culturales y para el logro de una mayor eficiencia. Los resultados de la validación del procedimiento, reflejados en la Tabla 3.2, muestran que el ICS supera el 85 % en todos los casos, y por esta razón se puede asumir que es factible.

Tabla 3.2 Valoración de las cualidades del procedimiento

Expertos	Cualidades del procedimiento				
	Integración de componentes	Valor metodológico	Adecuación a la realidad	Lógica procesual	Importancia social
E1	4	4	4	4	4
E2	4	4	4	4	4
E3	4	4	4	4	4
E4	5	5	5	5	5
E5	5	5	5	5	5
E6	5	4	5	5	5
E7	5	4	5	5	5
E8	5	4	5	5	5
Media	4,63	4,25	4,63	4,63	4,63
Mediana	5,00	4,00	5,00	5,00	5,00
Moda	5	4	5	5	5
Desviación estándar	0,518	0,463	0,518	0,518	0,518
ICS	89,64 %	90,74 %	89,64 %	89,64 %	89,64 %

Fuente: elaboración propia

Esto significa que el procedimiento puede integrar todos los componentes del modelo conceptual a la práctica de las empresas, su lenguaje es claro y sirve de guía para su implementación por parte de los directivos. Además, es coherente con las posibilidades reales de las entidades y los recursos con que cuenta para la aplicación. La disposición de fases y etapas sugiere una lógica procesual que proporciona una secuencia de acciones encaminadas al resultado que se espera y la aplicación del procedimiento favorece a la sociedad por el bienestar que propicia a los consumidores. En general se evidencia que el procedimiento contribuye al logro de la eficiencia de la empresa, por lo que se contrasta la hipótesis de trabajo.

3.3 Estudio de caso

Una vez que se han obtenido los criterios de expertos sobre el procedimiento se pasa a la introducción en una de las empresas. Se selecciona ARTex S.A. por las razones siguientes:

- Cuenta con la mayor variedad de surtido en bienes culturales incluyendo las artesanías que adquiere a través de contratos con artesanos.

- La comercialización y promoción de bienes culturales es su misión principal a nivel de país.
- Cuenta con una infraestructura de tiendas y puntos de venta que abarca todos los segmentos del mercado en el territorio cubano.

Para la selección a la Sucursal ARTex de Villa Clara se tienen en consideración las características que la convierten en prototipo del sector y de la empresa en el país (Anexo 3.3):

- Esta Sucursal presenta una estructura plana con cultura de comunicación interna que favorece el ambiente de aprendizaje organizacional.
- Cuenta con una red de tiendas y puntos de venta diseminados por ocho municipios de la provincia que comercializan todos los genéricos de ARTex S.A.
- Los resultados de la empresa en el período de 2011 a 2013, reflejan ineficiencia por una baja en los ingresos y altos costos de venta (Anexo 3.4), característica común en el sector y que fundamenta parte de la investigación.

Como resultado de la investigación se constata que la empresa presenta otros problemas característicos del sector, como son:

- El enfoque al producto por desaprovechamiento de las posibilidades de los documentos que rigen la acción organizacional y carente comunicación con proveedores.
- Falta de consulta al personal de venta sobre lo que se demanda por parte de los clientes.
- Deficientes relaciones externas con clientes y proveedores para elevar la pertinencia de los bienes culturales.
- La empresa cuenta con un Curso de Habilitación⁵⁰ para nuevos trabajadores, pero este conocimiento no se renueva con sistematicidad.

⁵⁰ El curso Habilitación para vendedores de ARTex S.A. se diseñó en la Sucursal y es único de su tipo a nivel de la empresa. Utiliza a especialistas internos y externos. Se propone capacitar a todo el personal como promotores culturales. Identifica el conocimiento sobre arte y cultura como insumo fundamental para la acción de la empresa.

- Se realiza un Evento del Buen Arte⁵¹ anualmente, pero los mejores trabajos no se dan a conocer a toda la empresa ni se destacan los esfuerzos del personal en su preparación.
- No se renueva el conocimiento de los vendedores a través de contactos con expertos, autoaprendizaje o relaciones colaborativas.
- En cuanto a la concepción de las unidades de venta también existen insatisfacciones de los clientes con el diseño y localización de las mismas, por no explotar las posibilidades del Manual de Identidad Visual y las habilidades del personal para adecuar el local a los requerimientos que el cliente expresa a través de la relación con ellos.

Otras características que hacen de la Sucursal ARTex de Villa Clara un prototipo de las empresas del sector están asociadas al territorio en el que está enclavada, el cual reúne las cualidades de la empresa a nivel de todo el país:

- La provincia cuenta con recursos y desarrollo en el turismo de sol y playa, de ciudad y de naturaleza.
- Un aeropuerto internacional con alta demanda de servicios y afluencia de clientes potenciales para la Sucursal.
- La imagen del Che y la plaza memorial construida en Santa Clara constituye un atractivo para los clientes extranjeros.
- Cultura de artesanía que distingue a los diferentes territorios de la provincia y puede reflejar el imaginario de los clientes.
- Gran cantidad de cubanos residentes en el extranjero procedentes del territorio.
- Es el lugar de origen de varios artistas plásticos de reconocimiento internacional que atrae a creadores y turistas.
- Alto nivel de instrucción en la población en general.
- Movimiento de coleccionismo de arte en la población villaclareña.

Estas características incentivan la afluencia de clientes nacionales y extranjeros a las tiendas y puntos de venta de la Sucursal ARTex de Villa Clara. A partir de aquí, se decide tomar a esta empresa para el estudio de caso y pasar a la aplicación del procedimiento propuesto.

⁵¹ El Evento del Buen Arte, creado por la Sucursal, de nivel provincial, acoge a los trabajadores que clasifican en los municipios. Este certamen es una oportunidad para aprovechar la creatividad y experiencia de los vendedores en la creación de nuevo conocimiento para la empresa.

3.3.1 Evaluación de las condiciones para la gestión del conocimiento

Antes de la introducción se determina el nivel de la Sucursal en cuanto a las condiciones para la gestión del conocimiento: tecnología, estrategia, liderazgo y ambiente de aprendizaje organizacional. En la Tabla 3.3 se registran los resultados de la observación participativa para dicha evaluación. En todas las condiciones el promedio resulta superior a 5, por lo que se considera alto en relación con el máximo valor que es 7.

Tabla 3.3 Condiciones de la Sucursal ARTex de Villa Clara

Condiciones para la gestión del conocimiento	Tecnología	Estrategia	Liderazgo	Ambiente de aprendizaje organizacional
Media aritmética	5,6	6,1	6,0	5,2

Fuente: elaboración propia

Informe de potencialidades y limitaciones

En cuanto a la tecnología, la Sucursal posee equipamiento de computadoras en todas las tiendas y la Gerencia. A pesar de su obsolescencia moral se considera que permite el almacenamiento de conocimiento explícito. El uso del teléfono y el correo electrónico como vías de comunicación con las tiendas y puntos de venta es una potencialidad. En relación con la estrategia, tiene un enfoque definido hacia la comercialización de bienes culturales y declara el papel determinante de la superación de su personal para lograrlo. El liderazgo está enfocado al crecimiento, y otorga a la formación y capacitación de su personal especial importancia. El ambiente de aprendizaje organizacional se corrobora por la existencia de planes de capacitación a todos los niveles y la creación de oportunidades de incremento del conocimiento, así como la participación activa de las personas en ellos.

En resumen, la Sucursal ARTex de Villa Clara presenta condiciones favorables para la gestión del conocimiento en la red de tiendas de comercio minorista de bienes culturales, a pesar de las limitaciones que se manifiestan en correspondencia con las detectadas a nivel de todo el sector.

3.3.2 Determinación del estado del conocimiento organizacional

Sobre la base del nivel de las condiciones detectado anteriormente se comienza por la fase de diagnóstico. Se capacita a directivos y especialistas en los objetivos del procedimiento, su utilidad para la empresa y en la guía conceptual sobre los grupos de conocimiento y sus dimensiones. Luego se designa el equipo de trabajo, el cual se compone por 2 gerentes, 4 especialistas, 2 administradoras de tiendas, un vendedor y el autor de la tesis. Se realizan los cuestionamientos y revisión de documentos por áreas de la empresa para identificar conocimientos y llegar a los que se consideran críticos. Como resultado se obtienen 56 denominaciones de conocimientos, pero solo se seleccionan aquellos que inciden de forma más directa en la mayoría de los procesos internos según el equipo de trabajo. En la Tabla 3.4 se describen los conocimientos críticos que resultan de esta etapa.

Tabla 3.4 Conocimientos críticos de la Sucursal ARTex de Villa Clara

Conocimiento crítico	Descripción
Habilidad para vender bienes culturales	Está contenido en la mente del personal de venta y es el conocimiento más importante en el logro de los objetivos de la organización. Destreza en la utilización de información sobre arte, cultura y venta personal, para incentivar la compra por parte del cliente. Incluye la educación formal y simpatía con el cliente, la posibilidad de usar la caja registradora con eficacia, mantener un buen aspecto y preservar el orden de la tienda o punto de venta.
Habilidad para liderar y administrar	Contenido en la mente de administradores, directivos de la empresa y otros trabajadores. Su importancia radica en la conducción de los procesos internos que aseguran el servicio de comercialización. Es el recurso cognitivo que sirve para conducir al personal en el proceso de capacitación y formación como promotores culturales, organizar la promoción y venta para la obtención de ingresos e interpretar los resultados históricos de venta de la unidad o la empresa para tomar decisiones.
Experticia en arte y cultura	Contenido en la mente de vendedores, administradores, y especialistas de recursos humanos y de comercialización. Es clave en la capacitación y promoción en la empresa. Consiste en el acervo cultural sobre las artes y la posibilidad de transmitirlo a otros en cursos y consultas.
Experticia en técnicas de comercialización	Contenido en la mente de vendedores, administradores, y especialistas de recursos humanos y comercialización de la empresa. Es clave en la capacitación y promoción. Consiste en el acervo cultural sobre las técnicas de marketing aplicables en la tienda o punto de venta y la posibilidad de transmitirlo a otros en cursos y consultas.

Experticia en capacitación	Contenido en la mente de gerentes, especialistas y administradores y vendedores de tiendas. Constituye un eslabón indispensable en la formación y capacitación del personal. Contiene las destrezas que permiten detectar necesidades de conocimiento, planificar y coordinar el proceso para satisfacerlas y crear documentos de apoyo a la autosuperación.
Manual de Política Comercial	Contenido en espacios virtuales de la empresa y de dominio por parte de todo el personal de venta. Regula la acción comercial y administrativa a todos los niveles de ARTex S.A. Incluye regulación en el proceso de contratación a terceros, planificación, orden interno en las unidades y la gerencia.
Manual de Identidad Visual	Contenido en espacios virtuales de la empresa y de dominio por parte del personal de venta. Regula todo el proceso de señalización de los establecimientos de ARTex S.A. desde el momento de su construcción hasta la apertura como tal. Incluye toda la señalética de las tiendas, puntos de venta y otras edificaciones.
Relación entre vendedores	Regulada en el Manual de Política Comercial y contenida en la mente del personal de cada unidad de venta. Su importancia radica en la necesidad de colaboración en el momento de la venta por la singularidad de los bienes que se comercializan y los clientes que frecuentan las unidades. Son las relaciones formales o informales que consisten en el asesoramiento mutuo y la contribución colectiva al proceso de venta.
Relación entre las unidades y la gerencia	Regulada en el Manual de Política Comercial y contenida en la mente del personal de las unidades y los especialistas de la gerencia. Es vital en la coordinación del abastecimiento, el control de ingresos y gastos, la capacitación del personal y la comunicación de necesidades de reparación. Son todas las relaciones formales e informales que se establecen entre vendedores y especialistas y gerentes en el aseguramiento del servicio de comercialización.
Relación con los clientes	Contenido en la mente de los vendedores y los clientes y regulado en el Manual de Política Comercial. Constituye un recurso determinante en el proceso de comercialización y complementa las habilidades para la venta de bienes culturales. Contiene todas las relaciones informales que se establecen como resultado de la interacción frecuente de los clientes con el personal de la tienda o punto de venta.
Relación con artesanos	Documentada en los contratos que se realizan por consignación, a prueba, en firme o pago al contado. Vínculos personales de los trabajadores de la empresa con dichos individuos o grupos que se dedican a la creación de obras de artesanía.

Fuente: elaborado por el equipo de implementación.

Medición del aprovechamiento del conocimiento organizacional

Posteriormente se ajustan los instrumentos para la medición del aprovechamiento de cada uno de los grupos de conocimientos críticos, basados en los prototipos propuestos para trabajadores y para directivos. Estos

se validan utilizando análisis de contenido con un Coeficiente de Concordancia de Kendall (W) cercano a 1, en todos los casos (Tabla 3.5). Luego se aplican a muestras piloto de usuarios que dan sus opiniones sobre el nivel de comprensión y la exhaustividad de los criterios y se realizan los ajustes necesarios para la aplicación.

Tabla 3.5 Resultados de la Etapa 1.2

Conocimiento crítico	W	n	Sig. asintótica		Medias matriciales	
			Wilcoxon	T student	Usuarios	Directivos
Habilidad en la venta de bienes culturales	0,860	40	0,462	0,476	3,02	2,01
Habilidad en liderar y administrar	0,910	15	0,401	0,419	4,26	4,31
Experticia en arte y cultura	0,990	6	0,395	0,406	3,12	3,25
Experticia en comercialización	0,950	7	0,480	0,489	3,50	2,42
Experticia en capacitación	0,988	3	0,438	0,444	4,66	3,73
Manual de Política Comercial	0,890	22	0,497	0,469	2,98	2,10
Manual de Identidad Visual	0,865	22	0,384	0,399	4,00	3,91
Relación entre vendedores	0,870	40	0,425	0,436	4,57	2,51
Relación unidades-gerencia	0,865	45	0,401	0,411	3,03	3,00
Relación con los clientes	0,895	40	0,422	0,439	3,24	2,38
Relación con artesanos	0,940	7	0,303	0,313	4,69	2,61

Fuente: elaboración propia

Una vez ajustados los instrumentos se seleccionan las muestras de usuarios por cada conocimiento crítico (n), siguiendo el principio de la repetitividad. A su vez se aplica el cuestionario a directivos, en el mismo horario y se evita contactos entre ellos. Los resultados se tabulan y procesan utilizando los programas SPSS versión 20.0 para Windows y Microsoft Office Excel.

Para la aplicación de la prueba no paramétrica de rangos y signos de Wilcoxon y la paramétrica T de student se utiliza el juego de hipótesis:

H₀: No existen diferencias significativas entre las valoraciones de los usuarios y las de los directivos.

H₁: Hubo predisposición en las valoraciones de usuarios o de los directivos.

Los valores de la significación asintótica se comparan con el estadígrafo correspondiente de valor constante 0,5. Por ser la regla de decisión menor que este (Tabla 3.5) no rechazar la H₀ de la no diferencia. Esto corrobora el acertado trabajo de aplicación de los instrumentos.

Las medias matriciales de las opiniones vertidas por los usuarios y por los directivos, con una escala de 1 a 5 (Tabla 3.5), revelan los resultados siguientes:

- Las habilidades para la venta de bienes culturales no se están aprovechando, pues existen insatisfacciones expresadas por el cliente y falta de consulta a vendedores sobre la oferta; sin embargo las habilidades para el liderazgo tienen un alto nivel de aprovechamiento.
- La experticia en comercialización está por debajo del nivel medio de utilización por la falta de documentos de apoyo a la preparación del personal y dificultad para realizar consultas. Las demás experticias tampoco se utilizan de forma óptima.
- El referente documental contenido en el Manual de Política Comercial está siendo desaprovechado, porque no se consulta con sistematicidad, solo está en soporte digital y no es accesible para todos los trabajadores que lo necesitan. En cambio el Manual de Identidad Visual se aprovecha en un nivel por encima del valor central de la escala.
- Las relaciones internas tampoco están siendo utilizadas de forma óptima, en especial la que existe entre vendedores por falta de aprovechamiento para la superación o gestión de venta. Mientras que la que se expresa entre las unidades y Gerencia está en el valor medio.
- Las relaciones externas, tanto con clientes como con artesanos, presentan un nivel bajo de aprovechamiento. O sea que las opiniones de los consumidores no se tienen en cuenta para mejorar el servicio y los vínculos con los creadores de artesanías no se aprovechan en la mejor gestión de la oferta.

Análisis de las posibilidades de incremento del conocimiento

Simultáneamente con la medición anterior, se aplica el análisis estructural de conocimientos utilizando el programa MIC-MAC. La matriz de análisis estructural se elabora por parte del equipo de trabajo designado. Su versión final se muestra en la Figura 3.1. A partir de la iteración 3 se obtiene el 100 % de estabilidad según se refleja en la Figura 3.2.

	V1	V2	V3	V4	V5	V6	V7	V8	V9	V10	V11
V1 Habilidad para vender bienes culturales	0	3	2	2	2	0	0	1	0	3	0
V2 Habilidad para liderar y administrar	2	0	2	2	2	1	1	3	3	1	3
V3 Experticia en arte y cultura	3	1	0	1	2	1	1	2	2	0	3
V4 Experticia en técnicas de comercialización	3	3	1	0	2	1	1	2	2	3	0
V5 Experticia en capacitación	3	3	3	3	0	1	1	3	3	3	3
V6 Manual de Política Comercial	1	1	0	3	3	0	0	1	1	2	0
V7 Manual de Identidad Visual	1	1	0	1	0	0	0	0	2	3	0
V8 Relación entre vendedores	3	3	1	1	1	0	0	0	3	3	0
V9 Relación entre las unidades y la Gerencia	3	3	3	3	3	1	1	2	0	1	3
V10 Relación con los clientes	3	3	1	1	1	0	0	2	3	0	0
V11 Relación con artesanos	2	0	3	0	2	0	0	0	0	2	0

Figura 3.1 Matriz de análisis estructural de influencias directas
Fuente: elaborado por el equipo de implementación.

Iteration	Influence	Dependence
1	91	95
2	100	105
3	100	100
4	100	100

Figura 3.2 Iteraciones de la matriz de influencias directas
Fuente: tomado del programa MIC-MAC

El plano de motricidad-dependencia de los desplazamientos (Figura 3.3) arroja los resultados siguientes:

1) Concentración alrededor de la zona de mayor inestabilidad, es decir los cuadrantes II y IV, donde se ubican las variables enlace y las excluidas de pelotón, respectivamente. Por lo que el sistema en general está formado por variables que provocan cambios por sí solas y a su vez cambian fácilmente cuando hay una evolución en el sistema.

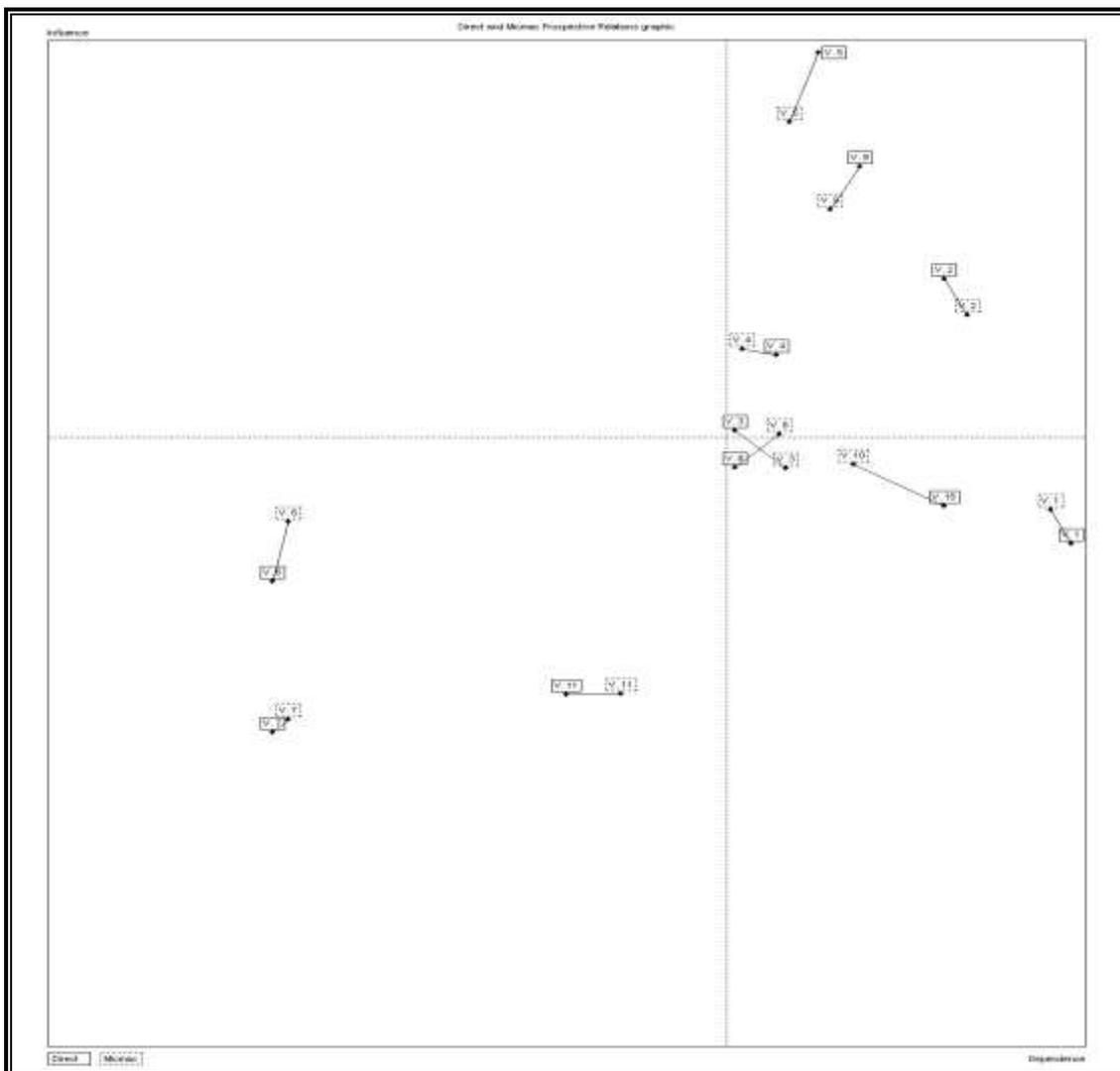


Figura 3.3 Plano de motricidad-dependencia de los desplazamientos

Fuente: salida del programa MIC-MAC

2) En cuanto a los conocimientos enlace la habilidad para liderar y administrar (V2) se refiere en mayor medida a los administradores de tiendas que constituyen el mando intermedio de la empresa, su formación y capacitación es clave en la efectividad de los procesos internos y su influencia sobre los restantes conocimientos es determinante. Otras variables en esta clasificación son las tres experticias (V3, V4 y V5), que igualmente influyen en la conformación de los demás conocimientos y a su vez dependen de la retroalimentación que reciben de ellos. También la relación unidades-Gerencia (V9) es una variable de este cuadrante, lo cual está dado por la necesidad de los restantes conocimientos para la comunicación entre personas de ambas instancias, a la vez que su efectividad propicia la evolución de los otros. Solo la

experticia en arte y cultura (V3) se desplaza hacia los dependientes, lo cual puede indicar el liderazgo de la empresa en esta materia porque los restantes componentes del conocimiento organizacional lo retroalimentan.

3) Los conocimientos que se clasifican como dependientes son menos, por lo que no producen marcada estabilidad al sistema. En el caso de la habilidad para vender bienes culturales (V1), que es el de mayor cuantía tanto en la dependencia directa como en la indirecta, se puede ver como centro de atención en los procesos de capacitación de la empresa, teniendo en cuenta que es el principal receptor del conocimiento cultural en la entidad. Igualmente las relaciones entre vendedores (V8) y con los clientes (V10) dependen de la eficacia de los otros conocimientos que se enfocan a la instrucción del personal en contacto. Solo la relación entre vendedores evoluciona hacia enlace, por lo que puede entenderse que en el largo plazo podría ser más motriz sobre el resto del conocimiento organizacional.

