



**UNIVERSIDAD DE CHILE
FACULTAD DE CIENCIAS FÍSICAS Y MATEMÁTICAS
DEPARTAMENTO DE INGENIERÍA INDUSTRIAL**

**LABORATORIOS DAVIS: COMO MANTENER Y REPONER EL CONOCIMIENTO
DENTRO DE LA ORGANIZACIÓN**

**TESIS PARA OPTAR AL GRADO DE
MAGÍSTER EN GESTIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS**

EDUARDO ALEJANDRO VILLANE ESCOBAR

**PROFESOR GUIA:
LUIS ZAVIEZO SCHWARTZMAN**

**MIEMBROS DE LA COMISIÓN:
DANIEL ESPARZA CARRASCO
JACQUELINE VALENZUELA ARELLANO**

**SANTIAGO DE CHILE
2014**

DEDICATORIA

Para Andy, Rafita y Lorenzo...

Motor y combustible de este viaje interminable (casi).

Gracias por la paciencia y por el amor, declarado y tácito.

Un beso.

Eduardo

TABLA DE CONTENIDO

RESUMEN	4
1 INTRODUCCIÓN.....	5
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	6
2 OBJETIVOS.....	8
2.1 OBJETIVO GENERAL.....	8
2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	8
3 ALCANCE	8
3.1 CONCEPTOS RELEVANTES.....	9
4 MÉTODO	10
5 MARCO CONCEPTUAL.....	11
5.1 MODELO DE NONAKA Y TAKEUSHI.....	13
5.2 CONOCIMIENTO EXPLÍCITO, CONOCIMIENTO IMPLÍCITO	14
5.3 LA CONFIANZA EN LAS ORGANIZACIONES	15
5.4 MODELO DE HAX.....	16
6 UNA MIRADA AL MERCADO	17
7 DESCRIPCIÓN DE LA ORGANIZACIÓN.....	18
8 DIAGNÓSTICO DE LA EMPRESA: LA CULTURA INTERNA.....	20
8.1 SISTEMA DE GESTIÓN DE CONOCIMIENTO EN LA ACTUALIDAD.....	21
9 PROPUESTAS.....	22
10 METODOLOGÍA PARA MEJORAR MECANISMOS DE RETENCIÓN Y GENERACIÓN DE CONOCIMIENTO DE LA EMPRESA (DAVIS).....	23
10.1 PRODUCTOS.....	24
10.2 PROCESOS.....	27
10.3 PERSONAS.....	28
10.4 MEDICIÓN.....	30
10.5 TABLA RESUMEN PROPUESTAS DE ACCIONES – METODOLOGÍA.....	31
10.6 RECOMENDACIONES: HERRAMIENTAS CONCRETAS	32
11 CONCLUSIONES.....	33
12 BIBLIOGRAFÍA:.....	35
13 ANEXO 1: CURRÍCULUM PROFESORA INVITADA	36
14 ANEXO 2: ADVANTAGE REPORT – EMPRESAS DAVIS 2013.....	37
15 ANEXO 3: CUADROS RESUMEN ADVANTAGE REPORT – EMPRESAS DAVIS 2013	57
16 ANEXO 4: INNOVACIÓN AUDIT DAVIS - 2013.....	60

RESUMEN

En esta investigación se plantea el estado actual de la gestión de conocimiento en la compañía Empresas Davis. El eje central del caso de estudio es definir cuál es el rol que el conocimiento tiene en su modelo de negocios y cuánto se hace por sostenerlo, a la vista que en la actualidad es un requisito básico en su proceso comercial y que puede ser una ventaja competitiva duradera en el mercado.

Desde la premisa que dentro de la empresa hay confusión sobre qué es y cómo se administra el conocimiento, se plantean interrogantes sobre cómo gestionar la creación de conocimiento, en el entendido que éste comprende las actividades asociadas con la entrada de nuevo saber al sistema, e incluye el desarrollo, descubrimiento, captura y retención del mismo.