4) En el cuadrante de los conocimientos excluidos se encuentran los manuales de Política Comercial (V6) y de Identidad Visual (V7), estos por sí solos no influyen sobre los demás, sino que precisan de su utilización como fuentes de conocimiento por parte de expertos y vendedores. También la relación con artesanos (V11) queda excluida, puesto que su impacto sobre los restantes conocimientos en general está mediado por la Gerencia y no se está usando de forma adecuada. Debe destacarse la tendencia de V6 y V11 a ser conocimientos dependientes, es decir que su rol en los resultados de la empresa pudiera estar condicionados por las acciones sobre otros conocimientos, en el largo plazo.

Identificación de fortalezas y debilidades para la gestión del conocimiento

A partir de los resultados antes expuestos se identifican las fortalezas y debilidades asociadas al conocimiento organizacional. Inicialmente cada uno de los miembros del equipo de trabajo analiza los resultados de las etapas anteriores y realiza una propuesta individual. Luego en una tormenta de ideas que implica dos sesiones de trabajo se discuten los criterios individuales hasta llegar a un consenso. Los resultados son los siguientes:

Fortalezas:

- ❖ Alto nivel de organización y efectividad de la capacitación del personal de la empresa enfocada al conocimiento cultural y la comercialización.
- ❖ Buen nivel de las habilidades asociadas al liderazgo y la administración de recursos en tiendas y la Sucursal en general.
- ❖ Reconocidas habilidades del personal de venta para la autosuperación.
- ❖ Capacidad demostrada de los expertos en arte, cultura y capacitación de la empresa.
- ❖ Existencia de documentos que regulan la acción organizacional y son una fuente de conocimiento para el personal.
- ❖ Base organizativa entre vendedores que fomenta la colaboración en aprendizaje.
- ❖ Amplio conocimiento sobre el cliente y sus hábitos de compra.
- ❖ Posibilidades de comunicación abierta y sistemática desde las unidades de venta hacia la Gerencia y viceversa.

Debilidades:

- ❖ Insuficiente motivación para la autosuperación del personal de venta que provoca desaprendizaje.
- ❖ Incompleta identificación de los expertos de la empresa que se circunscribe a los especialistas formalmente establecidos.
- ❖ Carencia de mecanismos para la consulta sistemática de los expertos de la empresa.
- ❖ Falta de organización en la colaboración para el aprendizaje entre grupos de personas que comparten un mismo espacio.
- ❖ Falta de visión de la Gerencia para utilizar el conocimiento sobre el cliente en el diseño de la oferta.
- ❖ Desaprovechamiento de la relación con los artesanos para crear productos afines a las tradiciones del territorio.
- ❖ Rigidez en los mecanismos de gestión de la empresa, la jornada laboral, la remuneración y discapacidad del soporte físico que obstaculizan el aprendizaje y la mejora continua del servicio.

Estas fortalezas y debilidades constituyen una síntesis de las potencialidades y limitaciones que se conocen de la empresa y constituyen un instrumento de trabajo y punto de partida de la fase siguiente.

3.3.3 Planificación y organización del proceso de gestión del conocimiento

Una vez realizado el estudio anterior, se tienen las fortalezas y debilidades como base fundamental para la elaboración de la estrategia de gestión del conocimiento. En un trabajo de conjunto con especialistas de la empresa, el Gerente Comercial y la participación de 3 administradores de tiendas, se elabora la estrategia de gestión del conocimiento con el fin de introducir esta práctica. El centro de mira fundamental es el personal de las unidades de venta por considerarse clave para la empresa en el logro de su misión.

La estrategia de gestión del conocimiento queda constituida por un objetivo que se cumple en seis indicadores asociados a la Fase 4 de evaluación. Las estrategias específicas son cuatro y se desagregan posteriormente en tareas. Se combinan las estrategias de explotar e impulsar, en mayor medida vigilar por la concentración de variables en el cuadrante de los enlace, y sustentar, para los dependientes. En todas está presente la personalización y codificación por la integración de conocimientos tácitos y explícitos necesaria para el logro del objetivo y sus indicadores. El contenido de la estrategia se expone a continuación:

Objetivo: Lograr que el personal de la empresa utilice el conocimiento creado hasta el momento y contribuya al incremento del mismo por su uso consciente en la conducción de los procesos internos de la organización.

Indicadores

- Porcentaje de conocimiento aprovechado
- Cantidad de conocimiento incrementado
- Nivel de satisfacción del cliente con la oferta
- Nivel de satisfacción del cliente con la atención que recibe
- Nivel de satisfacción del cliente con la concepción de la tienda
- Nivel de satisfacción del cliente en general

Estrategias específicas:

1. Afianzar la relación con los artesanos para elevar el nivel de pertinencia de la oferta en correspondencia con los requerimientos del cliente en este genérico.

2. Consolidar el nivel profesional de los vendedores de la empresa en temas asociados a la comercialización de bienes culturales.
3. Expandir las posibilidades de utilización del conocimiento de los expertos internos y externos para la actualización sistemática del personal en temas asociados a los bienes culturales y su comercialización.
4. Alcanzar un alto nivel de conocimiento sobre las necesidades espirituales de los clientes para usarlas en la superación cultural del personal en contacto y comunicarlas a los proveedores.

Acciones por cada estrategia específica

1.1 Realizar el Evento de Artesanía con una sección teórica sobre la cultura de los territorios donde radican las tiendas de la Sucursal y las necesidades de los clientes al respecto (1er año).

1.2 Establecer mecanismos de contacto sistemático de los administradores con los artesanos para la coordinación de las creaciones en términos de cantidad de unidades según el período de alta demanda (1er año).

1.3 Viabilizar los trámites de evaluación del comité de producto para minimizar el tiempo de aprovisionamiento de artesanías (1er año).

1.4 Coordinar el intercambio entre artesanos, vendedores y clientes para afianzar las relaciones que propicien la obtención de conocimiento (2do año).

2.1 Recopilar los documentos que posee la empresa sobre cultura y técnicas de comercialización o que regulan la actividad en las tiendas y puntos de venta (1er año).

2.2 Actualizar los documentos que rigen la acción organizacional en las unidades (1er año).

2.3 Crear una combinación con los documentos antes recopilados (1er año).

2.4 Elaborar documentos sobre temas relacionados con la actividad de los vendedores para incorporarlos a la combinación (2do año).

2.5 Compartir esta combinación de documentos con el personal de la empresa a través de las computadoras de las tiendas y aplicaciones celulares, usándolas como fuente de conocimiento en intercambios frecuentes entre vendedores (2do año).

3.1 Identificar los expertos internos y externos de la empresa con disposición a proporcionar conocimiento útil para la actividad de venta (1er año).

3.2 Crear un directorio de experticia donde se encuentre la vía de comunicación para su consulta (1er año).

3.3 Incentivar el intercambio con los expertos y el reconocimiento a los mismos por su trabajo, a partir de los resultados que se generen (1er y 2do años).

4.1 Habilitar de forma adecuada el libro o buzón del cliente y solicitar de ellos verbalmente sus criterios y sugerencias sobre el servicio (1er año).

4.2 Compartir entre vendedores los aportes de los clientes a la actividad, así como las posibilidades de solución a quejas de los mismos (1er y 2do años).

4.3 Elaborar un registro de ideas del cliente en cada unidad de venta que contenga sus aportes a la empresa (1er y 2do años).

La primera estrategia está encaminada al aprovechamiento del conocimiento en la gestión de la oferta, teniendo en cuenta que las modificaciones a este aspecto pueden ser viables desde la Sucursal, en el caso de las artesanías. La segunda y tercera estrategias están en función de renovar el conocimiento de los vendedores en cuanto a la atención al cliente y la concepción de la tienda mediante los documentos y la consulta a expertos. Con la última estrategia se pretende aprovechar el potencial de conocimientos dispersos entre los clientes para crear un referente documental que sirva de base para la toma de decisiones por parte de la empresa y el aprendizaje de los trabajadores.

Organización del proceso de gestión del conocimiento

Se concibe la comunidad de práctica como forma de organización y la aplicación de las técnicas de gestión del conocimiento en dependencia de las características propias de la empresa. Se decide la aplicación de todas las técnicas por haber desaprovechamiento y alta influencia en todos los grupos de conocimientos. Las decisiones de organización se explican a continuación:

- La comunidad de práctica se aplica en el trabajo de cada tienda y en la Gerencia.
- Se designa a los líderes, que en algunos casos coinciden con los administrativos, en la mayoría son otros trabajadores de experiencia.
- Se utilizan los matutinos, las reuniones y la capacitación habitual para su introducción y se propone extenderla a horario extra a partir del segundo semestre de implementación una vez por semana los domingos en la tarde, si existe disposición del personal para ello.

- El repositorio de conocimiento y el directorio de experticia es responsabilidad de los especialistas de la empresa, de conjunto con el informático para su creación y divulgación.
- Los entrenamientos y el registro de las lecciones aprendidas son responsabilidad de los líderes de comunidades de práctica en correspondencia con los administradores de tiendas.

El análisis del cumplimiento de los objetivos y estrategias específicas es responsabilidad del Gerente General de la Sucursal. Este control se debe realizar cada seis meses. Se propone que cada año la estrategia se revise para su reajuste y enriquecimiento o repetición de todo el procedimiento para corregir posibles insuficiencias en la implementación. Se podrían incorporar otros objetivos, en dependencia de las transformaciones que se produzcan en la política de ARTex S.A., en el mercado o en las técnicas de gestión del conocimiento, según sea necesario.

Alineación con la estrategia de la empresa

Para la aprobación de la estrategia por parte de los directivos de la empresa, se utiliza como técnica la sesión en profundidad con el objetivo de conseguir acuerdo entre ellos. Se convoca a todos los gerentes en el salón de reuniones de la Gerencia. Luego se le entrega una copia de la estrategia. Después de un breve estudio individual, se les capacita en cuanto a los beneficios que podría traer la gestión del conocimiento para la empresa y la forma en que se revierte en la satisfacción del cliente y, por tanto, en los rendimientos.

Posteriormente se escuchan sus criterios que no conllevaron a reajustes de la estrategia como tal sino a sugerencias en el análisis periódico de los resultados y la medida en el uso de recursos materiales y financieros. También se advierte sobre los peligros de presionar al personal de venta en cuanto al aprendizaje, puesto que no todos son personas con nivel universitario y podría ocasionar frustración y deserción. Se estima que la estrategia no debe generar gastos adicionales de salario, puesto que las acciones que se derivan forman parte de las funciones establecidas para especialistas y personal de venta.

Finalmente, se aprueba la estrategia por considerar que está en correspondencia con la misión y visión de la empresa, cumple con los criterios

de pertinencia, viabilidad y disponibilidad y se acuerda incluir los gastos de implementación en el plan económico anual.

3.3.4 Aplicación de la estrategia de gestión del conocimiento

Con la participación de los especialistas en la elaboración de la estrategia y la aprobación por parte de los directivos de la Sucursal, se cuenta con su apoyo para la concientización de toda la empresa. La primera explicación (Figura 3.4) comienza con la preparación de una exposición donde se develan los resultados de la determinación del estado del conocimiento organizacional realizado como parte del procedimiento. Luego se orienta el trabajo de la gestión del conocimiento, a partir de la estrategia trazada y su organización.

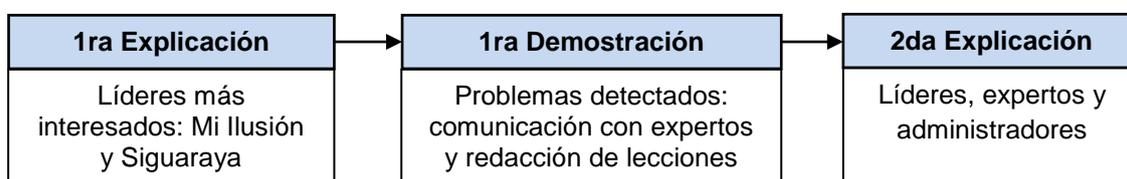


Figura 3.4 Proceso de explicación-demostración

Fuente: elaboración propia

Esta explicación es impartida por el autor de la tesis y el Gerente General a los administradores de tiendas y al resto del personal de la Gerencia. Luego se imparten ocho sesiones más, una por cada municipio donde la empresa tiene actividad en Villa Clara. Las opiniones y comentarios en cada sesión fueron registrados para su análisis, aunque no provocaron cambios en el diseño de la estrategia. Posteriormente se realiza una demostración en las tiendas Mi Ilusión de Santa Clara y Siguaraya de Camajuaní por detectar líderes de conocimiento con interés y comprensión de la estrategia y de las técnicas de gestión del conocimiento.

Como resultado de la implementación en estas unidades durante tres meses se obtiene que el problema principal radica en la falta de comunicación de los expertos y su morosidad en la realización del repositorio de conocimientos, así como en la redacción de lecciones aprendidas por parte de los líderes. Por esta razón se prepara e imparte otra explicación detallando en estos aspectos con líderes, expertos y administradores. A partir de aquí se logra un nivel de comprensión factible para pasar a la implementación definitiva.

Posteriormente se aplica la estrategia a toda la empresa, ya con la preparación recibida. El Gerente General de la Sucursal es el máximo responsable de la implementación en lo que respecta a la Gerencia y a toda la empresa. Se implementan las técnicas de gestión del conocimiento con la colaboración de especialistas y directivos. El Anexo 3.5 muestra un resumen del proceso de organización de la gestión del conocimiento, de las comunidades de práctica y resultados por cada una de las técnicas de gestión del conocimiento.

Las acciones de implementación llevadas a cabo en el primer año de aplicación de la estrategia (Anexo 3.6) están encaminadas a la organización del proceso de gestión del conocimiento. Por su parte, en el segundo año de implementación, se llevan a cabo acciones (Anexo 3.6) que implican la iniciativa de todo el personal de la empresa. Se realizan las actividades promocionales con artesanos y con expertos, los eventos de Artesanía y Buen Arte enfocados a la gestión del conocimiento. Se actualiza el repositorio y se elabora un registro de ideas del cliente.

Se detectan manifestaciones de resistencia a la incorporación de una manera diferente de aprender y aprovechar el conocimiento. Cada una de ellas es atenuada con los mecanismos de participación que se resumen en la Tabla 3.6. Los resultados generales se exponen en el Anexo 3.7, relacionando los conocimientos aprovechados con los incrementados, al cabo de los dos años de implementación.

Tabla 3.6 Manifestaciones de resistencia y mecanismos de participación

Período	Manifestaciones de resistencia	Mecanismos de participación
Primer año de aplicación 2013-2014	Predisposición de artesanos y expertos a ser localizados	Reconocimiento dentro de la empresa
	Descoordinación de acciones Aislamiento de algunos	Argumentación de la importancia de las acciones
	Expertos que no se reconocen a sí mismos como tales	Explicación de la importancia de su experticia
	Deficiente redacción de lecciones	Colaboración de los expertos
Segundo año de aplicación 2014-2015	Incertidumbre del personal de venta	Argumentación del efecto positivo de las acciones
	Desmotivación por las comunidades de práctica	Comunicación de resultados Reconocimiento por resultados
	Formalización de procesos	Flexibilidad y colaboración activa

Fuente: elaboración propia

En resumen, esta etapa implica la inclusión de todo el personal de la empresa para la consecución de las acciones de implementación y el asesoramiento continuo a los directivos y especialistas. La implementación de la gestión del conocimiento en este tipo de empresa está estrechamente vinculada a la utilización y fomento del conocimiento cultural que es distintivo de la misma.

Las limitaciones fundamentales son la carencia de expertos externos incorporados al directorio, la falta de acciones concretas en el diseño de la oferta que proviene de la División Comercial Lauros y la demora en la evaluación de nuevos bienes culturales de artesanos para incorporarlos a la venta minorista. No obstante, la etapa siguiente muestra los resultados concretos de la implementación en términos de conocimiento.

3.3.5 Evaluación de los resultados de la implementación

La evaluación de la implementación se realiza cada seis meses, utilizando sesiones en profundidad y la consulta a lecciones aprendidas de cada comunidad y resultados con el uso y actualización del repositorio. Primero en cada una de las tiendas por parte de los líderes, de conjunto con los demás vendedores y los encargados de los puntos de venta subordinados en los casos que corresponde. Luego se realiza con la misma sistematicidad, a nivel de empresa, con la participación de los administradores, especialistas y gerentes.

El balance de aprovechamiento-incremento de los resultados más significativos al final de los dos años de implementación de la estrategia muestra el efecto de las acciones de gestión del conocimiento (Anexo 3.7). Los indicadores de resultados directos de la gestión del conocimiento se exponen en la Tabla 3.7.

Tabla 3.7 Indicadores de aprovechamiento e incremento del conocimiento

Indicadores/ Períodos	Inicial	0,5 año	1 año	1,5 años	2 años
Índice de Aprovechamiento del Conocimiento (%)	45	44	49,6	59,7	61,1
Índice de Incremento del Conocimiento (cantidad)	0	1	2,3	2,7	4

Fuente: elaboración propia

Estos cálculos se realizan tomando en cuenta todos los conocimientos detectados inicialmente y se analizan los que han sido aprovechados en el período. En el plazo de dos años se aprecia un aumento significativo del Índice de Aprovechamiento del Conocimiento con respecto a la fase inicial y su tendencia es al aumento, por lo que se considera favorable.

Para el otro indicador se toman en cuenta cada uno de los conocimientos detectados inicialmente y se analiza en cuántos otros ha contribuido para su creación. El progreso del Índice de Incremento del Conocimiento es menos significativo pero se nota una tendencia al aumento, por lo que hay avance significativo en el período de implementación.

A la par con los cálculos anteriores, se aplica el instrumento de medición del efecto de la gestión del conocimiento sobre el cliente. En el Anexo 3.8 se explica el proceso de muestreo aleatorio simple y aplicación del instrumento de medición en los diferentes períodos. Los resultados generales de los cálculos de las medias matriciales se muestran en la Tabla 3.8.

Al cabo de los dos años el efecto que tiene la gestión del conocimiento sobre el cliente en relación con la oferta (medio) y la concepción de las unidades de venta (medianamente alto) muestra un incremento medurado, lo cual denota que el mercado no ha percibido totalmente las transformaciones realizadas en los bienes que se comercializan y en el ambiente de las unidades de venta.

Tabla 3.8 Efecto de la gestión del conocimiento sobre el cliente

Dimensiones/ Períodos	Inicial	0,5 año	1 año	1,5 años	2 años
Gestión de la oferta	3,12	3,19	3,556	3,905	4,435
Atención al cliente	3,99	4,2	4,685	5,05	5,6
Concepción de la unidad	4,6	4,55	4,63	4,78	4,8
Efecto general	4,03	4,185	4,5	4,775	5,12

Fuente: elaboración propia

El impacto mayor es en la atención al cliente (alto), donde se aprecia que el personal de venta ha mejorado sus habilidades comunicativas y su nivel de información sobre los productos. Esto se percibe en el efecto general (medianamente alto) por la importancia que atribuye el cliente a dicho factor clave de éxito. Por lo que se considera que la gestión del conocimiento ha

tenido su efecto indirecto positivo en el cliente aunque se debe seguir trabajando al respecto.

Retroalimentación de la implementación

En el análisis de los resultados generales de la implementación al cabo de los dos años se detectan limitaciones en la inclusión de acciones sobre la relación con la División Comercial Lauros, que es el origen de problemas como el estancamiento de inventarios y las moras en entregas en estaciones y ocasiones. La gestión de ARTex S.A. no ha provocado que esta división provea a las sucursales de tal forma que ofrezcan un servicio de calidad al cliente por lo que la estrategia aún no se debe reajustar al respecto.

La implementación de la comunidad de práctica como forma de organización en la Gerencia resulta más compleja que en las unidades de venta por aislamiento de algunos especialistas y gerentes para ofrecer su conocimiento. Aunque no se decide realizar cambios por considerar que es adecuada.

En general, se entiende que las Fases 1, 2 y 3 se realizan de forma pertinente. Se concluye que la gestión del conocimiento ha sido introducida de forma conveniente para la empresa y se debe continuar con la aplicación de la estrategia como está concebida, aunque pueden realizarse estudios para el mejoramiento del proceso en la empresa a partir del mismo procedimiento o la aplicación de algunos de sus instrumentos.

3.4 Análisis costo-beneficio de la implementación

La implementación de la gestión del conocimiento en la Sucursal ARTex de Villa Clara permite analizar los gastos y los beneficios en que pueden incurrir otras sucursales o filiales que pretendan realizar dicha incursión. Para ello se consulta a un grupo de gerentes, especialistas de diferentes áreas y administradores de tiendas (Anexo 3.9). Los gastos principales son:

Gasto de tiempo y salario del personal: en la aplicación de cada una de las fases se implica al personal directivo y especialistas de la Sucursal con gastos de capacitación, asesoramiento, análisis de datos y validaciones. En las Fases 1 y 2 y la Etapa 3.1 se estima que las horas hombre consumidas fueron de 41. Mientras que el resto de la aplicación y la evaluación de los resultados de la

estrategia no añade gastos de tiempo y salario adicionales por haberse introducido como parte de las rutinas de trabajo de la empresa.

Gastos materiales y energéticos: son gastos de material de oficina, impresión de documentos, papel y tiempo de máquina. La transportación a las diferentes unidades de venta se realiza como parte de los recorridos obligatorios de los expertos y gerentes a los que se les incorpora el propósito de la gestión del conocimiento. Los gastos adicionales de fluido eléctrico no afectan los planes de consumo de la empresa por ser dentro de la jornada laboral y no representar altas cuantías.

Servicios de Internet, Fax, correo electrónico y teléfono: se utilizan de forma racional, aunque se estima un incremento en el uso del correo y el teléfono en la aplicación de la estrategia de gestión del conocimiento por transmisión de información con mayor frecuencia. Puede incurrirse en gastos adicionales de mantenimiento a las computadoras.

Gastos cualitativos: se refiere a la resistencia al cambio y la frustración por desconocimiento en especial de los vendedores, que son atenuadas como parte del procedimiento con mecanismos de participación.

También se estima que los beneficios están centrados en la incorporación de la gestión del conocimiento a los procesos habituales de la empresa en alineación con la estrategia general y los efectos que esto reporta sobre la eficiencia en el uso de los recursos intangibles. Los beneficios de dicha implementación son:

Contribución a la cultura del aprendizaje organizacional: esta ya existía parcialmente en la empresa antes de la implementación, pero sin que se utilizara conscientemente para aprovechar el conocimiento y lograr los objetivos de la entidad. La gestión del conocimiento le otorga esta cualidad a los procesos de aprendizaje vinculándolos a las metas de la institución.

Aumento de stock de conocimiento: se crea un conjunto de conocimientos autóctonos que elevan el potencial de saberes de la organización. Esto crea mayores posibilidades de enfrentamiento a la supervivencia de la empresa y situaciones de crisis del futuro.

Autorrealización del personal: la gestión del conocimiento ofrece confianza al personal para trabajar con creatividad y dejar de ver los errores como fracasos. Las evaluaciones del desempeño pasan a ser un recurso para detectar oportunidades de superación y afianzar relaciones. Esto estimula al personal a

elevant sus conocimientos y a sentirse identificado y satisfecho con la actividad que realiza.

Incremento de la satisfacción del cliente: a través de la venta personal, el buzón y el libro del cliente se ha detectado un mayor nivel de satisfacción de los consumidores con el servicio de comercialización, además de la medición de los efectos que se calculan en la propia evaluación anterior.

Elevación de los rendimientos económicos: la Sucursal ARTex de Villa Clara tiene un incremento considerable de las ventas en el año 2015 como efecto de la satisfacción del cliente. Los resultados que ha obtenido la ubican entre las mejores en ventas, gestión económica y permanencia del personal, a nivel de toda la empresa ARTex S.A. (Díaz, 2015^b). También es reconocida en el Ministerio de Cultura por su contribución al desarrollo económico y cultural de la nación (Díaz, 2015^a). Las variables que han incidido en esto, según los especialistas consultados, están asociadas a medidas como:

- Rotación de mercancías ociosas.
- Promoción de discografía y literatura.
- Incorporación de servicio de venta *on line*.
- Eficiencia en el uso del conocimiento como recurso.

Otras variables que han tenido impacto en este resultado son:

- Aumento de precios de algunos artículos de alta demanda.
- Relocalización de tiendas y puntos de venta.

Siendo *ceteris paribus* para las restantes variables, se determina que la gestión del conocimiento influye aproximadamente en un 30 % de estos resultados, por su repercusión en la mejora de las habilidades y la motivación del personal por el trabajo, lo que eleva su desempeño, y en la eficiencia y eficacia de los procesos internos de la empresa, lo que contribuye a incrementar la calidad del servicio de comercialización de bienes culturales.

En sentido general, la aplicación del procedimiento tiene impactos positivos en el propio conocimiento de la empresa por una administración más eficiente de los recursos intangibles. Esto ha contribuido a la elevación de la satisfacción del cliente y de los rendimientos económicos, aspectos vinculados a la eficiencia, por lo que se contrasta la hipótesis de trabajo.

Conclusiones parciales del Capítulo 3

- El modelo conceptual y el procedimiento propuesto ofrecen soluciones a las carencias e insuficiencias de los antecedentes analizados y a los problemas de las empresas de comercio minorista de bienes culturales en Cuba.
- El procedimiento propuesto es válido para contribuir a la eficiencia en el uso del conocimiento como recurso económico en las empresas de comercio minorista de bienes culturales, según el criterio de los expertos.
- La ejecución adecuada del procedimiento en una empresa de comercio minorista de bienes culturales en Cuba demuestra su pertinencia para producir los resultados previstos sobre la eficiencia en el uso de los recursos intangibles, según el estudio de caso.
- Los beneficios que se obtienen con la implementación del procedimiento en una empresa de comercio minorista de bienes culturales, asociados al uso óptimo del conocimiento como recurso, son superiores a los gastos por la repercusión que esto trae sobre el personal, los procesos internos, la satisfacción del cliente y los rendimientos económicos, por lo que se contrasta la hipótesis de la investigación.

Conclusiones

- La necesidad del uso eficiente del conocimiento como recurso a través de su proceso de gestión, requiere de la elaboración de modelos y procedimientos adecuados al tipo de empresa de que se trate y a su contexto económico y social.
- Los modelos y procedimientos para la gestión del conocimiento referidos en la bibliografía contienen carencias e insuficiencias, por lo que no satisfacen las características de las empresas de comercio minorista de bienes culturales. Las mismas demandan la utilización eficiente del conocimiento cultural en su proceso de comercialización.
- Los problemas de eficiencia detectados mediante el diagnóstico en las empresas de comercio minorista de bienes culturales en Cuba demuestran que no se utiliza el conocimiento como recurso de forma óptima para su aprovechamiento e incremento en la conducción de los procesos internos de las mismas.
- El modelo conceptual diseñado concibe la apropiación del conocimiento para su diseminación y utilización de forma eficiente en los procesos internos que se conducen desde la alta dirección, esto permite potenciar los factores clave de éxito y utilizar los elementos propios de las empresas del sector del comercio minorista de bienes culturales con miras a la mejora de los resultados organizacionales.
- El procedimiento propuesto concibe la operacionalización de forma lógica de los conceptos relacionados en el modelo e integra un instrumental metodológico que permite la utilización eficiente del conocimiento existente en la empresa cubana de comercio minorista de bienes culturales, lo cual produce un incremento del mismo como resultado de la utilización consciente.
- El análisis de las soluciones a las deficiencias detectadas, la aplicación del método criterio de expertos, el estudio de caso en una empresa prototípica y el análisis costo-beneficio validan la pertinencia y viabilidad del procedimiento para provocar un uso eficiente del conocimiento como

recurso en las empresas de comercio minorista de bienes culturales en Cuba, lo cual corrobora la hipótesis de trabajo.

Recomendaciones

- Incorporar la gestión del conocimiento a otras líneas de negocio de las empresas del sector de la cultura.
- Proponer la generalización de la implementación a nivel de casas matrices de las empresas para una mejor integración y asesoramiento de filiales y sucursales en todo el país.
- Elevar el nivel de las condiciones de las empresas de comercio minorista de bienes culturales en Cuba para la introducción de la gestión del conocimiento.
- Extender la implementación de la gestión del conocimiento a todas las sucursales o filiales de las empresas de comercio minorista de bienes culturales según lo permitan las condiciones existentes.

Bibliografía

1. Alba, M. *Modelo de gestión del infoconocimiento para cadenas de suministro de ron a granel*. Tesis Doctoral. Universidad de La Habana. Cuba. 2015.
2. Alcolea, Y. M. *Procedimiento para la gestión de inventario de los productos Arte en Casa en la Sucursal ARTex Villa Clara*. Tesis de Maestría. Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas. Cuba. 2015.
3. Alemán, L. *Gestión del conocimiento en las organizaciones: generador de valor en el desempeño laboral de los recursos humanos que laboran en el sector manufacturero del estado Aragua*. Universidad de Carabobo. Tesis de Maestría. Venezuela. 2015.
4. Alfaro, G. G. Modelo de gestión del conocimiento para la pequeña y mediana empresa. México. Revista *INCEPTUM* Vol. 5, No. 9, Julio-Diciembre, 2010.
5. Álvarez, J. *Gestión de empresas en la sociedad del conocimiento*. Editorial Industrial Data. Perú. 2002.
6. Amsden, A. H. La sustitución de importaciones en industrias de alta tecnología: Prebisch renace en Asia. Chile. *Revista de la CEPAL* No. 82, Abril, 2004.
7. Aragoña, A. La nueva economía y el conocimiento de las naciones. España. *Boletín de Estudios Económicos* Vol. 56, No. 173, 2001.
8. Arambarri, J. *Metodología de evaluación y gestión del conocimiento dinámico por procesos utilizando como soporte TIC. El entorno colaborativo de trabajo basado en el modelo de creación de conocimiento de Nonaka-Takeuchi. Caso de estudio en el área de Gestión de proyectos de I+D+i en institución avanzada en conocimiento*. Tesis Doctoral. Universidad de Córdoba. Argentina. 2012.
9. Arteche, M. R. Retos y alternativas de la gestión del conocimiento como propuesta para la colaboración en organizaciones inteligentes. Colombia. Revista *Educar* Vol. 47, 2011.
10. Artilles, S. La gestión documental, de información y el conocimiento en la empresa. El caso de Cuba. Cuba. Revista *ACIMED* Vol. 19, No. 5, Mayo, 2009.

11. Azuela, J. I. Sanzo, M. J. Fernández, V. El marketing de la cultura y las artes: una evolución. México. *Revista Nacional de Administración*, Enero-Junio, 2010.
12. Bardin, L. *Análisis de contenido*. Ediciones Akal. España. 1996.
13. Barragán, A. Aproximación a una taxonomía de modelos de gestión del conocimiento. España. *Revista Intangible Capital* Vol. 5, No. 1, 2009.
14. Barreiro, L. *Enfoque estratégico de Marketing para el comercio minorista de bienes en Cuba*. Tesis Doctoral. Universidad de La Habana. Cuba. 2002.
15. Barrionuevo A. M. *Gestión del conocimiento interno y rendimiento laboral de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Corporativo de la ciudad de Puyo*. Trabajo de Diploma. Universidad de Ambato. Ecuador. 2015.
16. Beijerse, R. P. Questions in knowledge management: defining and conceptualizing a phenomenon. E.U.A. *Journal of Knowledge Management* Vol. 3, No. 2. 1999.
17. Benavides, C. A. Quinta, C. *Gestión del conocimiento y calidad total*. Edición Díaz de Santos S.A. España. 2003.
18. Bernal, C. A. Turriago, A. Sierra, H. D. Aproximación a la medición de la gestión del conocimiento empresarial. Colombia. *Revista AD-MINISTER* No. 16, Enero-Junio, 2010.
19. Berné, C. García, M. Pedraja, M. La orientación defensiva de las estrategias del pequeño comercio minorista. España. *Revista ESIC Market* Enero-Abril, 2005.
20. Bocanegra, C. Vázquez, M. A. Auge y ocaso del comercio minorista. La trayectoria de Comercial VH en Sonora. México. *Revista INCEPTUM* Vol. 5, No. 9, Julio-Diciembre, 2010.
21. Boffil, S. Calcines, C. M. Sánchez, A. Modelo de gestión para contribuir al desarrollo local, basado en el conocimiento y la innovación en Cuba. Cuba. *Revista Industrial* Vol. 30, No. 2, 2009.
22. Boisier, S. Sociedad del conocimiento, conocimiento social y gestión territorial. México. *Revista Internacional de Desenvolvimiento Local* Vol. 2, No. 3, 2001.
23. Bradley, K. Intellectual capital and the new weath of nations II. E.U.A. *Business Strategy Review* Vol. 8, No. 4, 2003.

24. Briceño, M. A. Bernal C. A. Estudios de casos sobre gestión del conocimiento en cuatro organizaciones colombianas líderes en penetración de mercado. Colombia. Revista *Estudios Gerenciales* Vol. 26, No. 117, Octubre-Diciembre, 2010.
25. Brooking, A. *El capital intelectual*. Ediciones Paidós Empresa. España. 1997.
26. Bueno, E. El capital intangible como clave estratégica en la competencia actual. España. *Boletín de Estudios Económicos* Vol. 52, No. 164, 1998.
27. Cabrera, L.I. Martínez J.M. Calas, A. *Protección al consumidor en los servicios del comercio minorista. Tratamiento legislativo*. Cuba. Disponible en: http://www.derechoycambiosocial.com/revista022/proteccion_al_consumidor.pdf [Consultado: 12 de febrero de 2014].
28. Cachanosky, I. Eficiencia técnica, eficiencia económica y eficiencia dinámica. España. *Revista Europea de Economía Política* Vol. 9, No. 2, Otoño, 2012.
29. Calderón, A. El modelo de expansión de las grandes cadenas minoristas chilenas. Chile. *Revista de la CEPAL* No. 90, Diciembre, 2006.
30. Camarero, C. Gutiérrez, J. *La eficiencia económica y social de las relaciones comerciales*. España. Disponible en: <http://www.minetur.gob.es/Publicaciones/Publicacionesperiodicas/EconomiaIndustrial/RevistaEconomiaindustrial/371/209.pdf> [Consultado: 12 de febrero de 2014].
31. Canavos, G. C. *Probabilidad y estadística. Aplicaciones y métodos*. Editorial McGraw-Hill/Interamericana. México. 1998.
32. Capó, J. Tomás, J. V. Expósito, M. La destiñon del conocimiento en la cadena de suministro. Análisis de la influencia del contexto organizativo. Colombia. Revista *Información Tecnológica* Vol.18, No. 1, 2007.
33. Carballal, E. *Las estructuras colaborativas. El tránsito de las estructuras jerárquicas a las estructuras colaborativas*. Editorial Félix Varela. Cuba. 2011.

34. Cardona, R. A. Estrategia basada en recursos y capacidades. Criterios de evaluación y proceso de desarrollo. México. Revista *Fórum Doctoral* No. 4, Mayo-Julio, 2011.
35. Carrión, J. Ortiz, M. *La teoría de recursos y capacidades y la gestión del conocimiento*. México. 2000. Disponible en: <http://www.gestiondelconocimeinto.com>.
36. Cassier, E. *El problema del conocimiento en la filosofía y en ciencia moderna*. Fondo de Cultura Económica. México. 1979.
37. Castro, F. *Ciencia, innovación y futuro*. Editorial Random House Mondadori, S. L. España. 2002.
38. Cerdá, L. M. Tipología y evolución de los centros comerciales. España. Revista *Distribución y Consumo* Noviembre-Diciembre, 2002.
39. Chávez, Y. Pérez, H. Gestión documental, gestión de la información y gestión del conocimiento: nociones e interrelaciones. Cuba. Revista *Reflexiones* Año 8-9, No. 8, 2013.
40. Cliquet, G. La innovación en la distribución: el caso de Francia. España. Revista *Distribución y Consumo* Enero-Febrero, 2011.
41. Conesa, A. Fundamentos económicos de la regulación de las comunidades autónomas en materia de comercio interior. España. Revista *Distribución y Consumo* Enero-Febrero, 2014.
42. Corrales, M. *La gestión del conocimiento en la Sucursal ARTex de Villa Clara*. Tesis de Diploma. Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas. Cuba. 2012.
43. Costa, Y. J. Abreu, R. Estrategia de localización con enfoque multiobjetivo para almacenes internos en procesos de reciclaje de envases de vidrio. Cuba. *Revista de Ingeniería Industrial* Vol. 30. No.1, 2009.
44. Crisosto, M. Sanchis, F. Gestión del conocimiento: representación y métricas. Utilización del método DACUM. Colombia. *Revista Ingeniería Industrial* Año 1, No. 1, Segundo Semestre, 2002.
45. Cruz, I. Evaluación de los problemas del comercio. Un enfoque competitivo. España. Revista *Distribución y Consumo* Diciembre, 1996-Enero, 1997.

46. Cuesta, A. Modelo integrado de gestión humana y de conocimiento: una tecnología de aplicación. Venezuela. *Revista Venezolana de Gerencia* Año 17, No. 57, 2012.
47. Cuesta, A. Valencia, M. *Indicadores de gestión de capital humano y del conocimiento en la empresa*. Editorial Academia. Cuba. 2014.
48. De Freitas, V. Yáber, G. Modelo holístico de sistema de gestión del conocimiento para las instituciones de educación superior. Venezuela. *Revista Venezolana de Información, Tecnología y Conocimiento* Año 11, No. 3, Septiembre-Diciembre, 2014.
49. Díaz, F. Recibió Sucursal ARTex de Villa Clara condición de entidad distinguida. Cuba. 2015^a. Disponible en: <http://www.vanguardia.cu/villa-clara/4183-recibio-sucursal-artex-condicion-de-entidad-distinguida>.
50. Díaz, F. Sucursal ARTex de Villa Clara entre las mejores del país. Cuba 2015^b. Disponible en: <http://www.vanguardia.cu/cultura/3633-sucursal-artex-de-villa-clara-entre-las-mejores-del-pais>.
51. Díaz, I. Hernández, A. Barreiro, L. A. Valoraciones sobre el marketing en Cuba. Argentina. *Revista Académica de Marketing Aplicado-CIEDIC-Universidad de Coruña* Año 1, No. 1, 2009. Disponible en: <http://www.redmarka.org.ar>.
52. Díaz, J.I. y otros. Estudio teórico-empírico de las barreras al intercambio de conocimiento en la empresa. España. *Revista INERCIENCIA* Vol. 39, No. 3, Marzo, 2014.
53. Edvardsson, I. R. HRM and knowledge management. E.U.A. *Revista Employee Relations* Vol. 30, No. 5, 2008.
54. Edvinson, L. *Intellectual capital*. Harper Collins Editorial. Reino Unido. 1996.
55. Edvinson, L. Molane, M. *El capital intelectual: cómo identificar y calcular el valor de los recursos intangibles de su empresa*. Editorial Gestión 2000. España. 1999.
56. Escobar, J. Cuervo, A. Validez de contenido y juicio de expertos: una aproximación a su utilización. Colombia. *Revista Avances en Medición* No. 6, 2008.

-
57. Espinosa, L. R. *Las industrias culturales en Cuba. Su articulación en la política cultural*. Portal Iberoamericano de Gestión Cultural. Cuba. 2005. Disponible en: <http://www.gestioncultural.org>.
58. Fernández, A. Rebollo, A. Rozano, M. Factores de competitividad de los centros comerciales. España. Revista *Distribución y Consumo* Septiembre-Octubre, 2007.
59. Ferrer, M. Ortega, I. C. El capital intelectual: fuente principal de generación de valor para las organizaciones. Cuba. *Revista del Banco Central de Cuba* No. 2, 2008.
60. Ferro, G. Lentini, E. Romero, C. A. Eficiencia y su medición en portadores de servicios de agua potable y alcantarillado. Chile. *Revista de la CEPAL* Vol. 1, No. 2, 2011.
61. Figueroa, V. M. *Economía política de la transición al socialismo. Experiencia cubana*. Editorial de Ciencias Sociales. Cuba. 2009.
62. Flexor, G. Las tiendas frente a la revolución de los supermercados: el caso de la región metropolitana de Río de Janeiro. Brasil. *Revista Economía, Sociedad y Territorio* Vol. 14, No. 45, 2014.
63. Franch, K. Herrera, K. Losada, A. La gestión del conocimiento como herramienta de apoyo al proceso de toma de decisiones. España. *Revista de Investigaciones Políticas y Sociológicas* Vol. 12, No. 1, 2013.
64. García, E. R. Capital social, conocimiento y efectividad organizacional. Venezuela. *Revista Venezolana de Información, Tecnología y Conocimiento* Año 11, No. 3, Septiembre-Diciembre, 2014.
65. García, J. Aplicaciones del comercio electrónico en el comercio minorista tradicional. España. *Revista Distribución y Consumo* No. 55, 2012.
66. García, R. y otros. *Lecciones de economía política de la construcción del socialismo*. Editorial Pueblo y Educación. Cuba. 1992
67. García, V. J. Análisis de las barreras del aprendizaje organizacional desde la perspectiva de los centros educativos. España. *Revista Dirección y Organización* Febrero, 2005.
68. Gil, I. Ruiz, M. E. Calderón, H. La influencia de las TIC en la satisfacción del cliente en el comercio minorista. Colombia. *Revista Cuadernos de Administración* Vol. 22, No. 39, Septiembre-Diciembre, 2009.

-
69. Godet, M. *De la anticipación a la acción*. Editorial Marcombo. España. 1994.
70. Godet, M. Durance, P. La perspectiva estratégica de las empresas y los territorios. España. *Cuadernos Lipsor, Serie de Investigación* No. 10, 2009.
71. Gómez, D. *El consumo de productos (bienes y servicios) culturales*. Dicendi Comunicación S. L. España. 2009. Disponible en: www.dicendi.com.
72. González, A. *Propuesta de un modelo de gestión del conocimiento como herramienta administrativa para mejorar el desempeño del departamento de ventas en una empresa que comercializa proyectos de vivienda en Guatemala*. Tesis de Maestría. Universidad Panamericana. Guatemala. 2014.
73. González, A.J. Joaquín, C.Z. Collazos, C.A. Karagabi KMMODEL: Modelo de referencia para la introducción de iniciativas de gestión del conocimiento en organizaciones basadas en ciencias ingenieriles. Chile. *Revista Chilena de Ingeniería* Vol. 7, No. 20, 2009.
74. González, D. L. Rodenes, M. La influencia del capital relacional, innovación tecnológica orientada al mercado sobre los resultados empresariales en empresas de alta tecnología. Un modelo conceptual. Colombia. *Revista Pensamiento y Gestión* No. 25, Julio-Diciembre, 2008.
75. González, D. Pons, R. Cárdenas, J.R. Diseño de un procedimiento para medir la Imagen en el Comercio Minorista de Bienes. España. *Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana* No. 104, Octubre, 2008. Disponible en: <http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/cu/2008/mgp.htm>.
76. González, M. V. Ponjuán, G. Mirada contextual a los nexos entre las auditorías de información y las auditorías de conocimiento. Cuba. *Revista Ciencias de la Información* Vol. 42, No. 1, Enero-Abril, 2011.
77. González, M. V. *Procedimiento para realizar auditorías de información en instituciones hoteleras*. Investigación Terminada. Universidad de Oriente. Cuba. 2007.

78. González, O. Papel de la localización en la selección de establecimientos minoristas: un enfoque tridimensional. España. *Revista Distribución y Consumo* Marzo-Abril, 2005.
79. Guerrero, M. Pérez, Y. *Procedimiento para el proceso de comercialización de redes de tiendas*. Cuba. 2009. Disponible en: <http://www.eumed.net/libros-gratis/2009a/504/indice.htm>.
80. Hernández, F. E. Martí, Y. Conocimiento organizacional: la gestión de los recursos y el capital humano. Cuba. *Revista ACIMED* Vol. 14, No.1, Enero-Febrero, 2006.
81. Hernández, L. *Procedimiento para gestionar el conocimiento en la Sección Antidroga de la provincia Matanzas*. Tesis de Maestría. Universidad de Matanzas. Cuba. 2008.
82. Hernández, R. *Metodología de la investigación*, Tomos 1 y 2. Editorial Félix Varela. Cuba. 2004
83. Hernández, S. L. *Procedimiento para fortalecer la gestión del conocimiento en la Unidad Empresarial de Base de Camajuaní, Empresa Provincial Productora de Alimentos Villa Clara*. Tesis de Maestría. Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas. Cuba. 2011.
84. Herrero, L. C. La economía de la cultura en España: una disciplina incipiente. España. *Revista Asturiana de Economía* No. 23. 2002
85. Honey, P. Mumfort, L. *A manual of learning styles*. Mainhead Honey Editorial. 1986.
86. Hou, J.J. Chien, Y.T. The effect of market knowledge management competence on business performance: a dynamic capabilities perspective. E.U.A. *International Journal of Electronic Business Management* Vol. 8, No. 2, 2010.
87. Hurtado de Mendoza, S. *Criterio de Expertos. Su procesamiento a través del método Delphi*. CECOFIS. 2004. Disponible en: <http://www.cecofis.cu/articulo5.htm>.
88. Jiménez, J. A. *La gestión del conocimiento y la cadena de valor para mejorar la competitividad de los artesanos de la cantera del estado de Querétaro*. Tesis de Maestría. Universidad Autónoma de Querétaro. México. 2014.

89. Jordán, V. y otros. *Espacios Iberoamericanos: la economía del conocimiento*. Ediciones CEPAL. Chile. 2008.
90. Kaplan, R. Norton, D. *Cuadro de mando integral: The Balanced Scorecard*. Editorial Gestión 2000. España. 1996.
91. Koontz, H. *Administración: una perspectiva global*. McGraw-Hill Interamericana, Edición 11. México. 1998.
92. La Fé, R.Y. Instrumento para la auditoría de conocimientos en atención al cliente. España. Revista: *Observatorio de la Economía y la Sociedad Latinoamericana* Junio, 2010^a. Disponible en: <http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/cu/2010/fjra.htm>.
93. La Fé, R.Y. *La gestión del conocimiento a través de comunidades de práctica*. Editorial Académica Española. Alemania. 2012.
94. La Fé, R.Y. La gestión del conocimiento en empresas del comercio minorista de bienes en Villa Clara. México. Revista *Teoría y Praxis* No.15, Junio, 2014^a.
95. La Fé, R.Y. Las relaciones públicas y la gestión del conocimiento. España. Revista *Contribuciones a la Economía*, Febrero, 2008. Disponible en: <http://www.eumed.net/ce/2008a/ryfj.htm>.
96. La Fé, R.Y. Modelación de la gestión del conocimiento en el comercio minorista de bienes. España. *Revista Caribeña de Ciencias Sociales*, Enero, 2014^b. Disponible en: <http://xn--caribea-9za.eumed.net/comercio-minorista-bienes/>.
97. La Fé, R.Y. Procedimiento para la implementación de la gestión del conocimiento en el comercio minorista de bienes. México. Revista *Teoría y Praxis* No.16, Diciembre, 2014^c.
98. La Fé, R.Y. Propuesta de un procedimiento para el diseño de una comunidad de práctica en la U.E.B. Geysel Cayo Santa María. España. Revista: *Observatorio de la Economía Latinoamericana*, Septiembre, 2010^b. Disponible en: <http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/cu/2010/rafj.htm>.
99. Lage, A. *La economía del conocimiento y el socialismo*. Editorial Academia. Cuba. 2013.
100. Leal, A. Quero, M. J. *Manual de marketing y comunicación cultural*. Ediciones Proyecto Atalaya. España. 2011.