Como referente del estudio se plantea la aplicación del modelo de los profesores Nonaka y Takeuchi. La relación e interacción entre conocimiento implícito y explícito; la sostenibilidad basada en los individuos y sus interacciones; y, la necesidad de amplificarlo al nivel grupal; entre otros aspectos.

Por otra parte, se plantea la incorporación de la “confianza” como elemento que aglutina la búsqueda de sentido dentro de las organizaciones y que por otra parte, mejora las interacciones que se producen entre las personas, en tanto sujetos de la organización. Este planteamiento se sustenta en el trabajo del profesor Rafael Echeverría desarrollado en su texto “La Empresa Emergente”.

Finalmente, la interrogante es que, estando inmersos en una transformación de la forma cómo las empresas se constituyen, ¿cómo estas son capaces de adecuarse a los cambios que experimenta el mercado en tanto competitividad y generación de valor y cómo se adaptan al nuevo modo de hacer empresa que surgirá de esos cambios?

Este estudio proyecta para Davis una forma para cambiar su actual forma de gestionar dicho conocimiento internamente y externamente. Esta metodología abarca y propone acciones en tres ámbitos fundamentales: productos, procesos, y personas.

1 INTRODUCCIÓN

En la actualidad el mercado del consumo masivo donde participa la empresa observada está caracterizado por la competencia extrema. Las compañías, en ese contexto, experimentan, por una parte, cada vez más rotación de personal y, por otra, la necesidad de mantener y adquirir nuevo saber de forma sistemática y actualizada.

En todas las áreas de la organización se hace imprescindible contar con herramientas de retención y adquisición del conocimiento, tanto en el ámbito específico de su giro o especialidad como también respecto de las cuestiones generales: en tanto costumbres, formas, técnicas, entre otras áreas. Por conocimientos específicos se mencionan a las capacidades de gestión en marketing de consumo masivo, a la gestión y administración del negocio del retail, al manejo de negociaciones con las contrapartes, entre otros; en cuanto a conocimientos generales, se da cuenta de aquellos vinculados a la administración logística, a las finanzas y los temas organizacionales, por nombrar algunas áreas.

Dentro de este escenario, Empresas Davis experimenta una creciente rotación de personal, particularmente en las áreas comerciales y de operaciones. La estadía promedio de profesionales en estos departamentos bordea los 18 meses¹. Esto implica que pasan por el proceso de inducción, adquieren las calificaciones básicas, comienzan a conocer sus funciones y al momento en que han adquirido las competencias esperadas, emigran de la organización. Según se observa, esta migración se debe tanto a la captura que hacen otras empresas de profesionales con experiencia media, como por la reducida política de retención de la empresa y los bajos incentivos de permanencia. Adicionalmente, el perfil del profesional joven tiene en actualidad una movilidad muy superior a la media de otros grupos etarios. Entre sus expectativas de desarrollo personal no se cuentan largas carreras funcionarias, sino por el contrario la experimentación en distintas áreas y cargos de forma de adquirir *expertise* de distintos ámbitos que potenciarán su perfil de mando y eventual liderazgo.

Este ciclo de continua variabilidad produce un desgaste en la empresa, tanto por el tiempo requerido para el proceso de adaptación del nuevo personal y también por la falta de repositorios, metodologías y sistemas de conocimiento que permitan gestionar estos procesos.

¹ Información obtenida de la Subgerencia de Recursos Humanos, Laboratorio Davis S.A., Informe de Mayo del 2013.

A nivel general, en el mundo de las organizaciones se evidencia la transformación respecto del conocimiento y su valoración en ellas. Esto es inevitable y existen una serie de factores que lo denotan.

Por una parte, aumenta la cantidad de trabajadores que sólo trabajan con información dentro del proceso productivo, y es por lo tanto el espacio natural donde los profesionales se deben capacitar y desarrollar. Por otra, el conocimiento y su incremento es incorporado en la estructura de costos de muchas empresas². Este es el caso de la industria donde participa Davis, ya que la generación de competitividad en su rubro se basa en el surgimiento de nuevos productos (lanzamientos, mejoras, innovaciones parciales o totales). Es decir, la competencia se centra más en la diferenciación de esos productos y en su valor agregado y, por ende, se enfrenta a la rápida obsolescencia de los mismos.