101. Leal, M. Cefalá, Y. Estrategia de crecimiento empresarial aplicadas por hipermercados. Venezuela. Revista *Gerencia* Vol. 8, No. 24, 2006.
102. Macías, C. R. *Procedimiento para el desarrollo de la gestión del conocimiento en empresas cubanas de alta tecnología*. Tesis Doctoral. Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas. Cuba. 2015.
103. Manene, L. M. *Los diagramas de flujo: su definición, objetivo, ventajas, elaboración, fases, reglas y ejemplos de aplicaciones*. España. 2011. Disponible en: <http://www.luismiguelmanene.com/...gramas-de-flujo-su-definicion-objetivo-ventajas-elaboracion-fases-reglas-y-ejemplos-de-aplicaciones/>.
104. Martín, J. *Industria cultural: capitalismo y legitimación*. Editorial Gustavo Gilli. España. 1987.
105. Martínez, C. A. Ferro, R. Salamanca, J. E. Consideraciones para el diseño de un modelo de gestión del conocimiento aplicado a las tecnologías de la información y las comunicaciones. España. *Revista de Investigaciones infECCI* Vol. 2, No. 4, Diciembre, 2013.
106. Martínez, D. San Segundo, R. Zurian, F. A. Retos y oportunidades en organización del conocimiento en la intersección con las tecnologías de la información. España. *Revista Española de Documentación Científica*, Julio-Septiembre, 2014. Disponible en: <http://dx.doi.org/10.3989/redc.2014.3.1112>.
107. Martínez, M. P. Gallego, I. Factores clave en el éxito de la promoción de ventas minoristas: análisis multidisciplinar de la situación actual y perspectivas futuras en el comercio minorista de alimentación. España. *Revista Estudios sobre Consumo* No. 78, 2006.
108. Marx, C. *El Capital*, Tomo I. y II. Editorial de Ciencias Sociales. La Habana. 1973.
109. Marzo, M. Pedraja, M. Rivera, P. Tipología del cliente del comercio minorista desde la perspectiva del marketing relacional. España. *Universia Business Review* Primer Trimestre, 2005.
110. Mas, A. Modelo para el desarrollo de un sistema de inteligencia organizacional en la delegación del CITMA en Holguín. Cuba. *Revista ACIMED* Vol. 13, No. 4, 2005.

111. Matea, M. LL. Mora, J. Comercio minorista y regulación autonómica: efectos de la densidad comercial, el empleo y la inflación. España. *Revista de Economía Aplicada* Vol. 20, No. 59. 2012.
112. McElroy, M. W. *The new knowledge management. Complexity, learning and sustainable innovation*. K.M.C.I. Press. E.U.A. 2002.
113. Mejía, M. I. Colín, M. Gestión del conocimiento: una aproximación teórica y propuesta para su observación. Colombia. *Revista Desarrollo Gerencial* Vol. 5, No.1, Enero-Junio, 2013.
114. Mirabal, J. F. Gestión dinámica del conocimiento organizacional. Venezuela. *Revista Venezolana de Información, Tecnología y Conocimiento* Año 12, No. 2, Mayo-Agosto, 2015.
115. Monagas, M. *El capital intelectual en las empresas hoteleras en Cuba. Procedimiento para su medición*. Tesis Doctoral. CUJAE. Cuba. 2012^a.
116. Monagas, M. El capital intelectual y la gestión del conocimiento. Cuba. *Revista Ingeniería Industrial* Vol. 33, No. 2, Mayo-Agosto, 2012^b.
117. Montero, I. Factores determinantes del mercado de arte. España. *Revista Europea de Dirección de Empresa* Vol. 10, No. 4, 2001.
118. Morales, J. T. De la búsqueda de la verdad a la gestión del conocimiento: la universidad del siglo XXI. Venezuela. *Revista Paradigma* Vol. 35, No. 2, 2014.
119. Múnera, M. T. Gestión del conocimiento en la empresa: terminología y documentación, elementos importantes para su medición. Colombia. *Revista Interamericana de Bibliotecología* Vol. 25 No. 1 Enero-Febrero, 2002.
120. Nápoles, N. Beatón, P. Cruz, S. Programa institucional de calidad: un instrumento para la gestión del conocimiento, la ciencia, y la innovación en desarrollo local. México. *Revista Ciencia en su PC* No. 2, Abril-Junio, 2010.
121. Nonaka, I. Takeuchi, H. *The knowledge- creating Company*. E.U.A. Editorial Oxford University Press. 1995.
122. Núñez, I. La gestión de la información, el conocimiento, la inteligencia y el aprendizaje organizacional desde una perspectiva sociopsicológica. Cuba. *Revista ACIMED* Vol. 12, No. 3, 2004.

123. Núñez, J. *La ciencia y la tecnología como procesos sociales*. Editorial Félix Varela. Cuba. 2007.
124. Ollarves, Y. Estévez, M. Salguero, L. A. Propuesta para construcción de un modelo de gestión del conocimiento en una unidad de planificación y desarrollo de la UPEL. Venezuela. Revista *Una Investigación* Vol. 4, No. 8, 2012.
125. Orozco, E. Carro, J. R. Propuesta de estrategia para la introducción de la gestión de la información y la gestión del conocimiento en las organizaciones cubanas. Cuba. Revista *Ciencia de la Información* Vol. 33, No. 1, Abril, 2002.
126. Ortega, L. M. Consumo de bienes culturales: reflexiones sobre un concepto y tres categorías para su análisis. México. Revista *Culturales* Vol. 5, No. 10, Julio-Diciembre, 2009.
127. Patiño, O. A. Bernal, C. R. Las competencias de emprendimiento de los tenderos. Una aproximación práctica. Colombia. Revista *E.A.N.* No. 54, Mayo-Agosto, 2005.
128. Pavez, A. A. *Modelo de implementación de gestión del conocimiento y tecnologías de la información para la generación de ventaja competitiva*. Tesis de Diploma. Universidad Técnica de Valparaíso. Chile. 2000.
129. PCC. Actualización de los lineamientos de la política económica y social del Partido y la Revolución para el período 2016-2021. Editora Política. Cuba. 2016.
130. Pedraja, L. Rodríguez, E. Rodríguez, J. La influencia de la gestión del conocimiento sobre la eficiencia organizacional: un estudio en instituciones públicas y empresas privadas. Colombia. Revista *Facultad de Ingeniería, Universidad de Antioquia* No. 47, Marzo-Junio, 2009.
131. Peláez, M. A. *Impacto de la gestión del conocimiento en la cadena de suministro de las PYME colombianas*. Tesis de Especialidad. Universidad Militar de Nueva Granada. Colombia. 2015.
132. Penichet, M. La Fé, R. Y. García, Y. *Modelo de gestión del conocimiento para emisoras de radio*. Editorial Académica Española. Alemania. 2011.

133. Penichet, M. La Fé, R.Y. García, Y. Propuesta de un modelo de gestión del conocimiento para la Emisora Provincial CMHW de Villa Clara. España. Revista *Observatorio de la Economía y la Sociedad Latinoamericana* Junio, 2009. Disponible en: <http://www.eumed.net/cursecon/cu/cjp.htm>.
134. Peña, P. *To know or not to be. Conocimiento: el oro gris de las organizaciones*. Fundación DINTEL. España. 2001.
135. Peraza, A. Iturbe, J. *El arte del mercado en el arte*. Universidad Iberoamericana de Santa Fe. México. 1998.
136. Pérez, A. Pérez, R. Ingrid, E. Conocimiento, gestión e innovación tecnológica como clave del rendimiento económico. Venezuela. *Revista de Ciencias Sociales* Vol. 10, No. 2, Mayo-Agosto, 2004.
137. Pérez, E. Gestión del conocimiento en organizaciones geográficamente dispersas. España. Revista *Dirección y Organización* Febrero, 2002.
138. Pérez, O. E. *Estrategia económica: medio siglo de socialismo. Cincuenta años de economía cubana*. Editorial de Ciencias Sociales. La Habana. Cuba. 2010.
139. Pérez, R. Liderazgo visionario: centro del conocimiento. España. Revista *EAN* No. 58, Septiembre-Diciembre, 2006.
140. Ponjuán, G. *Gestión de la información en organizaciones*. Editorial Félix Valera. Cuba. 2006^a.
141. Ponjuán, G. Gestión documental, de información y del conocimiento... puntos de contacto y diferencias. Cuba. Revista *Ciencias de la Información* Vol. 34, No. 3, Diciembre, 2003.
142. Ponjuán, G. Gestión, gestión de información, gestión del conocimiento... gestión del futuro. Cuba. Revista *Ciencias de la Información* Vol. 30, No. 3, Septiembre, 1999.
143. Ponjuán, G. *Introducción a la gestión del Conocimiento*. Editorial Félix Valera. Cuba. 2006^b.
144. Pons, R. Hui, Y. Duffus, D. El marketing y la Imagen del Comercio Minorista de Bienes. España. Revista *Contribuciones a la Economía* Julio, 2008. Disponible en: <http://www.eumed.net/ce/2008b/>.
145. Potter, M. *Competitive strategy*. Free Press. E.U.A. 1980.

146. Ramos, K.J. *Modelo de gestión y valorización del conocimiento para empresas de industria básica en Venezuela*. Tesis Doctoral. Universidad de la Habana. Cuba. 2014.
147. Rangel J. A. Aguilera, L. González, M. La influencia de las barreras a la innovación en la gestión del conocimiento de la PYME manufacturera. México. *Global Conference on Bussiness and Finance Proceedings* Vol. 10, No. 1, 2015.
148. Rebollo, A. Gestión empresarial. Estrategias del comercio minorista. España. Revista *Distribución y Consumo* Abril-Mayo, 1994.
149. Rega, L. *Propuesta de un modelo de gestión del conocimiento para empresas de comercio minorista de bienes en Villa Clara*. Trabajo de Diploma. Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas. Cuba. 2011.
150. Riesco, M. *El negocio es el conocimiento*. Ediciones Díaz de Santos. España. 2006.
151. Robbins, S. P. Coulter, M. *Administración*. 8va Edición. Pearson Educación. México. 2005.
152. Rodríguez, D. Modelos para la creación y gestión del conocimiento, una aproximación teórica. Colombia. Revista *Educar* Vol. 37, 2006.
153. Rodríguez, F. F. Matos, D. T. Adaptación del modelo Karagabi para el diseño y puesta en marcha de un modelo de gestión del conocimiento y la innovación en una empresa de consultoría. México. *Revista de Ingeniería de la USIL* Vol. 1, No. 2, Segundo Semestre, 2014.
154. Rodríguez, O. *Indicadores de capital intelectual: concepto y elaboración*. Cuba. 2003. Disponible en: <http://www.iade.org/files/rediris2.pdf>
155. Rojas, Y. De la gestión de la información a la gestión del conocimiento. Cuba. Revista *ACIMED* Vol.14, No. 1, Enero-Febrero, 2006.
156. Ruiz, M. E. Valor percibido, actitud y lealtad del cliente en el comercio minorista. España. *Universia Business Review*, Primer Trimestre, 2009.

157. Saldarriaga, J. G. Responsabilidad social y gestión del conocimiento como estrategia de gestión humana. Colombia. *Revista Estudios Gerenciales*, No. 29, 2013.
158. Sánchez, M. Breve inventario de los modelos para la gestión del conocimiento en las organizaciones. Cuba. *Revista ACIMED* Vol. 13, No. 6, 2005.
159. Sánchez, R. *La nueva economía y el conocimiento: entre el mito y la realidad*. Editorial Félix Varela. Cuba. 2009.
160. Santa, L. Salas, M. El capital intelectual como esquema de valor en el futuro. Colombia. *Revista Estrategias*, Vol.10, No. 19, 2012.
161. Senge, P. M. *La quinta disciplina. El arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje*. Editorial Gerencia. España. 1992.
162. Silva, L. Y. *El desarrollo organizacional, la cultura, la gestión del conocimiento y la gestión del cambio, como herramientas fundamentales para asegurar la competitividad de las organizaciones*. Trabajo de Especialización. Universidad Militar de Nueva Granada. Colombia. 2014.
163. Soto, M. A. Barrios, M. N. Gestión del conocimiento. Parte II. Modelo de gestión por procesos. Cuba. *Revista ACIMED* Vol. 14, No. 3, 2006.
164. Stable, Y. Auditoría de información y conocimiento en la organización. Cuba. *Revista de Ingeniería Industrial* Vol. 33, No. 3, Septiembre-Diciembre, 2012.
165. Steward, T. A. *La nueva riqueza de las organizaciones: el capital intelectual*. Editorial Granica. Chile. 1998.
166. Stoner, J. A. Freeman, R. E. Gilbert, D. R. *Administration*. 6ta Edición. Prentice Hall Hispanoamericana S. A. México. 1995.
167. Sveiby, K. E. *The new organizational wealth: managing and measuring intangibles assets*. Berrell-Kpchler Editorial. E.U.A. 1997.
168. Terry, G. R. *Principios de Administración*. Editorial El Ateneo. Argentina. 1973.
169. Tito, P. L. Gestión del conocimiento: un nuevo paradigma organizacional. Perú. *Revista de Investigación de la Facultad de Ciencias Administrativas, UNMSM* Año 5, No. 9, Octubre, 2002.

-
170. Triana, J. Torres, R. Martín, M. *Cuba: hacia una economía basada en el conocimiento*. Editorial Ciencias Sociales. Cuba. 2005.
171. Valdespino, C. Sistema de gestión comercial para el Fondo Cubano de Bienes Culturales. España. Revista *3C TIC* Vol. 4, No 3, 2015. Disponible en: <http://ojs.3ciencias.com/index.php/3c-tic/article/view/245>.
172. Vallet, T. Mollá, A. Las estrategias de comercio especializado. España. Revista *I.C.E.* Enero-Febrero No. 828, 2006.
173. Vidal, M. J. Araña, A. B. Gestión de la información y el conocimiento. Cuba. Revista *Educación Médica Superior* Vol. 26, No. 3, Julio-Septiembre, 2012.
174. Wiig, K. M. *Knowledge management: An Emerging Discipline Rooted in a Long History*. Butterworth-Heinemann Editorial. E.U.A. 2000.
175. Wong, K. Y. Critical success factors for implementing knowledge management in small and medium enterprises. E.U.A. *Industrial Management & Data* Vol. 105, No. 3, 2005.

Anexo 1.1 Definición de gestión del conocimiento

Autor/año	Definición
Brooking (1997)	Envuelve la identificación y el análisis del conocimiento tanto disponible como el requerido, la planeación y control de acciones para desarrollar activos de conocimiento, con el fin de alcanzar los objetivos organizacionales, lo que implica básicamente el desarrollo de la gestión estratégica.
Steward (1998)	La gestión del conocimiento es el conjunto de procesos que hacen que el conocimiento de la empresa crezca.
Edvinson y Malone (1999)	La identificación de categorías de conocimiento necesario para apoyar la estrategia empresarial global, representa un intento sistemático y organizado de utilizar el conocimiento dentro de una institución para mejorar sus resultados.
Tito (2002)	La gestión del conocimiento debe ser un proceso gerencial, al nivel de la alta dirección, que se involucre en todos los procesos de la empresa, para repercutir sobre los resultados de la misma.
Múnera (2002)	Una nueva forma de optimizar los diferentes procesos y procedimientos que se realizan teniendo como base el tipo de conocimiento que está en individuos y actividades que se desarrollan cotidianamente en la empresa. Es un tipo de estrategia para la optimización de su producción.
Álvarez (2002)	Proceso que hace que los trabajadores exterioricen sus saberes de forma explícita y los pongan al servicio de los objetivos empresariales.
Bradley (2003)	“...es la gestión y movilización de los activos intangibles de la empresa sobre los que debe sustentarse la capacidad de aprendizaje y mejora continua de la organización.” ⁵²
García (2005)	Es el proceso que planifica, coordina y controla los flujos ⁵³ de conocimientos, estando formada por varios procesos interrelacionados tales como el proceso de adquisición de conocimiento, procesos de creación de conocimiento y proceso de internalización de conocimiento.
Ponjuán (2006 ^b)	“...el proceso sistemático e integrador de coordinación de las actividades de adquisición, creación, almacenaje y comunicación del conocimiento tácito y explícito por individuos y grupos con el objetivo de ser más efectivos y productivos en su trabajo y cumplir los objetivos y metas de la organización.” ⁵⁴
Artiles (2009)	Proceso de administrar el conocimiento presente y satisfacer las necesidades de conocimiento de la organización para el futuro.
Barragán (2009)	“...disciplina cuyo objetivo es generar, compartir y utilizar conocimiento existente en un espacio determinado para contribuir a dar solución a las necesidades de los individuos.” ⁵⁵
Carballal (2011)	“Es el flujo de conocimiento de tácito a explícito, lo que hace que se

⁵² Ob. cit., p. 101.

⁵³ Referido a los intercambios de conocimiento entre personas, las relaciones de dependencia entre los miembros de una organización con respecto al aprendizaje y el conocimiento (García, 2005).

⁵⁴ Ob. cit., p. 14.

⁵⁵ Ob. cit., p. 88.

	<p>pueda hablar de la existencia de la gestión del conocimiento. El papel de la empresa es la de proporcionar el contexto adecuado, para que los individuos generen conocimiento y este quede integrado y distribuido, hasta convertirlo en conocimiento organizacional.”⁵⁶</p>
<p>Monagas (2012^b)</p>	<p>Proceso que apoya el logro de los objetivos de la organización a partir del diseño de estrategias centradas en el uso de los activos de conocimiento. Identificación y su transferencia oportuna de la información.⁵⁷</p>
<p>Vidal y Araña (2012)</p>	<p>Se encamina al manejo de los recursos humanos, formados y preparados para obtener el máximo provecho en función de los objetivos estratégicos de la organización. Es el proceso mediante el cual una organización emplea su inteligencia colectiva para lograr sus objetivos estratégicos.</p>
<p>Saldarriaga (2013)</p>	<p>Interviene en procesos de aprendizaje organizacional, está centrado en la generación y mantenimiento del conocimiento, así como en su valoración y determinación de lo que este representa en términos económicos para la empresa.</p>
<p>Mejía y Colín (2013)</p>	<p>Se compone de procesos como la identificación, desarrollo, resguardo, distribución y aplicación del conocimiento existente para su propio incremento y propiciar la innovación empresarial en el largo plazo.</p>
<p>De Freitas y Yáber (2014)</p>	<p>“Consiste en poner a disposición del conjunto de miembros de una institución, de un modo ordenado, práctico y eficaz, además de los conocimientos explicitados, la totalidad de los conocimientos particulares, esto es, tácitos, de cada uno de los miembros de dicha institución que puedan ser útiles para el más inteligente y mejor funcionamiento de la misma y el máximo desarrollo y crecimiento de dicha institución.”⁵⁸</p>
<p>Mirabal (2015)</p>	<p>Tipo de gestión que enfatiza en el uso de los recursos disponibles en el conocimiento organizacional, contribuye a la optimización de los procesos internos e influye en las personas para reducir los costos y elevar la mejora continua.</p>

Fuente: elaboración propia

⁵⁶ Ob. cit., p. 190.

⁵⁷ Ob. cit., p. 144-145.

⁵⁸ Ob. cit., p. 130.

Anexo 1.2 Necesidad del conocimiento en los procesos de la organización

Ciclo administrativo	Necesidad de conocimiento
Planificación	Implica la consulta de expertos, las habilidades en el uso de las técnicas prospectivas o de pronóstico que puedan avizorar sobre los cambios del entorno en el futuro y elaborar planes que permitan modificar o enfrentar el porvenir.
Organización	Se necesitan habilidades en la distribución del trabajo y el uso adecuado de los documentos que normen dicha actividad.
Dirección	Se necesitan habilidades y experticias para comunicar, escuchar, motivar y liderar a los subordinados, sin descartar el uso de las normas y procedimientos establecidos al respecto.
Control	Se utilizan las reglas que regulen la conducta de las personas, la habilidad de evaluar esta conducta y los resultados para tomar decisiones en aras de resolver las desviaciones con respecto al plan.

Subsistemas de la empresa	Necesidad de conocimiento
Administración general	La alta dirección debe ser hábil en el uso de información para la toma de decisiones, motivar a los subordinados y la comunicación empresarial.
Producción	Se precisa de habilidades en la manipulación de los medios de producción y en el uso de manuales y normas que lo regulan.
Economía	Las habilidades profesionales sobre el control de los recursos financieros, la toma de decisiones sobre inversiones y la generación de documentos basados en normas y regulaciones.
Recursos humanos	Se necesita de experticia para crear sistemas de pago y estimulación afines a la empresa e incentivar el trabajo y el logro de la eficiencia, además de la documentación sobre cada trabajador y las normas que regulan este accionar.
Comercialización	Obliga a contar con el uso de información sobre clientes y tener las habilidades para aprender de ellos, negociar y relacionarse con los proveedores, así como en la presentación de un producto, con apego a las reglas establecidas al efecto y el uso coherente de la información que se genera o se necesita en cada aspecto.

Fuente: elaboración propia

Anexo 1.3 Disciplinas del aprendizaje organizacional

Disciplina	Definición
Dominio personal	Permite a cada empleado aclarar y ahondar continuamente su visión personal de lo alcanzado hasta el momento, concentrar las energías en los objetivos que busca, desarrollar paciencia para lograrlos y ver la realidad de manera objetiva. En esta disciplina lo importante es la conexión que se presenta entre el aprendizaje individual y el organizacional.
Aprendizaje en equipo	Comienza con el diálogo, es decir, el intercambio de ideas para dar solución a un problema. Luego se introduce la discusión como la búsqueda de un acuerdo sobre la salida a un problema, basados en la capacidad de los miembros del equipo para suspender sus supuestos e integrar un auténtico pensamiento conjunto, reconociendo los mecanismos de defensa que erosionan el aprendizaje en equipo.
Construcción de una visión compartida	Supone aptitudes para configurar visiones futuras compartidas que propicien un compromiso genuino de cada miembro con la organización. Para dominar esta disciplina, los líderes deben asumir que la imposición de sus ideas es contraproducente.
Modelos mentales	Supuestos hondamente arraigados, generalizados e imágenes que influyen sobre la forma de comprender el mundo y actuar. Esta disciplina consiste en ser capaz de exhumar las imágenes internas del mundo y escrutarlas minuciosamente para que no afecte el proceso de aprendizaje.
Pensamiento sistémico	Se basa en la idea de que todo acontecimiento que ocurre en la empresa está interconectado con los demás e influye sobre ellos. Esta disciplina supone que los miembros de la organización son capaces de comprender el vínculo de sus accionar con el de los demás y la manera en que pueden influir en otros y especialmente en los resultados de la organización.

Fuente: elaboración propia a partir de Senge (1992), pp. 15-22; Riesco (2006), p. 92; Silva (2014) y Jiménez (2014).

Anexo 1.4 Modelos de gestión del conocimiento

Modelo/ Autor(es)/Año	Ventajas	Limitaciones
Procesos de creación de conocimiento/ Nonaka y Takeuchi (1995)	Se propone el aprovechamiento de todo el conocimiento para crear nuevo a través de cuatro procesos interrelacionados. Esto se produce en un contexto específico apropiado.	No especifica la influencia del conocimiento en los resultados de la empresa ni las técnicas a emplear.
Cuadro de mando integral/ Kaplan y Norton (1996)	Explica la perspectiva estratégica de la gestión del conocimiento y su influencia en los resultados de la empresa. Se aprecia la influencia del conocimiento en los procesos internos y los clientes de la empresa para lograr resultados generales. Establece la necesidad de indicadores de resultado y condicionantes.	Desarrollo general de la perspectiva de aprendizaje y desarrollo que es la que tiene mayor relación y potencia los indicadores no financieros.
Modelo de Dirección estratégica por competencias: el capital intangible/Bueno (1998)	Expresa la relación entre conocimiento tácito y explícito y la importancia de pasar de uno a otro para que la empresa no pierda su potencial. Propone acciones concretas para el aprovechamiento e incremento del conocimiento organizacional.	No explica los procesos de la empresa que se involucran en la gestión del conocimiento.
Modelo Intellect/ Euroforum (1998)	Tiene en cuenta la evolución que tendrá el conocimiento por cada grupo de indicadores y su expresión en resultados específicos dado un plazo de tiempo.	Es difícil de contextualizar en empresas específicas.
<i>Knowledge Management Assessment Tool/</i> Andersen (1999)	Destaca la importancia del liderazgo y la comunicación en la gestión del conocimiento para erradicar las barreras. Explica los procesos que deben llevar a cabo para la gestión del conocimiento y cómo medir los resultados asociados directamente al propio conocimiento.	No especifica la forma de integración de la gestión del conocimiento a los procesos internos de la empresa. Se queda en lo gerencial. Solo aborda la etapa de diagnóstico.
Modelo de indicadores de capital intelectual/ Rodríguez (2003)	Propone la evaluación del desempeño de la empresa por el aprovechamiento del conocimiento interno y externo en sus procesos. Perspectiva del conocimiento como recurso económico.	No clasifica los indicadores de acuerdo con su naturaleza.