En estos nuevos procesos o realidades la innovación es central y la competitividad reside en la capacidad de generar conocimiento nuevo, que perdure y sea reproducible. Este es el dilema al que se enfrenta Empresas Davis y en el cual este estudio pretende adentrarse.

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En esta investigación se describe el tipo de cultura organizacional de Empresas Davis. Desde esa caracterización se hace un diagnóstico de los procesos actuales de generación y mantención de conocimiento.

Es determinante conocer cómo las personas que integran esta organización producen conocimiento y comprobar si éste es tácito o explícito; si se agrupa en áreas o se construye principalmente bajo determinadas jerarquías. También es relevante entender los procesos de retención y rotación del personal.

En esta investigación se entiende como básica la interacción entre el conocimiento tácito y explícito que los profesores Nonaka y Takeuchi denominan conversión de conocimiento y que origina el subsecuente proceso de desarrollo en los individuos: socialización, exteriorización, combinación e interiorización.³

² **Ponce Alvarez, A.A.:** “Fundamentos de la gestión del conocimiento”, Revista *Contribuciones a las Ciencias Sociales*, octubre 2009.

³ - ⁴ **Nonaka, I. y Takeuchi, H.** *The Knowledge-Creating Company*. Editorial Oxford University Press, Reino Unido, 1995.

Se debe resaltar que las organizaciones mismas no pueden generar conocimientos, son los individuos quienes lo hacen, pero si ese conocimiento no es compartido por otros o “no es amplificado en el nivel grupal o divisional”⁴, ese saber no tendrá impacto en la empresa.

Para ejemplificar este dilema se puede hablar sobre la creación de un nuevo producto, donde existe por defecto un flujograma de fórmula y componentes, pero no se registran las variables subjetivas de su lanzamiento. Detallamos algunas: recepción u objeciones de los clientes; demora en la colocación inicial; resultados y efectividad de las promociones, entre otras. Este conocimiento queda reducido a los ejecutivos que participan del proceso, pero no se transmite ni se genera una transición del conocimiento tácito que cada uno de ellos adquirió a uno explícito en la organización e interiorizada, más tarde, por los individuos.

El dilema de Davis es que ha mantenido este proceso de forma no sistematizada y, por lo tanto, no cuenta desde la perspectiva más concreta, con mecanismos que le permitan reproducir y mantener el conocimiento. Por lo mismo, se expone a perder competitividad en el mercado donde participa.

Además, se da cuenta durante esta investigación de mediciones externas e internas que evidencian como la falta de mecanismos de retención de conocimiento y la ineficiente gestión de conocimiento impacta aspectos concretos del funcionamiento interno. En este ámbito se pueden señalar tanto los altos niveles de inventario y de productos con obsolescencia, hasta la acumulación de volúmenes cada vez más relevantes de productos inmovilizados por más de 180 días (más de 500 millones de pesos a diciembre de 2013).

Por lo tanto, en esta investigación se da cuenta que Davis adolece hoy de mecanismos de gestión explícitos, conocidos y validados por la organización en el ámbito de la producción y mantención del conocimiento que se produce, o que se espera producir internamente. Además, no cuenta con una forma de hacer las cosas que esté registrada y sea reproducible por sus miembros, más allá de los atisbos observados en las áreas de desarrollo y marketing cuando a lanzamiento de productos se refiere.

Dado lo anterior es que se plantea la necesidad de ahondar en estos déficit y buscar respuestas que sean aplicables a la organización y a sus integrantes.

2 OBJETIVOS

2.1 OBJETIVO GENERAL

Proponer una metodología para mejorar mecanismos de retención y generación de conocimiento de la empresa (Davis).

2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Diagnosticar el estado de la organización respecto de sus mecanismos de retención y generación de conocimiento.