Modelo de gestión del conocimiento en la Delegación del CITMA de Holguín/ Mas (2005)	Propone una visión territorial de la gestión del conocimiento con base en las empresas y su intercambio abierto de ideas y soluciones. Necesidad del ambiente de aprendizaje organizacional como premisa.	Precisa de tecnologías de la información y las comunicaciones para compartir el conocimiento.
Modelo integrado situacional de gestión del conocimiento/ Riesco (2006)	Incluye la apreciación del entorno del negocio y la sociedad en red, el conocimiento de los clientes y el contexto de utilización del conocimiento. Propone un conjunto de procesos para llevar a efecto un proyecto de gestión del conocimiento.	Centrado en los beneficios económicos.
Procesos estratégicos de gestión del conocimiento/ Ponjuán (2006 ^b)	Propone un ciclo cerrado de gestión del conocimiento con alcance estratégico. No precisa de las tecnologías de la información y las comunicaciones para compartir conocimiento. Explica el impacto de la gestión del conocimiento en la satisfacción del cliente.	Se dificulta la implementación por lo engorroso de cada proceso del ciclo.
Modelo de gestión del conocimiento por procesos/ Soto y Barrios (2006)	Explica las formas de utilizar el conocimiento de los agentes externos de la empresa. Propone la necesidad de un ambiente de aprendizaje organizacional para el éxito de la gestión del conocimiento.	No detalla lo referente a la gestión del conocimiento hacia adentro de la organización. Centrado en el uso de las tecnologías de la información y las comunicaciones a escala territorial.
Modelo de gestión del conocimiento en una unidad de planificación y desarrollo de la U.P.E.L./ Ollarves, Estévez y Salguero (2012)	Desagrega el conocimiento en grupos relacionados con el tácito y con el explícito. Propone la necesidad de diseñar acciones estratégicas por cada grupo de conocimientos.	No concibe la integración de la gestión del conocimiento a los procesos internos de la empresa. No relaciona las acciones estratégicas con los resultados.
Modelo de gestión del conocimiento en proyectos de vivienda en Guatemala/ González (2014)	Establece los mecanismos para dar acceso a los trabajadores a obtener conocimiento para mejorar la toma de decisiones y los procesos internos. Utiliza conocimiento interno y externo a la empresa.	Se restringe a un área de la empresa que es la comercialización.
Modelo holístico de sistema de gestión del conocimiento	Establece las pautas para la gestión del conocimiento de forma sistémica en instituciones	Se circunscribe a las instituciones educativas y al uso de información o

para las instituciones de educación superior/De Freitas y Yáber (2014)	de educación. Aprovecha el uso de las tecnologías para la planificación sobre la base de la información y el conocimiento.	conocimiento explícito.
Modelo de competitividad para empresas artesanales basado en la gestión del conocimiento/ Jiménez (2014)	Propone actividades externas basadas en la cadena de valor, contentiva de relaciones con proveedores y clientes. Las actividades internas tienen que ver con la combinación e interiorización del conocimiento organizacional.	Se proponen elementos que no se pueden controlar como la intervención del gobierno y las condiciones medioambientales.

Fuente: elaboración propia a partir de Martínez, Ferro y Salamanca (2013).

Anexo 1.5 Análisis de las regularidades de los modelos de gestión del conocimiento

Modelo	Proceso de gestión del conocimiento	Estructura del conocimiento	Elementos que se integran	Resultados esperados
Nonaka y Takeuchi (1995)	Socialización, exteriorización, combinación e interiorización.	Clasificado en tácitos, explícitos, aprovechados e incrementados.	Personas, procesos, expertos, sistemas de información y gerencia.	Crecimiento general del conocimiento tácito y explícito.
Kaplan y Norton (1996)	Relación de perspectivas: financiera, de clientes, procesos internos y de aprendizaje y mejora.	Indicadores financieros y no financieros, condicionantes y de resultado.	Personas, liderazgo, control de indicadores, sistemas de información.	Indicadores de resultado por cada perspectiva.
Bueno (1998)	Aprovechamiento del conocimiento existente, utilización en los procesos de la empresa y medición de las competencias creadas.	Actitudes y valores, conocimiento incorporado a los activos de la empresa, capacidades, habilidades y experticias.	Tecnología, personas y procesos.	Competencias personales, organizativas, tecnológicas y relacionales.
Euroforum (1998)	Identificación del conocimiento, utilización en procesos de la empresa y medición de impacto en el futuro.	Capital humano, estructural y relacional.	Activos intangibles dentro de los bloques: mercado, clientes, procesos, alianzas, tecnologías, procesos, personas.	Mejora de competencias, capacidad innovadora, capacidad de mejora, procesos de innovación.
Andersen (1999)	Capturar, identificar, crear, compartir, aplicar, organizar y adaptar.	Importancia del conocimiento y comportamiento de las personas en su utilización por cada uno de los elementos que se integra.	Cultura, liderazgo, tecnología, procesos y medición.	Conocimiento aprovechado e incrementado.
Rodríguez (2003)	Evaluación del	Capital social, humano y	Personas, directivos y	Desempeño

	desempeño, determinación de potencialidades locales, adquisición de conocimientos y aplicación del conocimiento.	estructural.	procesos.	individual, organizacional y rendimiento económico.
Mas (2005)	Captura, acceso, utilización y evaluación.	Conocimiento de la sociedad, capacidad de aprendizaje, conocimientos tácitos y explícitos.	Individuos, grupos, procesos, relaciones formales e informales.	Conocimiento activo y conocimiento desarrollado.
Riesco (2006)	Creación, almacenamiento, transformación, distribución y utilización.	Valores, ideas, experiencias y relaciones.	Personas, tecnologías, relaciones con agentes externos y conocimiento externo.	Flujos de conocimiento activados, Conocimiento comunicado e incrementado.
Ponjuán (2006 ^b)	Auditoría, identificación, adquisición, desarrollo, comunicación, uso, retención y medición.	Habilidades, experticias, estructura organizacional, procesos internos, tecnologías, relaciones internas y con los grupos externos.	Sistemas de información, personas y equipos, locales de trabajo, liderazgo, clientes y tecnología de producción.	Conocimiento incrementado y motivación del personal por la mejora.
Soto y Barios (2006)	Producción social de conocimiento, apropiación empresarial, uso del conocimiento social.	Valores, formación, actitudes, habilidades y talento.	Sociedad, bibliotecas, centros educativos, tecnologías de la información y las comunicaciones, empresas, proyectos de desarrollo.	Factibilidad de proyectos, calidad de vida de la sociedad y acumulación de conocimiento.
Ollarves, Estévez y Salguero (2012)	Preparación de la organización, utilización del conocimiento y medición del aprendizaje y	Competencias personales, estructura interna y estructura externa.	Estrategias de la empresa, procesos internos, gerencia de la empresa y soportes de conocimiento.	Conocimiento adicional y calidad de los bienes y servicios.

	la mejora.			
González (2014)	Generación, adquisición, divulgación y medición del aprovechamiento.	Tácitos y explícitos.	Procesos internos, toma de decisiones y comunidades de aprendizaje.	Capacidades del personal de la empresa y de la sociedad.
De Freitas y Yáber (2014)	Crear, identificar, capturar, codificar, almacenar, difundir y utilizar.	Satisfacción de usuarios, competencias distintivas, información contenida en el sistema.	Personas, tecnologías y procesos, medioambiente externo e interno, factores críticos de éxito y calidad sistémica.	Desempeño organizacional: validez social y beneficios percibidos.
Jiménez (2014)	Socialización, exteriorización, adquisición, almacenamiento y medición.	Conocimiento interno y externo, tácito y explícito.	Elementos externos de la cadena de valor e individuos de la empresa.	Conocimiento explicitado, aprendido y rendimiento económico.

Fuente: elaboración propia

Anexo 1.6 Procedimientos para la gestión del conocimiento

Procedimientos/ Autor/Año	Ventajas	Limitaciones
Procedimiento para la implementación de gestión del conocimiento y tecnologías de la información para la generación de ventaja competitiva /Pavez (2000)	Incluye el conocimiento explícito en el diagnóstico, estrategia y evaluación. Implementación de estrategias basadas en técnicas adecuadas al rigor de trabajo del personal. En la evaluación de los resultados estos pueden ser cualitativos o cuantitativos.	Precisa de las técnicas asociadas a las tecnologías de la información y las comunicaciones.
Procedimiento para la Gestión del Conocimiento/ Zaracho (2001)	Diagnóstico basado en la identificación de talentos y potencialidades de conocimiento en las personas. Implantación con cambio cultural hacia el ambiente de aprendizaje organizacional.	Centrado en el conocimiento tácito. No tiene en cuenta la explicitación de buenas prácticas.
Procedimiento empleado en Telefonía, Investigación y Desarrollo/ Daurell y Gamero (2002)	Diagnóstico y evaluación de resultados sobre la base de indicadores de conocimiento por grupos o bloques. Introducción paulatina de la gestión del conocimiento para evitar resistencia.	Uso excesivo de las tecnologías de la información y las comunicaciones para la distribución del conocimiento.
Procedimiento de Gestión del Conocimiento de la Empresa Multinacional Unilever /Ordóñez (2002)	Estrategias enfocadas al abordaje de los procesos internos de la empresa, con uso intensivo de los conocimientos existentes y como base para la creación de nuevo.	Escaso énfasis en las personas. Centrado en las tecnologías como canales de comunicación del conocimiento.
Procedimiento para la gestión de conocimiento utilizando el método DACUM/ Crisosto y Sanchis (2002)	Diagnóstico basado en la revisión de funciones y tareas de los trabajadores. Evaluación del aprovechamiento y el crecimiento con una única escala de medida.	Centrado en el conocimiento tácito. Solo considera el explícito en el proceso de compartir el conocimiento.
Procedimiento para la implementación de la gestión del conocimiento/ Ponjuán (2006 ^b)	En el diagnóstico se debe determinar el estado del conocimiento para trazar estrategias a partir de lo que se tiene en términos de conocimiento. Tiene en cuenta la creación de conocimiento explícito como parte de los resultados esperados.	La implementación de estrategias se establece a través de proyectos que solo consideran algunas áreas de la empresa.
Procedimiento para gestionar el conocimiento en la Sección de Antidroga de la provincia Matanzas /Hernández (2008)	Diagnóstico que parte de alinear la estrategia de la empresa con el uso del conocimiento. Implementación a través de comunicación abierta. Evaluación a partir de objetivos estratégicos.	Comunicación del conocimiento únicamente a través de las tecnologías de la información y las comunicaciones.

<p>Procedimiento para la gestión del conocimiento como propuesta para la colaboración en organizaciones inteligentes/ Arteché (2011)</p>	<p>La implementación debe comenzar por realizar modificaciones en la estructura de la empresa para facilitar la cooperación y comunicación del conocimiento y evaluar el impacto sobre los resultados de la empresa.</p>	<p>Enfoque hacia empresas de alta tecnología, no específica para las de media y baja.</p>
<p>Procedimiento para la Gestión del Conocimiento en la Unidad Empresarial de Base de Camajuaní, /Hernández (2011)</p>	<p>Diagnóstico centrado en las potencialidades de conocimiento de la localidad. Estrategia de adquisición de conocimientos en el entorno. Implementación enfocada a la dirección y toma de decisiones.</p>	<p>No detalla en el uso de los recursos contenidos en el conocimiento organizacional.</p>
<p>Procedimiento para implementar la gestión del conocimiento en proyectos de vivienda en Guatemala/ González (2014)</p>	<p>Estrategia basada en la utilización de comunidades de aprendizaje para desarrollar capacidades de las personas. Implementación que promueve la gestión del cambio a partir del conocimiento incorporado.</p>	<p>El diagnóstico no sugiere indicadores de medición. La evaluación no propone mecanismo de medición.</p>
<p>Procedimiento para el desarrollo de la gestión del conocimiento en empresas cubanas de alta tecnología/Macías (2015)</p>	<p>Utiliza la medición por indicadores en cada una de las fases. Propone iniciativas de desarrollo de la gestión del conocimiento por áreas de la empresa.</p>	<p>Está centrado en las fases de gestión del capital humano. Está enfocado a las empresas de alta tecnología únicamente.</p>

Fuente: elaboración propia a partir de Hernández (2011).

Anexo 1.7 Aspectos comunes en los procedimientos para la implementación de la gestión del conocimiento

Procedimiento	Diagnóstico de gestión del conocimiento	Estrategia centrada en el conocimiento	Implementación de la estrategia	Evaluación de los resultados
Pavez (2000)	Indicadores de conocimiento tácito y explícito con igual importancia.	Correspondencia entre rigor de trabajo y aplicación de técnicas de gestión del conocimiento.	Incorporación de los directivos y todo el personal en el uso de conocimiento.	Necesidad de resultados cualitativos y cuantitativos.
Zaracho (2001)	Enfocado a la determinación del talento de los empleados.	Objetivos y tareas enfocados a dinamizar los procesos de la empresa y mejorar los resultados.	Cambio cultural en los hábitos de aprendizaje.	Retroalimentación de la estrategia a través de la medición periódica de resultados.
Daurell y Gamero (2002)	Sistema único de indicadores para evaluar la mejora al final de la implementación.	Estrategia centrada en la explotación del conocimiento para incrementar los recursos y los resultados.	Resistencia del personal por la introducción de técnicas de gestión del conocimiento.	Medición de indicadores usados en el diagnóstico para ver el incremento.
Ordóñez (2002)	Determina el total de conocimientos existentes y su grado de utilización.	Estrategias de utilización de conocimiento en coherencia con los procesos internos de la empresa.	Monitoreo desde la dirección del uso progresivo de conocimiento.	Se mide el nivel de efectividad de los procesos internos por el uso de conocimiento.
Crisosto y Sanchis (2002)	Correspondencia entre funciones del personal y conocimientos necesarios.	Estrategias que tengan un efecto en el conocimiento de las personas para elevar el nivel de los beneficios de la organización.	Concientización de directivos para que apoyen el consumo de conocimiento de todo el personal de forma acompañada.	Relaciona los conocimientos utilizados con la elevación de destrezas del personal.
Ponjuán (2006 ^b)	Indicadores de conocimiento y determinación de su estado de aprovechamiento.	Estrategias a través de proyectos de gestión del conocimiento por áreas de la organización.	Incorporación de directivos para aplicar los proyectos de gestión del conocimiento de forma progresiva.	Prioridad en la determinación del conocimiento preservado o explicitado.

Hernández (2008)	Mide el nivel de utilización del conocimiento que se ha creado espontáneamente en la empresa.	Estrategia enfocada a dar acceso ilimitado a la información y el conocimiento.	Comunicación de conocimiento como vía para lograr concientización en la necesidad de utilizarlo.	Mide el impacto del conocimiento comunicado en el desarrollo individual y de la organización.
Arteche (2011)	Audita el estado de explotación del conocimiento creado.	Objetivos que aprovechen los recursos intangibles en el logro de la eficiencia y eficacia de la empresa.	Estructuras colaborativas para la implementación.	Resultados económicos como efecto de la gestión del conocimiento.
Hernández (2011)	Incorporación del conocimiento de la localidad.	Estrategia de utilización del talento del territorio y la captura colaborativa de experiencias de otras organizaciones.	Incorporación del conocimiento del territorio a los procesos de la empresa para incrementar resultados.	Evalúa el impacto del conocimiento que se ha introducido sobre los resultados de la empresa.
González (2014)	Propone indicadores de conocimiento para determinar su grado de aplicación en los procesos de la empresa.	Forma de organización por comunidades de aprendizaje para crear conocimiento en el personal de la empresa.	Adopción de hábitos de aprendizaje proactivo en la empresa para la implementación.	Resultados directos de la gestión del conocimiento y resultados indirectos, es decir, económicos.
Macías (2015)	Establece indicadores de medición para el uso del conocimiento en la empresa de alta tecnología y propone la realización de un inventario de conocimientos.	Propone la implementación de iniciativas de gestión de conocimiento por políticas que se implementan a través de estrategias que se desglosan por actividades.	La introducción de las iniciativas se vincula al proceso de gestión del capital humano establecido en Cuba como norma.	Se realiza una medición de los resultados, a través de indicadores, después de la introducción de las iniciativas de gestión de conocimiento.

Fuente: elaboración propia

Anexo 1.8 Factores clave de éxito del comercio minorista de bienes culturales

Autores	Elementos relacionados con:		
	Gestión de la oferta	Atención al cliente	Concepción de la tienda
Rebollo (1994) y Leal y Cefalá (2006)	Relación con proveedores. Imagen que se le imprime a los bienes en su proceso de creación.	Conocimiento del cliente, necesidades y preferencias	
Cruz (1997)		Proyección estratégica hacia el consumidor. Formación del personal de la tienda.	Selección del formato de la tienda en correspondencia con el tipo de consumidor.
Montero (2001)	Valor de marca de los bienes culturales por la creación artística.	Imagen promocional adecuada a los coleccionistas de arte.	
Barreiro (2002); Fernández, Rebollo y Rozano (2007); González, Pons y Cárdenas (2008) y Cabrera, Martínez y Calas (2014)	Variedad de precios en relación con los costos.	Calidad del servicio dentro de la tienda. Estabilidad del surtido y la variedad. Personal que refleje una imagen adecuada.	Diseño del producto-tienda. Facilidades del soporte físico. Comunicación en la tienda.
Conesa (2004)	Variedad de bienes. Precios atractivos.	Servicio distintivo, en correspondencia con las particularidades del cliente.	Formato de la tienda en relación con el cliente. Localización adecuada.
Berné, García y Pedraja (2005)	Comunicación con el cliente para conocer sus requerimientos. Relación formal con productores.	Identificación y clasificación de los clientes para ajustar los programas de marketing. Relaciones internas entre personal en contacto y la gerencia.	
González (2005) y Fernández, Rebollo y Rozano (2007)		Proyección al cliente: selección del personal en contacto y formación en cuanto a los bienes y la empresa.	Ventajas de una adecuada localización: cercanía al cliente y facilidades complementarias y de postventa.
Patiño y Bernal		Competencias que	

(2005)		debe poseer o desarrollar el vendedor en el puesto de trabajo.	
Ruiz (2009)	Calidad del producto, durabilidad, funcionalidad y precios adecuados.	Informar al cliente sobre facilidades del producto y la tienda. Personal en contacto que proyecte una imagen adecuada.	Imagen del punto de venta. Diseño de atractivos. Seguridad y comodidad en el proceso de compra.
Clinquet (2011)	Reducción de costos en la cadena de suministros. Innovar en productos.	Personal que informa al cliente sobre los bienes y los servicios de posventa.	Tecnología que viabilice proceso de pago y facturación con el cliente.
Camarero y Gutiérrez (2014)	Relación recíproca con los proveedores y otros del entorno. La satisfacción del cliente como objetivo desde la fabricación del producto.	Personal que es amable con el cliente y comunica sus necesidades y deseos.	
Flexor (2014)	Estudio de los hábitos de compra del cliente para diseñar el surtido. Establecer diferentes opciones de abasto.	Tratamiento diferenciado a clientes según sus hábitos y escuchar sus sugerencias.	Incrementar la capacidad de venta con el uso de las tecnologías según sea necesario.

Fuente: elaboración propia

Anexo 2.1 Caracterización general de la empresa ARTex S. A.

1) Misión

Artex S.A es la sociedad mercantil Promociones Artísticas y Literarias S.A., conocida de forma abreviada como Artex S.A., fundada en el 4 de febrero de 1989, y actualmente es la principal promotora y comercializadora de productos y servicios culturales cubanos. Su misión es: promocionar la cultura de las provincias, financiar proyectos en ese sentido, comercializar parte del talento artístico local, desarrollar cursos y eventos con el potencial de las instituciones culturales, al igual que desplegar diversas opciones para el turismo internacional.

2) Agencias y divisiones

Abarca en su gestión un amplio espectro de la creación artística nacional, para lo cual se estructura en las siguientes agencias y divisiones:

Paradiso: es la única agencia en Cuba especializada en turismo cultural. Pone a disposición las potencialidades de la cultura cubana. Es el receptor oficial que organiza y comercializa los programas de los participantes en los eventos y reuniones asociadas a la cultura y a los espacios de creación en festivales, talleres y cursos desarrollados por profesores, especialistas y personalidades de la cultura. Ofrece servicios académicos, opciones culturales y otras a solicitud de los clientes.

Soy cubano: es la agencia exportadora especializada en la comercialización y promoción de productos y servicios culturales cubanos: literatura, música, artesanía, confecciones y otros. Ofrece un espacio en la modernidad digital como proveedora de contenido de música, literatura, diseño y administración de sitios web.

Posee una plataforma de comercialización online que bajo el dominio www.mallcubano.com, garantiza todas las etapas del comercio electrónico, desde la gestión del producto o servicio con los proveedores hasta la misma entrega puerta a puerta del producto y el servicio posventa.

Musicalia y Clave Cubana: son las agencias de representaciones artísticas que promocionan y comercializan actuaciones individuales y espectáculos de las orquestas de la música popular cubana de pequeño y gran formato. Ambas poseen profesionales con más de 20 años de experiencia en el *management* de la música cubana en vivo, contratos en exclusiva y producción de giras internacionales.

D´Arte: agencia que promueve y comercializa los servicios profesionales del arte y la cultura hacia el exterior. Cuenta con especialistas de certificada calificación avalada por el sistema de instituciones académicas y culturales cubanas. Diseña y ejecuta programas de diversas temáticas de la cultura cubana, que se materializan a través de la contratación de los especialistas y profesionales, para ejecutar los servicios de doctorados, diplomados, cursos, talleres, proyectos y consultorías especializados, asesoramiento técnico artístico, posgrados, diseño y montaje de programas u otros intereses afines. Además, posibilita la contratación individual de artistas y profesionales de la cultura para realizar labores similares a las que desempeñan en Cuba.

Bis Music: agencia, casa discográfica y editora musical de ARTex S.A., produce obras musicales y audiovisuales. Comercializa fonogramas en diversos formatos y soportes, licenciamiento de matrices, ediciones y sub

ediciones, producción ejecutiva y coproducción discográfica, asesoría legal calificada en materia de derecho de autor y derechos conexos. Brinda servicios asociados a la industria fonográfica: grabación, mezcla y masterización en su estudio de grabación Eusebio Delfín ubicado en la ciudad de Cienfuegos. Posee un catálogo fonográfico con más de 700 títulos y un catálogo editorial con más de 660 obras musicales desde lo tradicional hasta las contemporáneas tendencias creativas de la música cubana.

Desde el año 2015 la agencia incursiona en las ventas digitales y ha colocado la mayoría de sus producciones en plataformas de comercialización online como Itunes, Amazon, Youtube, Spotify, Deezer y Cubamusic (tienda online especializada en música cubana).

Ediciones Cubanas: agencia que cuenta con dos líneas fundamentales de negocios: el Sello Editorial y la revista *Cartelera*, magazín turístico, cultural y comercial. A través del Sello Editorial se publica una gama de títulos para todos públicos, avalados por las firmas de reconocidos autores. La revista *Cartelera*, con más de treinta años en el universo de la información cultural, es una publicación bilingüe con frecuencia mensual, que reseña los acontecimientos y eventos culturales de mayor relevancia en la capital, en materia de música, literatura, cine, teatro y artes plásticas.

Comercial Lauros: división importadora de productos culturales que abastece la red de tiendas de Artex S.A. Se ha distinguido en el mercado por sus novedosas y creativas líneas de productos, entre las que se encuentran: Natural Cuba, Raíces, Cubali, Patatos (confecciones textiles), Arte en Casa (artículos del hogar), Baúl de Sueños (productos infantiles) y Cubabella (talabartería). Es, además, la comercializadora exclusiva de la marca Compay Segundo (confecciones masculinas y artículos para fumadores). Ha sido la primera en aplicar las obras de reconocidos pintores de la plástica cubana contemporánea y de las colecciones de Arte Cubano y Arte Universal del Museo Nacional de Bellas Artes, a soportes utilitarios y decorativos. Artex S.A. posee además una red de tiendas con más de 250 establecimientos a lo largo de todo el país que se destaca como la más numerosa en ventas de productos culturales. Están incluidas en esta red, tiendas especializadas en zonas turísticas, aeropuertos y Duty Free.

Se distinguen por la venta de libros, discos, reproducciones de arte, confecciones y productos utilitarios con obras de artistas de la plástica cubana contemporánea, talabartería, bisutería, artesanía, imagen Cuba, materiales escolares y equipos audiovisuales.

Posee 80 centros culturales que ofrecen espectáculos artísticos de calidad, complementados con ofertas gastronómicas para los gustos más exigentes.

Prelasa: nombre abreviado de PRESENCIA LATINOAMERICANA S.A. DE C.V. Es una empresa cubana del Ministerio de Cultura radicada en México que es atendida por ARTex S.A. como principal accionista. Es un vínculo comercial para el mercado mexicano de sus productos y servicios con el fin de promover la cultura cubana en ese país.

3) Líneas de negocios

Las líneas de negocio de ARTex S.A. están encaminadas a la promoción y comercialización de los valores de la cultura cubana para un público nacional y extranjero. Las líneas principales son:

- Comercialización de una amplia gama de productos culturales a través de una red de tiendas propia de la empresa y mediante la venta a las principales cadenas comerciales que operan en el país.
- Comercialización de espectáculos artísticos y otras presentaciones de carácter cultural, a través de una red propia de centros culturales, acompañada de una variada oferta de servicios gastronómicos.

Las líneas especializadas responden a tiendas y centros culturales que comercializan productos y servicios específicos de ARTex S.A.:

Música y Espectáculos

- Producción, comercialización y distribución de obras audiovisuales en diferentes formatos, tales como discos de música, películas en VHS y DVD, productos multimedia, entre otros.
- Grabación, mezcla y masterización de obras asociadas a la industria fonográfica.
- Fijación, reproducción, fabricación, maquila, distribución, almacenamiento, alquiler, intercambio y en general explotación comercial de obras audiovisuales en diversos soportes.
- Producción ejecutiva y coproducción discográfica.
- Licenciamiento de matrices, ediciones y sub-ediciones asociadas a la industria fonográfica.
- Asesoría legal en materia de derecho de autor y derechos conexos.
- Producción y comercialización de espectáculos artísticos.
- Administración y representación de agrupaciones artísticas contando con un catálogo propio de reconocido prestigio y popularidad a nivel nacional e internacional.
- Compra, distribución y comercialización de instrumentos musicales profesionales y sus partes, equipos reproductores de música, equipamiento profesional de audio, luces, efectos especiales, tramoya y demás medios necesarios para la industria del espectáculo.

Literatura y otros impresos

- Edición, producción, distribución y comercialización de libros, folletos, postales, revistas y publicaciones de interés cultural.
- Comercialización y distribución de publicaciones periódicas cubanas (periódicos y revistas), incluyendo la suscripción internacional a las mismas.
- Producción, distribución y comercialización de fotografías, posters, artículos de papelería, efectos de escritorio y material escolar.

Artesanía y otros productos

Producción, distribución y comercialización de artesanías, souvenir, grabados, esculturas, obras de las artes plásticas y aplicadas, antigüedades, productos de talabartería, artículos con imágenes promocionales de la cultura, la historia o de atracción turística, productos de valor utilitario con aplicaciones de las artes plásticas, vitrolería y materiales y medios de y para la producción artística y cultural.

Genéricos de ARTex S.A.

En la empresa, se les llama genéricos a las diferentes variantes de productos que se comercializan en las tiendas y puntos de venta. Algunas sucursales venden en mayor o menor cantidad algunos de ellos, en dependencia de las características del territorio. Existen tiendas o puntos de venta que se especializan en uno de ellos, incorporando los demás como complementarios

del surtido. A continuación se relacionan todos los que se han ofertado a nivel de país:

Código	Genéricos
1	Discos compactos
3	Software
4	Videos
5	Soportes magnéticos vírgenes
6	Instrumentos musicales
7	Artículos de fotografía y video
8	Confecciones
9	Accesorios para el vestir
10	Bisutería
11	Equipos reproductores de audio y radiorreceptores
13	Suvenires industriales
14	Artesanía
15	Artes plásticas no patrimoniales
16	Equipos profesionales de audio
17	Artículos para fiestas
18	Arte en casa
21	Literatura y otros impresos
22	Postales, afiches y almanaques
23	Artículos de escritorio
24	Artículos para artes plásticas

Fuente: elaboración propia a partir de <http://www.artexsa.com/es/aboutus> y Alcolea (2015).

Anexo 2.2 Caracterización de la empresa Fondo Cubano de Bienes Culturales

1) Misión

El Fondo Cubano de Bienes Culturales tiene como primera misión la producción y comercialización nacional e internacional de artes plásticas y artes aplicadas, así como servicios asociados a las artes visuales. Representa a los creadores para insertar sus obras en el mercado y generar fuentes de ingreso para el desarrollo de la cultura. Promueve y comercializa artesanía y plástica producida por artesanos fundamentalmente de las localidades con la visión de reformar la identidad cultural para ofrecer a los clientes un producto genuino con altos estándares de calidad.

2) Características

El Fondo Cubano de Bienes Culturales (FBC) es una empresa perteneciente al Ministerio de Cultura de la República de Cuba con 35 años de creada. Mantiene relaciones con aproximadamente 7 mil creadores.

El FCBC está estructurado a partir de una Casa Matriz y tres Centros Nacionales a través de los cuales se dirige la política comercial. Estos son el Centro Nacional de Artesanía, el Centro Nacional de Artes Plásticas y el Centro Nacional de Obra por Encargo. Además posee quince filiales territoriales con 161 establecimientos comerciales (galerías tiendas y puntos de venta, y 10 talleres de producción)

Con sus ingresos la empresa contribuye al financiamiento de la seguridad social de los creadores artísticos y realiza aportes al Ministerio de Cultura para el desarrollo de la enseñanza artística, el financiamiento de inversiones y de otras áreas de interés social y cultural.

3) Líneas de trabajo

La oferta abarca una gran diversidad de productos y servicios asociados con el mercado de arte y los servicios culturales. Destacan la producción y comercialización de productos utilitarios que se distinguen por su diseño, factura y valores tradicionales, la comercialización de obras de las artes plásticas, la realización de proyectos artísticos, así como la rehabilitación y restauración de bienes muebles e inmuebles.

La actividad comercial del FBC comprende varias aristas. Por una parte está facultado para realizar actividades de comercio exterior, tanto de importación como de exportación y al unísono se desempeña en el comercio interno, mediante una amplia red minorista y mayorista. Asimismo la empresa gestiona y comercializa las materias primas, equipos y accesorios necesarios para la creación.

Otra de las actividades dentro de la entidad es la organización de exposiciones, eventos y proyectos. Desde el año 1987 se realiza la "Feria Internacional de Artesanía" (FIART), con el fin de demostrar las potencialidades de los artistas y artesanos cubanos en la elaboración de productos decorativos y utilitarios. Se han incorporado otros eventos de significativa importancia para el desarrollo y la promoción de la artesanía nacional. Entre estos destacan "Arte en la Rampa" que desde el año 2000 reúne varias manifestaciones de la cultura para animar los días del verano; "Arte para Mamá", que se realiza desde 2004 en saludo al día de las madres, e "IBEROARTE" que se realiza en la provincia de Holguín y cuenta con participación internacional.

La empresa patrocina la participación de artistas en Ferias Internacionales de Arte a través de las cuales se ha difundido el desarrollo del arte cubano. Al unísono ha realizado en La Habana mega-exposiciones como A, B&C con obras de lo mejor del arte cubano contemporáneo y HB, que promueve las expresiones emergentes de los jóvenes artistas.

Fuente: elaboración propia a partir de <http://www.min.cult.cu/loader.php?sec=ministerio> y Valdespino (2015).

Anexo 2.3 Caracterización de la Cadena de Tiendas Caracol S.A.

1) Origen de la empresa

En 1994, surge la Cadena de Tiendas Caracol S.A. con identidad propia, una casa matriz radicada en Ciudad de La Habana y adscripta al Ministerio de Turismo. Esta cadena de tiendas se crea para dar servicio de ventas de productos al turismo extranjero y a la comunidad cubana en el exterior, incluida la compra mediante las remesas enviadas a Cuba. También hacen uso de estas tiendas los estudiantes extranjeros residentes en Cuba.

2) Misión

Ofertar la venta de productos nacionales e importados de alta calidad, a través de la red de tiendas para el turismo, dirigida al turismo nacional e internacional, que garantiza un servicio de excelencia que nos identifique.

3) Objeto Social

Operar y desarrollar redes de tiendas en locales propios o arrendados tanto en Cuba como en el extranjero en asociaciones, franquicias u otras modalidades, para la venta minoristas de mercancías incluyendo la oferta de otros servicios comerciales y actividades promocionales.

Comercializar de forma mayorista productos de nulo o lento movimiento y en algunos casos comercializar de forma minorista flores artificiales, adornos florales en general, semillas, suvenires, adornos y regalos, así como actividades comerciales de licoreras y bomboneras.

4) Características

Es una cadena con dos grupos de tiendas: especializadas y turísticas mixtas. Caracol S.A. tiene 17 sucursales a nivel de provincias y más de 690 entidades comerciales en todo el país, el 45 % situadas en instalaciones hoteleras y el resto en áreas extrahoteleras, fundamentalmente en zonas por donde transita, habitualmente, gran número de viajeros, a quienes se ofrece como oferta principal: tabaco, ron y café, tres rubros que son símbolos de cubanía.

También comercializan los llamados productos de imagen Cuba, como obras de artesanía, suvenires, confecciones textiles típicas cubanas y artículos de sol y playa, e incluye en su portafolio líneas de unas 60 marcas internacionales.

5) Grupos de productos:

Tabacos y cigarrillos, joyería, tshirts, suvenires, artesanía, perfumería, aseo personal y línea solar, bisutería y relojería, bebidas alcohólicas y no alcohólicas, confitería, snacks, fotografía y artículos afines, literatura, postales y papelería, café y complementos, música, numismática, trusas, pareos, toallas y chanquetas, inflables, gafas de sol y electrónica ligera.

Fuente: elaboración propia a partir de Guerrero y Pérez (2009).

Anexo 2.4 Resultados del comercio minorista de bienes culturales de ARTex S.A.

1) Resultados totales (en moneda total)



2) Resultados en las artesanías (en moneda total)



3) Resultados en otros genéricos (en moneda total)



En ARTex S.A. en el período de 2010 a 2014, las ventas netas totales decrecen en \$ 22 839 552,00. En un análisis de las artesanías, se muestra un ligero incremento en el mencionado período, en una proporción semejante a los costos de este genérico, que son altos. No así en los restantes tipos de productos que han decrecido en \$1 850 063,00, en igual periodo, por el estancamiento de genéricos como discografía y literatura. También la deficiente gestión de Lauros en el aprovisionamiento ha provocado descenso en las ventas.

Fuente: elaboración propia a partir de Balances Anuales de ARTex S.A.

Anexo 2.5 Organización del diagnóstico de gestión del conocimiento en las empresas de comercio minorista de bienes culturales en Cuba

Objetivo: Evidenciar los problemas de eficiencia, estructura y perspectivas de las empresas de comercio minorista de bienes culturales en Cuba para la implementación de la gestión del conocimiento.

Tareas:

- 1) Determinar la pertinencia de los documentos que regulan la acción organizacional en cada una de las instituciones del sector, como fuentes de conocimiento explícito para la renovación del conocimiento.
- 2) Analizar las limitaciones y potencialidades del personal y los procesos establecidos en las empresas para la utilización del conocimiento en el cumplimiento de las tareas individuales y organizacionales.
- 3) Evaluar el efecto de la utilización del conocimiento como recurso en el logro de la satisfacción del cliente.

Métodos empíricos:

Cada una de las tareas se corresponde un método empírico.

- 1) Análisis de los documentos: la selección de dichos documentos se realiza después de una exhaustiva revisión de los archivos de las empresas y se analizan sus ventajas y limitaciones.
- 2) Entrevista a trabajadores: la selección de la muestra se realiza a través de un muestreo no probabilístico intencional, donde el criterio de intención asumido por el autor integra a directivos de las empresas y una selección de administradores de tiendas y vendedores que fueran representativos de la población.
- 3) Encuesta a clientes: el cuestionario se diseña a partir de una revisión bibliográfica sobre el tema, tomando como guía los aspectos relacionados con los procesos internos explicados en el modelo conceptual.

Fuente: elaboración propia

Anexo 2.6 Análisis de documentos de las empresas del comercio minorista de bienes culturales en Cuba

Documentos	Ventajas	Limitaciones
Manual de normas y procedimientos para el comercio del producto en fronteras en ARTex S.A.	Se regulan de forma clara las acciones en cuanto a la apertura de tiendas y puntos de venta. Se establecen las normas de educación formal y gestión de venta para la atención al cliente en la red minorista de tiendas. Las regulaciones sobre capacitación del personal lo instituyen como estilo de trabajo. Se establece con detalles los derechos del consumidor para su protección.	La extensión del manual lo hace poco utilitario para el uso frecuente del personal. No se ha actualizado o revisado en los últimos diez años. Solo se encuentra en soporte digital y en la gerencia, no en las tiendas. No está contextualizado en los territorios, es para todo el país.
Manual de identidad visual de ARTex S.A.	Es breve y fácil de comprender. Establece con detalles los pasos y señalética de la empresa para todos sus establecimientos y oficinas. Las pautas para el diseño de las tiendas o puntos de venta dan la posibilidad de creatividad e iniciativas de los vendedores. Cada uno de los elementos identificativos está debidamente explicado para la comprensión del personal.	Solo describe las normas de identidad visual, no se refiere a la conducta del personal de la empresa. No se actualiza o revisa en cinco años. Solo se encuentra en soporte digital y en la gerencia, no en las tiendas. No está contextualizado a los territorios, es para todo el país.
Plan de capacitación de ARTex S.A. 2012- 2015	Contempla la formación académica de máster como base. Contiene cursos ya establecidos como norma en la empresa.	No reconoce los eventos y talleres como formas de capacitación e incentivo para la autosuperación.
Manual de comercialización del FBC	Contempla la forma de contratación de los artesanos que exponen sus obras en puntos de venta o tiendas. Presenta un código de calidad de los bienes sobre la base de la promoción de la cultura nacional.	No concibe la selección de los vendedores de acuerdo con sus competencias para la venta bienes culturales. No tiene en cuenta la superación o capacitación de vendedores. Solo concibe vendedores cuentapropistas.
Manual de gestión comercial Caracol S.A.	Concibe un código de ética y conducta de los vendedores. Se concibe la capacitación y superación del personal de venta en función de los clientes potenciales que son turistas. Se establece como tareas de la fuerza de venta obtener y dar información a clientes sobre	No especifica en la cultura necesaria para los vendedores de bienes culturales y la apropiación de los valores del territorio o la nación para hacer una adecuada promoción de ellos a los turistas.

	necesidades de compra.	
Nomas de diseño de tiendas y puntos de venta de Caracol S.A.	Se prevé la forma de identificación de las tiendas y puntos de venta y se otorga autonomía a los vendedores para utilizar su creatividad en función de atraer la atención de los clientes, con determinadas reglas que constituyen invariantes.	No se precisa sobre la promoción de los bienes culturales en las tiendas. Están enfocadas con mayor énfasis a otros productos.

Fuente: elaboración propia a partir de archivos de las empresas.

Anexo 2.7 Procedimiento para el diseño y aplicación de la entrevista a trabajadores

1) Revisión bibliográfica: a partir de la revisión de la literatura especializada en comercio minorista de bienes culturales y de documentos de las empresas, se realiza una propuesta inicial de entrevista sobre el uso del conocimiento en cada uno de los factores clave de éxito.

2) Análisis de contenido: se valida el contenido de la entrevista utilizando especialistas de las empresas, seleccionados con muestreo no probabilístico intencional, y se tienen en cuenta las variables: lenguaje, adecuación a los factores, comprensión de las preguntas y exhaustividad en lo que se mide. La escala es de 1 a 5. Se calcula el Coeficiente de Concordancia de Kendall que es de 0,97, el cual es alto.

3) Propuesta definitiva de la entrevista:

Gestión de la oferta:

1. ¿Cómo funciona el proceso de contratación de artesanos y la relación con ellos?
2. ¿Cómo se desarrolla el proceso de aprovisionamiento de otros bienes culturales?
3. ¿Cómo contribuyen los clientes al diseño de los bienes que se comercializan?
4. ¿Qué contribución de conocimiento realizan los vendedores al diseño de la oferta?

Atención al cliente:

5. ¿Cómo se desarrolla la comunicación de conocimientos desde la empresa con tiendas y puntos de venta? (inspección, teléfono, e-mail)
6. ¿Qué se hace para renovar y preservar el conocimiento del personal de venta?
7. ¿Cómo se utiliza el conocimiento de los vendedores para preservarlo?
8. ¿Cómo se estimula al personal a aprender en función de mejorar su desempeño?
9. ¿Cómo se desarrollan los contactos de expertos de la empresa o la localidad con el personal de venta?

Concepción de la tienda:

10. ¿Qué oportunidades tiene el vendedor para utilizar su creatividad en el diseño de la tienda?
11. ¿Cómo se aprovecha el conocimiento de los clientes, los documentos y la experiencia del personal en el diseño de la tienda o el punto de venta?
12. ¿De qué manera se aprovechan las relaciones interpersonales en la empresa para favorecer al ambiente de la tienda?

Las preguntas 1 a la 4 están encaminadas a detectar las opiniones y experiencias de los trabajadores en relación con las vías de utilización del conocimiento de los proveedores, clientes y personal en contacto, así como las relaciones con estos para el diseño de la oferta. Las preguntas 5 a la 9 se enfocan en determinar las formas de aprovechar y renovar el conocimiento del personal de venta para una atención adecuada al cliente. Las preguntas 10 a la 12 tienen el fin de develar la manera en que se utiliza el conocimiento de los

consumidores, los documentos y el personal para crear un ambiente adecuado en la tienda.

4) Aplicación de la entrevista: se realiza en un período de 6 meses, la selección de los entrevistados incluye personal de las empresas del sector de todos los niveles jerárquicos y de todas las provincias para una mayor representatividad y según fue posible para el investigador, como muestra la tabla siguiente:

Empresas	Cantidad de entrevistados	Cargos representados	Procedencia geográfica
ARTex S.A.	32	Gerentes y especialistas de sucursales, administradores de tiendas y vendedores.	4 de Ciudad de La Habana 1 de Isla de la Juventud 2 de cada una de las restantes provincias
FBC	20	Directores de filiales, artesanos y vendedores cuentapropistas.	4 de Ciudad de La Habana 1 de Isla de la Juventud 2 de Villa Clara 1 de cada una de las restantes provincias
Caracol S.A.	8	Gerentes y especialistas de sucursales, administradores de tiendas y vendedores.	1 por cada provincia siguiente: Pinar del Río, Ciudad de La Habana, Matanzas, Villa Clara, Sancti Spíritus, Ciego de Ávila, Holguín, Santiago de Cuba

Los resultados de la entrevista se explican en la triangulación de información.

Fuente: elaboración propia

Anexo 2.8 Proceso de diseño, aplicación y procesamiento de la encuesta a clientes de las empresas de comercio minorista de bienes culturales en Cuba

1) Revisión bibliográfica: se realiza un análisis bibliográfico⁵⁹ enfocado a la percepción del cliente sobre cada uno de los factores clave de éxito del comercio minorista de bienes culturales que expresan utilización de conocimiento, y se realiza una propuesta inicial de criterios de medición.

2) Análisis de contenido: se valida el contenido de la encuesta utilizando especialistas y clientes especializados de las empresas objeto de estudio, seleccionados con muestreo no probabilístico intencional, y se tienen en cuenta las variables: lenguaje, adecuación a los factores, comprensión de las preguntas y exhaustividad en lo que se mide. La escala es de 1 a 5. Se calcula un Coeficiente Concordancia de Kendall que es de 0,91, el cual es alto.

3) Propuesta definitiva de encuesta:

Estimado cliente, la presente encuesta tiene como objetivo identificar el nivel en que las empresas de comercio minorista de bienes culturales satisfacen sus necesidades. Le pedimos responda lo más sinceramente posible.

Datos personales:

Sexo: M__ F__

Nivel escolar: Superior (S)__ Medio (M) __ Primario (P) __

Tipo de cliente: Nacional (N) __

Extranjero (E) __

Cubano residente en el extranjero (RE) __

Provincia donde reside o se encuentra de turista: _____

Marque con una X en la escala de 1 a 7, donde 7 es el máximo nivel.

No.	Aspectos a evaluar	Evaluación						
		1	2	3	4	5	6	7
1	Calidad de los bienes que se ofertan							
2	Correspondencia de la calidad con los precios							
3	Disponibilidad de bienes en el momento que lo necesita							
4	Correspondencia de los bienes con su necesidad							
5	Aspecto del personal en contacto							
6	Precisión de la información que recibe sobre los bienes							
7	Amabilidad y cortesía del personal							
8	Agilidad del personal en el servicio							

⁵⁹Se analizan las propuestas de Rebollo (1994); Leal y Cefalá (2006); Cruz (1997); Barreiro (2002); Conesa (2004); Berné, García y Pedraja (2005); González (2005); Patiño y Bernal (2005); Fernández, Rebollo y Rozana (2007); González, Pons y Cárdenas (2008); Cabrera, Martínez y Calas (2014); Ruiz (2009); Cliquet (2011); Flexor (2014) y Camarero y Gutiérrez (2014).

9	Disposición de las secciones en la tienda o punto de venta							
10	Posibilidades de desplazamiento de ser autoservicio							
11	Organización de la tienda o punto de venta							
12	Localización de la tienda o punto de venta							
13	Los bienes que se ofertan son de su agrado.							
14	El personal que lo atiende está capacitado para ello.							
15	El ambiente y lugar donde se ubica la unidad es adecuado.							

Gracias por su colaboración

En los ítems del 1 al 4 se determina el nivel de satisfacción del cliente con la oferta de bienes culturales en cuanto a su calidad, precio, disponibilidad y funcionalidad que son resultado de una adecuada gestión por parte de la empresa. Los ítems del 5 al 8 miden la satisfacción del cliente en cuanto a la atención que reciben en relación con el aspecto personal, información, amabilidad y agilidad, que son efecto del uso del conocimiento. Los ítems del 9 al 12 develan la complacencia del cliente con la tienda en cuanto a la disposición de secciones, posibilidades de desplazamiento, organización interna y localización de la tienda. Los ítems del 13 al 15 sirven de comprobación general a cada dimensión evaluada.

4) Selección de la muestra

Se realiza un muestreo aleatorio estratificado proporcional por provincias. Primero se calcula el total de la muestra, según la fórmula:

$$n = \frac{Z^2 p (1-p)}{d^2}$$

La información general sobre el cálculo de la muestra se presenta en la ficha técnica siguiente:

Universo	N	Todos los clientes en Cuba
Proporción muestral	p	0,8
Nivel de confianza	1-a	0,95
Valor tabular	Z	1,96
Error de muestreo	d	0,0225
Muestra piloto	n _p	15
Tamaño de muestra	n	600
Encuestas válidas		592
Tipo de muestreo		Aleatorio estratificado proporcional

La selección por estratos se realiza teniendo en cuenta las proporciones muestrales que se obtienen a partir de un estudio sobre clientes habituales

promedio realizado por las empresas de cada provincia y el tamaño del estrato muestral que resulta de ellas se refleja a continuación:

Provincia	Consumidores habituales*	Proporción	Estrato muestral
Total	6 567 797	1,000000000	600
Pinar del Río	489 664	0,074555288	45
Artemisa	101 300	0,015423741	9
Mayabeque	179 942	0,027397619	16
Ciudad de La Habana	1 141 993	0,173877634	104
Matanzas	602477	0,091731976	55
Villa Clara	692 400	0,105423478	63
Cienfuegos	106 911	0,016278061	10
Sancti Spíritus	365797	0,055695540	33
Ciego de Ávila	331 048	0,050404725	30
Camagüey	274 766	0,041835337	25
Las Tunas	106 812	0,016262987	10
Holguín	838 739	0,127704769	77
Granma	237 351	0,036138602	22
Santiago de Cuba	757 402	0,115320556	69
Guantánamo	316 302	0,048159527	29
Isla de la Juventud	24 893	0,003790160	3

* La determinación de los consumidores habituales incluye todos los tipos de clientes que concurren a las tiendas o puntos de venta minoristas de bienes culturales. Se realiza según estimaciones de las empresas de cada territorio y observaciones realizadas por el autor.

5) Cálculo de Coeficiente Alfa de Crombach: se realiza en general y por dimensiones, este cálculo ofrece una medida de la fiabilidad y validez del instrumento aplicado. Se utiliza el programa profesional SPSS versión 20.0 para Windows.

Dimensiones	Ítems de la encuesta	Coeficiente Alfa de Crombach
Coeficiente Alfa de Crombach	Todos	0,86
Ítems de gestión de la oferta	1, 2, 3, 4 y 13	0,92
Ítems sobre gestión de la oferta	5, 6, 7, 8 y 14	0,85
Ítems sobre gestión de la oferta	9, 10, 11, 12 y 15	0,88

En todos los casos supera el 0,80, por lo que se considera alto.

6) Procesamiento de las encuestas: se aplican medidas de tendencia central para analizar el comportamiento de los criterios de la encuesta de satisfacción del cliente con cada uno de los factores clave de éxito del comercio minorista de bienes culturales. Estos resultados se presentan a continuación:

Medidas/criterios	1	2	3	4	5	6	7	8
M(x)	5,87	3,47	2,53	3,93	4,40	3,80	3,33	6,53
Me	6	3	2	4	6	5	3	7
Mo	5	3	2	3	6	5	4	7
S	0,96	0,50	1,50	1,98	0,61	0,98	0,79	0,50

Medidas/Variables	9	10	11	12	13	14	15
M(x)	4,93	4,22	5,40	4,60	3,60	4,07	4,13
Me	5	5	5	5	3	4	5
Mo	5	5	5	5	3	4	5
S	1,61	0,62	0,49	0,71	1,36	0,5	0,81

Características de los clientes (%)							
Sexo		Nivel escolar			Tipo de cliente		
M	F	S	M	P	N	E	RE
67,6	32,4	55,1	34,9	10,0	58,2	20,4	21,4

Fuente: elaboración propia

Anexo 2.9 Procedimiento para determinar el nivel de las condiciones necesarias para la gestión del conocimiento en la empresa

Para este procedimiento se utiliza el método de la observación participativa. El mismo se aplica siguiendo los pasos siguientes:

1. Selección de las unidades de observación

Las unidades de observación son las áreas o grupos de personas donde se realiza la participación del investigador. Para su determinación se consulta a especialistas y directivos de la empresa. No deben faltar las tiendas y puntos de venta, así como la propia gerencia de la sucursal o filial en sus diferentes áreas. La mayor cantidad de unidades de observación vinculadas a las condiciones a evaluar produce mejores resultados.

2. Aplicación del test de observación

El investigador debe participar en reuniones, sesiones de trabajo, horarios de venta y las actividades laborales habituales de cada una de las unidades de observación. Se debe combinar la cuantificación requerida en el test con preguntas al personal de la empresa, a clientes, la fuerza de venta y revisión de documentos relacionados, elaborando un informe adjunto de potencialidades y limitaciones para la implementación de la gestión del conocimiento.

El test que se muestra a continuación es la guía para dicha cuantificación. En la columna de las unidades de observación, se debe especificar el área donde se está observando, que no debe estar restringida al número de filas de la tabla siguiente. En las casillas donde se pone el nivel de la empresa, se sigue la escala sugerida. Al final, se obtiene una serie de calificaciones por cada condición.

La escala de 1 a 7, obtenida a partir de la consulta a especialistas de las empresas y la aplicación a muestras piloto, caracteriza el nivel observado, donde 1 es muy bajo, 2 es bajo, 3 es medianamente bajo, 4 es medio, 5 es medianamente alto, 6 es alto y 7 es muy alto.

Descripción de condiciones	Unidades	Nivel
Tecnología: desarrollo en tecnologías de la información y las comunicaciones o sistemas automatizados de información que posibiliten el soporte e intercambio ágil de conocimiento.	1)	
	2)	
	...	
Estrategia: la estrategia de la empresa debe reconocer la necesidad del conocimiento como recurso para lograr los objetivos y la estructura organizativa debe propiciar la comunicación ascendente y descendente para el intercambio de conocimiento.	1)	
	2)	
	...	
Liderazgo: los directivos deben estar dispuestos a la aplicación del procedimiento, ser abiertos al uso del conocimiento como recurso y a propiciar que las personas incrementen sus saber por diversas vías.	1)	
	2)	
	...	
Ambiente de aprendizaje organizacional: el personal de la empresa debe estar dispuesto a la incorporación de nuevo conocimiento útil para su trabajo y desaprender el que constituye una barrera.	1)	
	2)	
	...	

3. Procesamiento y análisis de resultados

Se promedian los valores por cada una de las condiciones y se realiza la interpretación según las reglas siguientes:

- Si el valor medio está por encima de 4 se puede decir que el nivel de la empresa es favorable para la aplicación de la gestión del conocimiento.
- Si el valor es 4, el nivel es medio, ni favorable ni desfavorable.
- Si está por debajo de 4, el nivel es bajo, es desfavorable.

En todos los casos se deben tener en cuenta las potencialidades y limitaciones detectadas para llevar a cabo el proceso de implementación.

Fuente: elaboración propia

Anexo 2.10 Pasos para el ajuste de los instrumentos para la medición del aprovechamiento del conocimiento crítico

1) Encabezados: se ajustan los instrumentos para la aplicación a usuarios y a directivos, quedando de la siguiente forma:

Estimado trabajador, este cuestionario está orientado a valorar el nivel de aprovechamiento de (conocimiento crítico de que se trate) en su empresa. En la columna Ev., escriba la evaluación de 1 (muy bajo), 2 (bajo), 3 (medio), 4 (alto) o 5 (muy alto), según sea su criterio.

Estimado directivo, este cuestionario está orientado a valorar el nivel de aprovechamiento de (conocimiento crítico de que se trate) , por parte del trabajador (nombre del trabajador) . En la columna Ev., escriba la evaluación de 1 (muy bajo), 2 (bajo), 3 (medio), 4 (alto) o 5 (muy alto), según sea su criterio.

2) Cuestionarios: a continuación se muestran los prototipos de cuestionarios que deben ser ajustados al conocimiento crítico específico. En cada uno se aclara la dimensión a que responde.

Cuestionario para medir aprovechamiento de habilidades

	Criterios	Ev.
1	La capacitación que ha recibido en la empresa contribuye al desarrollo de la habilidad. (D1)	
2	Los procesos de superación sistemáticos de la empresa retroalimentan su destreza. (D1)	
3	Agilidad en la demostración de su habilidad. (D2)	
4	Posibilidad de utilización de manuales para mejorar su habilidad. (D1)	
5	Nivel alcanzado en la autosuperación que favorece su habilidad.(D1)	
6	Impacto de su destreza en el cumplimiento de tareas. (D2)	

Cuestionario para medir aprovechamiento de experticias

	Criterios	Ev.
1	Ocupa el cargo donde su experiencia es más aplicable. (D1)	
2	Su jornada de trabajo incluye tiempo para su superación. (D1)	
3	Ha tomado cursos que están en correspondencia con su experticia. (D1)	
4	Se consulta su criterio para la toma de decisiones. (D2)	
5	Imparte cursos a otros miembros de la empresa o área. (D2)	
6	Participa en procesos de negociación con agentes externos. (D2)	
7	Elabora documentos como metodologías, procedimientos o manuales que se utilizan en la empresa. (D2)	

Cuestionario para medir aprovechamiento de referente documental

	Criterios	Ev.
1	El documento regula toda la actividad sin dejar vacíos. (D1)	
2	Tiene un lenguaje comprensible por usted. (D1)	
3	Utiliza el documento como guía para sus actividades laborales. (D3)	
4	Conoce la estructura general del documento. (D2)	
5	Ha recibido capacitación sobre el uso del documento. (D3)	
6	El soporte del documento es accesible para usted. (D3)	
7	Utiliza el documento para la toma de decisiones. (D3)	
8	Constituye una base para su auto superación. (D3)	
9	Posee desajustes que lo desorientan. (D1)	
10	Conoce las reglas que se aplican a su puesto de trabajo. (D2)	

Cuestionario para medir aprovechamiento de relaciones internas

	Criterios	Ev.
1	La comunicación interna a través de las tecnologías favorece el logro de los resultados. (D1)	
2	La distribución del espacio y el lugar que ocupa cada uno ha contribuido a la solución de problemas en grupo. (D1)	
3	Las características del personal en la relación propician el cumplimiento de los objetivos. (D2)	
4	Las buenas relaciones personales son la clave del éxito de los procesos internos en los que participa. (D2)	
6	Los procesos que implican interdependencia se favorecen de las buenas relaciones entre las personas implicadas. (D3)	
7	La comunicación en los proceso se beneficia por las relaciones que existen entre trabajadores.(D3)	

Cuestionario para medir aprovechamiento de relaciones externas

	Criterios	Ev.
1	La empatía es la base para establecer vínculos con el agente externo que favorece a la empresa. (D2)	
2	Se aprovechan las pautas establecidas en un contrato, convenio u otro documento legal que vincula al agente externo. (D3)	
4	La relación le ofrece información valiosa para su trabajo. (D1 y 2)	
5	Utiliza su influencia en la relación para el logro de los resultados de la empresa.(D2)	
6	Utiliza el conocimiento que le brinda la relación para tomar decisiones y compartirlo con otros que lo necesitan. (D1 y 3)	
7	La información que obtienen en la relación es clave para la empresa en general. (D3)	

Fuente: elaboración propia

Anexo 2.11 Pasos para el análisis de contenidos de instrumentos

1) Selección de los expertos: se utiliza el método no probabilístico intencional, incluyendo a directivos, especialistas de la empresa, vendedores y expertos externos. Para incluirlo en la muestra, se evalúa: formación afín al sector, años de experiencia y opinión de trabajadores (Hernández, 2004).

2) Aplicación del test: para validar el instrumento se le facilita el mismo al experto y se le pide llenar la tabla siguiente.

Marque con una X por cada una de las unidades de análisis (instrumento en general, dimensiones, criterios u otros) según las categorías propuestas.

Unidades de análisis/ Categorías	1	2	3	4	5
1.					
2.					
...					

1. Pertinencia: mide lo que debe medir, está en correspondencia con lo que se propone y con el concepto que describe.

2. Exhaustividad: abarca todo el concepto en sí, no quedan aspectos por abordar en la unidad de análisis.

3. Lenguaje: la redacción y el vocabulario son apropiado para los componentes de la muestra, es comprensible por ellos.

4. Escala: la escala de medida se ajusta a las posibilidades de comprensión de los componentes de la muestra.

5. Estructura: la organización y disposición de los aspectos en la unidad de análisis es coherente y propicia la obtención de la información que requiere.

3) Se calcula el Coeficiente de Concordancia de Kendall:

$$W = \frac{12 \sum D^2}{M^2 (k^3 - k)}$$

Donde:

M: Número de expertos.

k: Número de propiedades o índices a evaluar.

D: Desviación del valor medio de los juicios emitidos. Valor que se determina mediante la fórmula siguiente:

$$D = \left[\sum_{j=1}^M a_{ij} - T \right]$$

Donde:

a_{ij} : Juicio de importancia del índice i dado por el experto j .

T: Factor de comparación (valor medio de los rangos)

$T = \frac{1}{2} M (k + 1)$

Este puede aplicarse utilizando el SPSS para Windows. El Coeficiente de Concordancia de Kendall expresa el grado de asociación entre los M expertos, por tanto es una medida de correlación que debe aproximarse a 1 para que sea favorable.

Fuente: elaboración propia a partir de Bardin (1996), Hernández (2004) y Escobar y Cuervo (2008).

Anexo 2.12 Instrumento para evaluar el efecto de la gestión del conocimiento sobre el cliente

Estimado cliente, la presente encuesta tiene como objetivo identificar el nivel en el que la empresa (nombre de la empresa) satisface sus necesidades. Le pedimos responda lo más sinceramente posible.

Marque con una X en la escala de 1 a 7, según considere el nivel de la empresa, donde 1 es muy bajo, 2 es bajo, 3 es medianamente bajo, 4 es medio, 5 es medianamente alto, 6 es alto y 7 es muy alto.

No.	Aspectos a evaluar	Evaluación						
		1	2	3	4	5	6	7
1	Calidad de los bienes que se ofertan							
2	Correspondencia de la calidad con los precios							
3	Disponibilidad de bienes en el momento que lo necesita							
4	Correspondencia de los bienes con su necesidad							
5	Aspecto del personal en contacto							
6	Precisión de la información que recibe sobre los bienes							
7	Amabilidad y cortesía del personal							
8	Agilidad del personal en el servicio							
9	Disposición de las secciones en la tienda o punto de venta							
10	Posibilidades de desplazamiento de ser autoservicio							
11	Organización de la tienda o punto de venta							
12	Localización de la tienda o punto de venta							
13	Los bienes que se ofertan son de su agrado							
14	El personal que lo atiende está capacitado para ello							
15	El ambiente y lugar donde se ubica la unidad es adecuado							

Gracias por su colaboración

Fuente: elaboración propia

Anexo 3.1 Procedimiento para la validación por el método criterio de expertos

1) Selección de los expertos: se realiza a partir de las propuestas de Hurtado de Mendoza (2004) y de González (2007).

Paso 1. Selección *a priori* de todas las personas que pudieran ser consideradas como expertos.

Paso 2. Aplicación del cuestionario a expertos:

Estimado experto,
A usted se le ha seleccionado para valorar la pertinencia en temas de gestión del conocimiento y comercio minorista de bienes culturales. Le pedimos responda a las siguientes preguntas:

1. ¿Está de acuerdo con ser experto a los efectos de esta investigación?

Sí ___ No ___

2. Datos generales

Nombre y Apellidos: _____

Título académico o científico más alto _____

Experiencia laboral: _____ Centro de trabajo: _____

Cargo que desempeña: _____

3. Marque con una X, en la tabla siguiente, el valor que se corresponde con el grado de conocimiento que posee acerca de los temas abordados en el objeto de validación, en una escala creciente del 1 al 10, donde el 10 expresa el máximo grado de conocimiento sobre el tema.

Experto/Grado de conocimiento	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	<input type="checkbox"/>									

4. Marque con una X, en la tabla siguiente, en alto, medio o bajo, según considere la influencia que ha tenido cada una de las fuentes de argumentación o fundamentación para obtener el nivel de conocimiento en el tema.

Fuentes de argumentación o fundamentación	Alto	Medio	Bajo
Análisis teóricos realizados por usted	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Su experiencia obtenida	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Trabajos de autores nacionales	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Trabajos de autores extranjeros	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Conocimiento del estado del problema en el extranjero	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Su intuición	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Gracias por su colaboración

Paso 3. Cálculo del Coeficiente de Conocimiento o Información (Kc) de cada experto:

$$Kc = n(0,1)$$

Donde:

n : grado seleccionado por el experto en la pregunta 3.

Paso 4. Cálculo del Coeficiente de Argumentación (K_a) de cada experto: se toma el valor correspondiente con la fuente de argumentación marcada por el experto en la pregunta 4, según la siguiente tabla.

Fuentes de argumentación o fundamentación	Alto	Medio	Bajo
1. Análisis teóricos realizados por usted	0,3	0,2	0,1
2. Su experiencia obtenida	0,5	0,4	0,2
3. Trabajos de autores nacionales	0,05	0,05	0,05
4. Trabajos de autores extranjeros	0,05	0,05	0,05
5. Conocimiento del problema en el extranjero	0,05	0,05	0,05
6. Su intuición	0,05	0,05	0,05

Luego se calcula el referido coeficiente:

$$K_a = \sum_{i=1}^6 n_i$$

Donde:

n_i : Valor correspondiente a la fuente de argumentación "i" (1 hasta 6)

Paso 5. Cálculo del Coeficiente de Competencia (K) de los expertos:

$$K = 0,5 (K_c + K_a)$$

Posteriormente los resultados se valoran de la manera siguiente:

$0,8 < K < 1,0$ Coeficiente de Competencia Alto

$0,5 < K < 0,8$ Coeficiente de Competencia Medio

$K < 0,5$ Coeficiente de Competencia Bajo

2) Aplicación de los test de validación: se realiza utilizando los principios del Método Delphi

- Anonimato de los expertos.
- No deben saber quiénes son los demás componentes de la muestra.
- Se circula y recircula el instrumento hasta obtener criterios con mayor nivel de consenso.

Paso 1. Aplicación del instrumento de validación del modelo conceptual:

Estimado experto,

A usted se le ha seleccionado para la validación de modelo conceptual para la gestión del conocimiento del comercio minorista de bienes culturales. El objetivo del mismo es propiciar la utilización racional y económica de los recursos de conocimiento con que cuenta el comercio minorista de bienes en Cuba. Evalúe cada una de las características del modelo según la escala de 1 a 5 que muestra en la tabla:

Evaluación Características	Muy alto (5)	Alto (4)	Medio (3)	Bajo (2)	Muy bajo (1)
Carácter integrador					
Valor teórico					
Valor metodológico					

Valor práctico					
-----------------------	--	--	--	--	--

Explicación de las características

Carácter integrador: posibilidad que ofrece el modelo de sistematizar todo el conocimiento de la empresa en función de los resultados organizacionales, a través de su incorporación en los procesos internos de la empresa.

Valor teórico: el modelo aclara los marcos conceptuales en los que debe basarse la implementación de la gestión del conocimiento del comercio minorista de bienes culturales. Es claro en cuanto a las categorías que deben tomarse en consideración y delimita el alcance y la interconexión entre las mismas sin ambigüedades, para el logro de la eficiencia en la gestión del conocimiento y su impacto en los resultados generales.

Valor metodológico: constituye una guía para la comprensión de relaciones entre los conocimientos con que cuenta la empresa, los procesos internos en los que estos influyen y los resultados que se esperan con la aplicación. Está articulado de forma que puede ser implementado a través de un procedimiento lógico para lograr la eficiencia del proceso.

Valor práctico: se puede comprobar su viabilidad en la práctica. Es posible constatar su utilización en la realidad como guía teórico-metodológica y la factibilidad de su aplicación desde el punto de vista económico y social es tangible. Además, se integra al conjunto de procesos de la empresa como una concepción completa de los recursos de conocimiento en dicho contexto sin entrar en contradicción con el resto del sistema.

Paso 2. Aplicación del instrumento para la validación del procedimiento:

Estimado experto, a usted se le ha seleccionado para la validación del procedimiento para la implementación de la gestión del conocimiento en el comercio minorista de bienes en Cuba. El mismo tiene como finalidad utilizar el conocimiento organizacional de forma óptima en dicha empresa.

Evalúe cada una de las características del procedimiento según la escala de 1 a 5 que muestra la tabla:

Evaluación	Muy alto (5)	Alto (4)	Medio (3)	Bajo (2)	Muy bajo (1)
Características					
Integración de los componentes					
Valor metodológico					
Adecuación a la realidad					
Lógica de las etapas y fases					
Importancia social					

Explicación de las características

Integración de los componentes: tiene en cuenta todos los elementos del modelo conceptual para llevarlos a la práctica de una empresa de comercio minorista de bienes en Cuba. Es posible implementarlo sin entrar en contradicción con otros procesos vitales de dicha empresa y contribuir a los resultados organizacionales con eficiencia.

Valor metodológico: el procedimiento está redactado y estructurado de manera que sirve de guía para su aplicación por parte del personal de la empresa. Contribuye a la implementación paulatina de las concepciones

propuestas en el modelo y el aprovechamiento eficiente del conocimiento como recurso.

Adecuación a la realidad: el procedimiento es aplicable a la realidad de la empresa por la existencia de las formas de conocimiento que se muestran en él y que son aprovechadas de forma óptima. Las personas de la empresa están preparadas y son flexibles como para asumir las indagaciones y transformaciones que requiere el procedimiento y lograr mejores resultados por su aplicación.

Lógica procesual: las etapas están ordenadas lógicamente y siguen una secuencia que no rompe con la racionalidad, sino que propicia la utilización de la gestión del conocimiento en la empresa. Cada etapa complementa la fase a la que pertenece y cada fase complementa el objetivo del procedimiento en forma procesual hasta impactar en la satisfacción del cliente y los rendimientos de la empresa.

Importancia social: la aplicación del procedimiento no tendrá influencia negativa sobre el medioambiente o sobre las personas, por el contrario contribuye al beneficio de las mismas y a su calidad de vida. El efecto que puede obtenerse de su aplicación es elevar la satisfacción de las necesidades de los clientes y por tanto los ingresos de la empresa, con un uso eficiente de los recursos intangibles.

3) Procesamiento de los datos por expertos: se procesan los resultados de la aplicación de los instrumentos anteriores por separado. Por cada experto se calculan la media aritmética, la moda y la mediana para tener una idea de la tendencia central entre criterios. También se calcula la desviación estándar que es la que forma parte de la fórmula del Índice de Consenso de Expertos (ICS). Si este valor sobrepasa el 85 % se considera alto. La fórmula de dicho estadígrafo es (Costa y Abreu, 2009):

$$ICS = \left(1 - \frac{S_i}{S_L}\right) * 100 \%$$

Donde: ICS: Índice de consenso de expertos en relación con la calidad i
 S_i: Desvío estándar del juicio de los expertos para la calidad i
 S_L: Desvío estándar máximo posible (se selecciona por el investigador dentro del rango)

Valores de la desviación estándar máxima posible

Cantidad de expertos	7	8	9	10	11	12	13	14	15
Rango de S _L	2,6	2,6	2,6	2,6	2,6	2,6	2,5	2,5	2,5
	73	73	35	35	11	11	94	94	82

Fuente: elaboración propia

Anexo 3.2 Resultados de la validación por el método criterio de expertos

1) Cálculo de los coeficientes para la selección:

Expertos	Grado	Kc	Fuentes de argumentación						Ka	K
			1	2	3	4	5	6		
1	5	0,5	0,1	0,5	0,05	0,05	0,05	0,05	0,8	0,65
2	7	0,7	0,3	0,5	0,05	0,05	0,05	0,05	1,0	0,85
3	6	0,6	0,1	0,5	0,05	0,05	0,05	0,05	0,8	0,70
4	8	0,8	0,3	0,4	0,05	0,05	0,05	0,05	0,9	0,85
5	10	1,0	0,3	0,4	0,05	0,05	0,05	0,05	0,9	0,95
6	9	0,9	0,3	0,4	0,05	0,05	0,05	0,05	0,9	0,90
7	9	0,9	0,3	0,4	0,05	0,05	0,05	0,05	0,9	0,90
8	5	0,5	0,1	0,5	0,05	0,05	0,05	0,05	0,8	0,65
9	7	0,7	0,2	0,2	0,05	0,05	0,05	0,05	0,6	0,65
10	8	0,8	0,3	0,5	0,05	0,05	0,05	0,05	1,0	0,90
11	6	0,6	0,3	0,5	0,05	0,05	0,05	0,05	1,0	0,80
12	9	0,9	0,3	0,4	0,05	0,05	0,05	0,05	0,9	0,90

Se seleccionan los 8 expertos cuyo valor de K es mayor o igual que 0,8, el cual es alto.

2) Datos personales de los expertos seleccionados

Título académico	Experiencia laboral	Centro de trabajo	Cargo
Licenciado: 1	10 a 15 años: 2	ARTex S.A.: 3	Directivos: 2
Ingeniero: 1	15 a 20 años: 4	FBC: 3	Especialistas: 4
Máster: 6	Más de 20 años: 2	Caracol S.A.: 2	Vendedores: 2

3) Aplicación de los instrumentos de validación

Modelo conceptual

- 1ra Circulación: se obtienen valores altos en las medidas de tendencia y en el ISC. Expresan especial acuerdo con los factores clave de éxito del sector y apuntan la importancia de utilizar el conocimiento cultural y combinar los elementos de la cadena de valor propia del sector para dinamizar el uso del conocimiento en los procesos internos, tal como se expresa en el modelo. Por esto no es necesaria una segunda circulación.

Procedimiento

- 1ra circulación: se destaca, por parte de los expertos, que se deben tener en cuenta las particularidades de las tres empresas que componen el sector del comercio minorista de bienes culturales para su comprensión. Se decide pasar a una segunda circulación por bajo consenso entre expertos.

- 2da circulación: se expresa acuerdo con la secuencia de fases y etapas, la forma de medición y análisis del estado del conocimiento en la empresa. Existe consenso en la forma de organización y las técnicas a utilizar propuestas, su aplicación y evaluación tal y como se explica en el procedimiento. Se obtiene un alto nivel de consenso, por lo que se decide concluir el proceso de circulación.

Comprobación con expertos de la academia:

El modelo conceptual y el procedimiento fueron evaluados por siete expertos de la academia, todos doctores en ciencias económicas o en ciencias técnicas de tres universidades del país. Los cuales dieron sus criterios favorables sobre ambas propuestas.

4) Procesamiento de los datos para el modelo:

Según se muestra en la tabla siguiente, los resultados de la validación de modelo conceptual, revelan que esta presenta las cualidades necesarias para describir de forma exhaustiva las relaciones teóricas, metodológicas y prácticas que subyacen en el proceso de gestión del conocimiento del comercio minorista de bienes culturales para contribuir a la eficiencia del mismo. Con un ICS superior al 85 % en todos los casos se valida su pertinencia. Este modelo constituye una base esencial para la capacitación del personal de la empresa en la implementación de este proceso, sus categorías están adecuadamente definidas y son acordes a las características del sector.

Cualidad Expertos	Carácter integrador	Valor teórico	Valor metodológico	Valor práctico
E1	4	4	4	4
E2	4	4	4	4
E3	4	4	4	4
E4	5	5	5	5
E5	5	5	5	5
E6	5	5	4	5
E7	5	4	5	4
E8	5	4	5	4
Media	4,63	4,38	4,50	4,38
Mediana	5,00	4,00	4,50	4,00
Moda	5	4	4,50	4
Desviación estándar	0,518	0,518	0,535	0,518
ICS	89,64 %	89,64%	89,3%	89,64%

Fuente: elaboración propia

Anexo 3.3 Caracterización de la Sucursal ARTex de Villa Clara

La Sucursal ARTex de Villa Clara es una de las entidades pertenecientes a la sociedad mercantil de capital totalmente cubano, denominada PROMOCIONES ARTÍSTICAS Y LITERARIAS S.A., abreviadamente ARTex S.A.

Misión: Liderar la creación del producto y el servicio cultural, caracterizados por la expresión de la cubanía, y en consecuencia incrementar los ingresos para contribuir al financiamiento del desarrollo social y cultural del país.

Visión: Satisfacer las necesidades artístico-culturales de nuestros clientes con un sello de legítima cubanía.

Objeto social⁶⁰:

- Comercializar productos y servicios relacionados con la cultura, tanto producidos como adquiridos.
- Realizar las operaciones de comercio de bienes y servicios, según nomenclatura aprobada por el Ministerio del Comercio Exterior y la Inversión Extranjera.

Servicios que ofrece:

1. Ventas minoristas de productos en su red de tiendas.
2. Los servicios gastronómicos acompañantes del producto cultural que se presentan en los centros culturales ubicados en los municipios de Santa Clara y en Sagua la Grande.
3. Ventas mayoristas con la representación de artesanos.

Estructura de la Sucursal ARTex de Villa Clara

La Gerencia Comercial tiene como función fundamental dirigir la comercialización de forma minorista y mayorista, es la encargada de monitorear todo el proceso de ventas, planificando, distribuyendo y controlando.

La Gerencia de Centros Culturales se encarga de la prestación de servicio en los Centros Culturales.

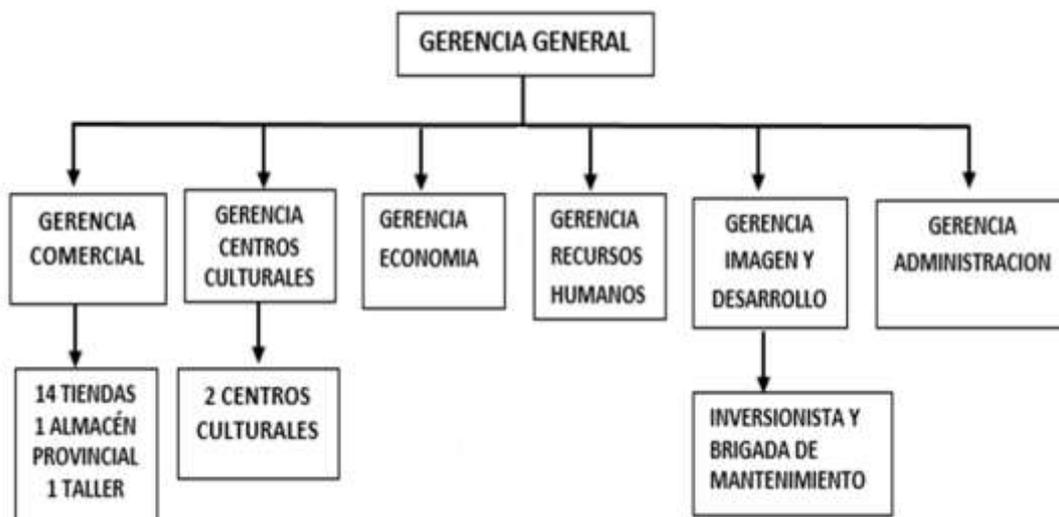
La Gerencia de Imagen y Desarrollo tiene como función primordial potenciar la imagen de la Sucursal, además, la aprobación de nuevos productos, tanto artesanales como turísticos y el rediseño de las unidades de venta según la aprobación de inversiones, que se encuentra dentro de su área de acción siendo apoyada además con la brigada de mantenimiento.

La gerencia económica tiene la función de captar, procesar información económica para determinar y evaluar los principales indicadores económicos financieros. A través de esta actividad se controlan, supervisan y dirigen todos los sistemas contables y financieros de la empresa; se controlan las cuentas por cobrar, los pagos, ingresos, gastos, estados financieros, inventarios de los activos fijos tangibles, útiles y herramientas. Para esto se cuenta con un sistema informático que garantiza confiabilidad, rapidez, dinamismo en el proceso de toma de decisiones.

La gerencia de Recursos Humanos se encarga de captar, capacitar y mantener completa la fuerza de trabajo en las áreas de ventas.

La Gerencia de Administración garantiza todas las actividades logísticas que necesita la empresa para su buen funcionamiento.

⁶⁰ Modificado en la escritura pública 19, del 2 de abril de 2014.



La red comercial está conformada por 14 tiendas y cuenta además con 11 puntos de ventas anexos a estas, los que poseen un volumen menor de mercancía y sus operaciones son registradas por el administrador de la tienda correspondiente, para un total de 25 unidades comercializadoras. Las tiendas se encuentran diseminadas en 8 municipios.

Unidades de venta de la Sucursal ARTex de Villa Clara

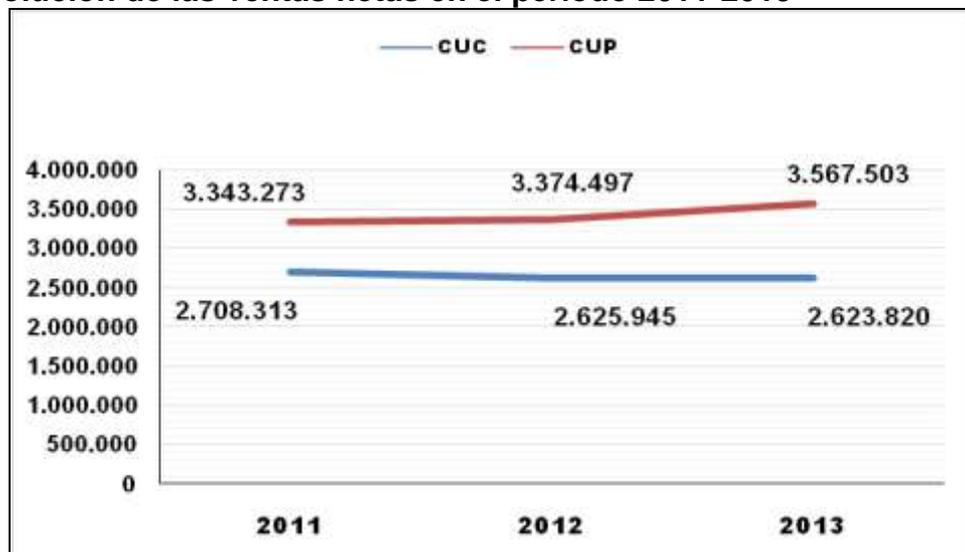
Municipios	Tiendas	Puntos de ventas
Santa Clara	Mi Ilusión	Teatro La Caridad
	Eclipse	El Gobernador
	Bazar	La espera
		Liquidación
	Librería Delfín San Cedré	Arcada II
		Arcada III
	Aeropuerto	
	La Sorpresa	
	Tren blindado	
Camajuaní	Siguaraya	Vueltas
Caibarién	Aurora	Cayo Las Brujas
Remedios	Suite de Las Parrandas	
Manicaragua	Jocuma	
Placetas	YambaO	Sabaneque
Ranchuelos	Mayamba	
Sagua la Grande	Cagua	Casa de Cultura
		Boulevard

Fuente: elaboración propia a partir de Alcolea (2015).

Anexo 3.4 Resultados económicos de la Sucursal ARTex de Villa Clara

A continuación se muestran algunos de los resultados económicos de la empresa anteriores a la implementación de la gestión del conocimiento.

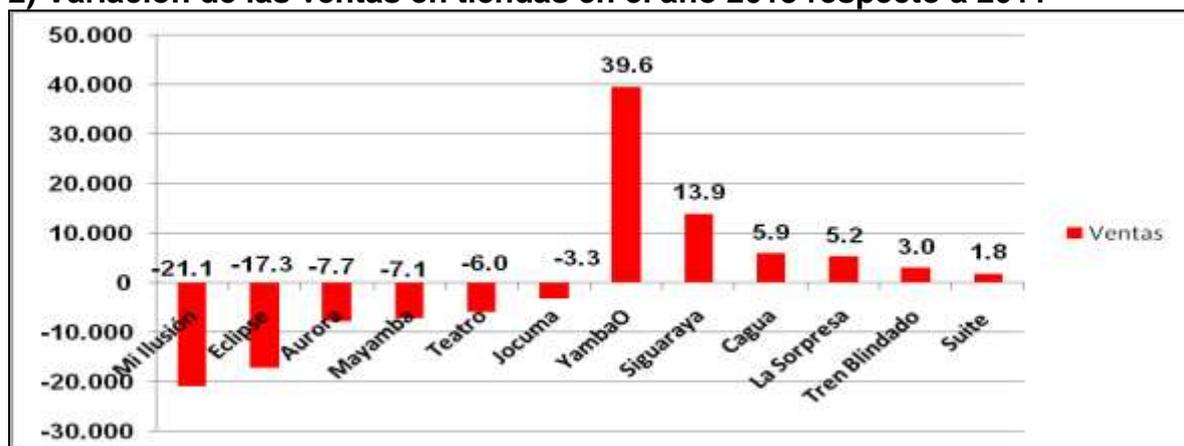
1) Evolución de las ventas netas en el período 2011-2013



Fuente: elaboración propia a partir de los estados financieros

En el gráfico se muestra que las ventas netas de todos los bienes y servicios de la empresa tienen un ligero descenso en CUP y un incremento en CUC, dado por la representación de artistas y la venta mayorista a clientes industriales, en especial para la construcción de hoteles de la cayería norte de Villa Clara.

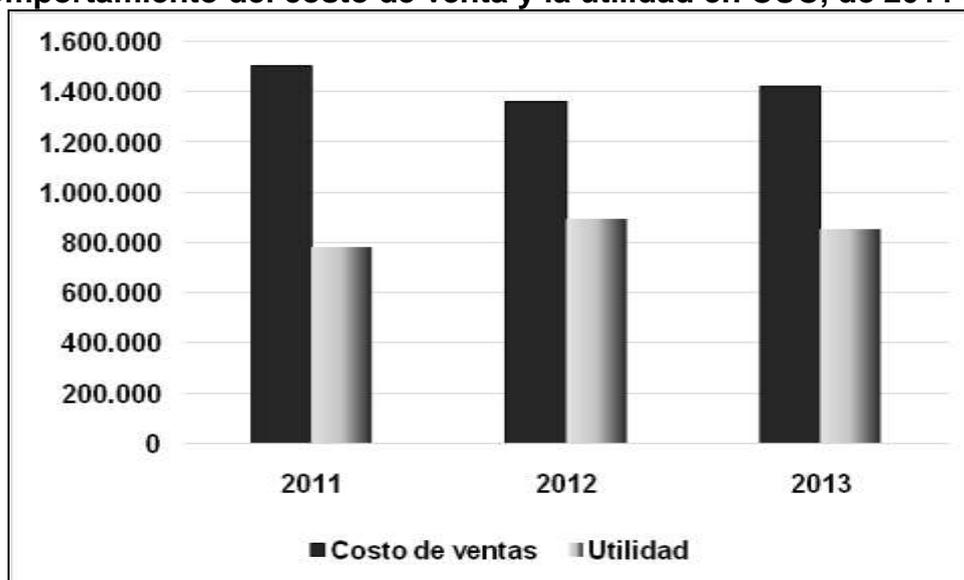
2) Variación de las ventas en tiendas en el año 2013 respecto a 2011



Fuente: elaboración propia a partir de estados financieros

En este mismo período las ventas en las tiendas minoristas decrecen fundamentalmente debido a que la oferta de productos se redujo respecto a la demanda de los mismos. Esto se debe a la falta de suministro por los proveedores principales y regulaciones establecidas que obstaculizaron las posibilidades de adquirir mayores niveles de productos por la Sucursal.

3) Comportamiento del costo de venta y la utilidad en CUC, de 2011 a 2013



Fuente: elaboración propia a partir de los estados financieros de la empresa

Los costos de ventas y de la utilidad en CUC, en el período 2011-2013 fueron inestables. Los costos de ventas en CUC, en los tres años han sido elevados, debido a que los productos que tienen poca demanda, mala calidad, entre otras características son sometidos cada cierto período de tiempo a rebajas de precios llegando al punto en que muchos son vendidos a un precio por debajo del de compra, afectándose los gastos de la sucursal.

Fuente: elaboración propia a partir de Alcolea (2015).

Anexo 3.5 Organización del proceso de gestión del conocimiento

Comunidades de práctica

Cantidad	Frecuencia de sesiones	Temas generales	Valoración de la calidad de los debates
9	Semanal	Artes plásticas, música cubana, literatura contemporánea, técnicas de comercialización y economía de la tienda	Inicialmente se muestra resistencia e incertidumbre. Luego la participación va mejorando.

Entrenamientos

Cantidad de entrenados	Cantidad de comunidades de práctica en las que se realiza	Cantidad de carencias resueltas
18	8	16

Directorio de experticia de la Sucursal ARTex de Villa Clara

Nombre	Experticia	Teléfono	Correo electrónico
Juan Fernández Fernández	Comercialización de bienes culturales	42206720 -118	juanf@scvc.artex.cu
Jesús Monteagudo Seijo	Capacitación de recursos humanos	42206720 -110	jesus@scvc.artex.cu
Abel Lorenzo Calzadilla	Recursos Humanos	42206720 -117	abell@scvc.artex.cu
Bertha Valdés Díaz	Gestión económica	42206720 -111	bertav@scvc.artex.cu
Rafael A. Patridje Valencia	Informática	42206720 -106	rafaelp@scvc.artex.cu
Jorge L. Santana Porto	Administración de empresas	42206720 -102	jorjel@scvc.artex.cu
Yanisbel Y. Castro Gonzales	Venta personal	42481426	yycastro@scvc.artex.cu
Yudit Alcolea Lotti	Gestión de inventarios en tiendas	42206720 -118	alcolea@scvc.artex.cu

Repositorio de conocimientos

Soporte	Documentos al inicio	Documentos creados	Cantidad de consultas	Frecuencia de actualización
Digital	12	14	88	Mensual

Lecciones aprendidas

Soluciones a problemas	Procesos como mejores prácticas	Discutidos en comunidades de práctica	Integradas al repositorio	Consultadas en la elaboración de documentos
22	12	10	1	21

Fuente: elaborado por el equipo de implementación.

Anexo 3.6 Implementación de la estrategia de gestión del conocimiento en la Sucursal ARTex de Villa Clara

Primer año de aplicación 2013-2014

Acciones de implementación	Estrategia (acciones)	Manifestación de resistencia	Mecanismo de Participación
Creación de un directorio de artesanos	1 (1, 2)	Artesanos predispuestos a ser localizados	Reconocimiento del personal de ARTex S.A. hacia creadores
Sección teórica del Evento de Artesanía	1 (1, 4)	Descoordinación entre administradores, especialistas y D.P.C.	Argumentación de la importancia del material de apoyo a la superación y gestión de la empresa
Diseño y elaboración del repositorio	2 (1, 2, 3)	Expertos que no se reconocen a sí mismos como tales	Reconocimiento de la importancia de su experticia en la empresa
Elaboración del directorio de expertos	3 (1, 2, 3)	Expertos que no se reconocen a sí mismos y predisposición a ser localizados	Flexibilidad en la colaboración. Reconocimiento por estar incluidos junto a especialistas
Habilitación de libros de lecciones aprendidas	2 (4) 4 (1, 2, 3)	Deficiente redacción de los administradores	Curso: redacción y estilo Colaboración de los especialistas
Organización de la comunidad de práctica y el entrenamiento	1 (1, 2, 4) 2 (4, 5) 3 (3) 4(2, 3)	Dificultad para compartir el conocimiento y predisposición a ser corregidos	Argumentación de la colaboración como forma de aprendizaje y de la importancia de la preparación de todos como ventaja

Segundo año de aplicación 2014-2015

Acciones de implementación	Estrategia (acciones)	Manifestación de resistencia	Mecanismo de Participación
Actividad promocional artesanos-tiendas	1 (3, 4)	Incertidumbre de artesanos y vendedores	Reconocimiento social. Argumentación de su efecto en las ventas.
Actualización y divulgación del repositorio de conocimientos	2 (2, 3, 4, 5)	Desmotivación por estancamiento de genéricos: música y literatura	Comunicación con vendedores de experticia en uso del conocimiento cultural en la venta
Evento del Buen Arte	2 (4, 5)	Desmotivación de vendedores a evento	Divulgación de mejores resultados en repositorio
Intercambio de expertos con vendedores	3 (3)	Formalización de las relaciones	Incorporación de expertos a comunidades de práctica
Elaboración del registro de ideas sobre el cliente	4 (1, 2, 3)	Uso inadecuado del Buzón o Libro del Cliente	Explicación de uso de señalamientos del cliente como oportunidades

Fuente: elaborado por el equipo de implementación.

Anexo 3.7 Resultados más significativos de la implementación de la gestión del conocimiento en la Sucursal ARTex de Villa Clara

Conocimiento aprovechado	Conocimiento incrementado
Habilidad para la venta de bienes culturales Relación con los clientes	<ul style="list-style-type: none"> • Habilidad en la comunicación con el cliente para obtener sus criterios y ser amable • Registro de ideas de los clientes sobre la oferta, la atención al cliente y el ambiente en la tienda y el punto de venta • Experticia en comportamiento del cliente de ARTex
Habilidad para liderar y administrar	<ul style="list-style-type: none"> • Relación con expertos • Relación con vendedores • Habilidad en el entrenamiento • Libro de lecciones aprendidas e ideas del cliente
Experticia en arte y cultura Experticia en comercialización Experticia en capacitación	<ul style="list-style-type: none"> • Relación con vendedores en la transmisión de conocimientos • Relación de retroalimentación de necesidades de conocimiento de las unidades hacia los expertos • Actualización de los documentos básicos para vendedores de ARTex S.A. • Catálogo de artistas plásticos • Guía de autosuperación en artes plásticas, música y artesanía para vendedores • Habilidad en la comunicación entre expertos y vendedores
Experticia en capacitación Relación con artesanos	<ul style="list-style-type: none"> • Relación entre artesanos y personal de las unidades de venta • Catálogo sobre tradiciones del territorio • Ponencias sobre comportamiento de ventas, imagen y promoción en ARTex S.A.
Manual de Política Comercial	<ul style="list-style-type: none"> • Combinación de documentos sobre conocimiento cultural y conducta del vendedor de ARTex S.A.
Relación entre vendedores Relación entre unidades y Gerencia	<ul style="list-style-type: none"> • Habilidad en la utilización de los principios de la comunidad de práctica • Habilidad para análisis de documentos sobre clientes y lecciones aprendidas • Habilidad en la solución de problemas

Fuente: elaborado por el equipo de implementación.

Anexo 3.8 Proceso de cálculo y selección de muestras en el análisis del efecto sobre el cliente

1) Cálculo del tamaño de muestra: se realiza utilizando el muestreo aleatorio simple con la fórmula siguiente, por estar referida a una población desconocida:

$$n = \frac{Z^2 p (1-p)}{d^2}$$

Donde:

p: Proporción muestral

1-a: Nivel de confianza

Z: Valor tabular

d: Error de muestreo

n: Tamaño de muestra

2) Selección de muestra: la información general sobre la muestra y la aplicación del cuestionario se presenta en la tabla siguiente, donde la población es el total de clientes potenciales de la Sucursal ARTex de Villa Clara

Estadísticos /Períodos		Inicial	0,5 año	1 año	1,5 años	2 años
Proporción muestral	p	0,8	0,8	0,8	0,8	0,8
Nivel de confianza	1-a	0,95	0,95	0,95	0,95	0,95
Valor tabular	Z	1,96	1,96	1,96	1,96	1,96
Error de muestreo	d	0,045	0,045	0,045	0,045	0,045
Muestra piloto	n _p	15	15	15	15	15
Tamaño de muestra	n	300	300	300	300	300
Encuestas válidas		299	290	289	300	295

3) Validación de los instrumentos: se calcula el coeficiente Alfa de Crombach, que en todas las dimensiones y en general resulta cercano a 1, por lo tanto queda validado.

Dimensiones / Periodos	Inicial	0,5 año	1 año	1,5 años	2 años
Total de ítems	0,88	0,86	0,906	0,85	0,935
Ítems sobre gestión de la oferta	0,85	0,93	0,98	0,96	0,915
Ítems sobre atención al cliente	0,85	0,875	0,995	0,855	0,855
Ítems sobre concepción de la tienda	0,88	0,89	0,905	0,885	0,875

Fuente: elaboración propia

Anexo 3.9 Especialistas consultados en el análisis costo-beneficio

Nombre	Cargo	Experiencia	Formación
Jorge Luis Santana Porto	Gerente General	19	Máster en Administración de Negocio
Juan Fernández Fernández	Gerente Comercial	25	Máster en Dirección
Odalys Oña Morales	Gerente de Imagen y Desarrollo	20	Máster en Dirección
Abel Lorenzo Calzadilla	Gerente de RR. HH.	22	Máster en Dirección
Milay Milián Yanes	Inspectora Integral	21	Licenciada en Contabilidad y Finanzas
Yudit Alcolea Lotti	Especialista Comercial	12	Máster en Administración de Negocio
Yadira Yanes Ramos	Especialista en Comunicación y Marketing	5	Licenciada en Psicología
Bertha Valdéz Díaz	Especialista Económica	14	Licenciada en Contabilidad y Finanzas
Rafael Patridje Valencia	Especialista Económico	11	Licenciada en Contabilidad y Finanzas
Jesús Monteagudo Seijo	Especialista en RR. HH.	20	Máster en Dirección
Aliette Alfonso Pérez	Administradora de tienda	13	Licenciada en Derecho
Meyvis Ramírez Encinozo	Administradora de tienda	10	Licenciada en Contabilidad y Finanzas
Yanisbel Castro González	Administradora de tienda	11	Ingeniera Industrial

Fuente: elaboración propia