Realizar propuestas para generar cambios culturales en la organización de forma de propiciar una gestión sustentable (en el entendido de reproducible) y rentable de dichos conocimientos.

3 ALCANCE

El alcance de esta investigación se centra en la descripción y caracterización de Davis como una cultura particular cuya situación interna es comparable y extrapolable a otras organizaciones. Por lo tanto, es relevante dar cuenta de las principales características comunes de los sujetos que interactúan en la organización y de cómo dichas dinámicas internas afectan el resultado general.

Es, por lo tanto, necesario explorar el estado en que se encuentra la creación del conocimiento organizacional en una empresa como Davis que, según lo que ya se ha constatado en esta investigación, su capacidad de proyectarse depende del conocimiento que es capaz de generar.

Esta investigación se centra específicamente en la organización antes señalada y no se realizan comparaciones con otras entidades, salvo aquellas que surgen de los documentos de apoyo que toman como referencia el entorno competitivo en la industria donde participa Davis. El estudio analiza la cultura organizacional de esta empresa de acuerdo a lo planteado por los profesores Nonaka y Takeuchi y Echeverría para explorar su viabilidad y su posible aplicación.

3.1 CONCEPTOS RELEVANTES

La Gestión del Conocimiento contribuye con los aspectos fundamentales de la adaptación, supervivencia y competencia organizacional de las empresas. La perdurabilidad de los proyectos y la capacidad de innovación es vital en el rubro donde interactúa la empresa objeto de este estudio. Desde la perspectiva del caso, esa es la dicotomía básica entre convertirse en una organización *hábil*, es decir, capaz de aprender y darle uso a ese aprendizaje, o vegetar y subsistir en condiciones desmejoradas y, eventualmente, desaparecer.

El supuesto central de esta tesis, es que todas las organizaciones que funcionan desarrollan estos procesos, en gran medida inconscientemente, y se diferencian por su capacidad para incorporarlos de forma sistemática en sus procesos internos y de convertirlos gradualmente en parte de su cultura.

De individual y propio a accesible y colectivo. Esta declaración es la forma en cómo una organización, en la era actual, debería administrar el conocimiento que produce. Es la forma por medio de la cual que se busca caracterizar una estrategia para resolver necesidades grupales o sociales, de forma de incrementar el impacto positivo de las mismas por medios de procesos colaborativos.

Según el profesor Echeverría, la confianza será un elemento fundamental en la existencia y constitución de las empresas, dado que definirá la manera en que se constituyen las formas de trabajo en ellas. Desde esa perspectiva es que se puede afirmar que en la empresa estudiada las relaciones están constituidas sobre grupos de trabajo e influencia fuertemente segmentados y dependientes del liderazgo de su área específica. Lejos de basarse en relaciones de confianza se basan en dinámicas de orden jerárquico.

El trabajo que hoy predomina en Davis mezcla tanto aspectos tradicionales, es decir, procesos productivos de manufacturas, intensivos en mano de obra y con ingreso paulatino de tecnología; como elementos de desarrollo creativo donde se destaca el diseño, creación y gestión de productos y marcas. Esta dualidad puede llevar al equívoco de creer que es una empresa esencialmente productiva, pero su esencia está en la diferenciación y en la creación de valor, sustentado en el conocimiento e innovación que produce.

Es por anteriormente señalado que es tan relevante la forma cómo interactúan los sujetos en la organización, ya que afirmamos que en los espacios en que predominan las relaciones basadas en la confianza, tanto personal como grupal, la productividad mejora y

los resultados obtenidos son claramente superiores a grupos que encapsulan la información, y por ende, el conocimiento del quehacer diario.

La interrogante es, por lo mismo, cómo construir una empresa en la cual el conocimiento sea compartido y esté sustentado sobre relaciones humanas basadas en la confianza.

Echeverría plantea en su texto, citando a Peter Drucker, que al referirse al trabajo no manual se debe distinguir entre lo que Drucker llama “doing the right think” (hacer lo correcto) y “doing things right” (hacer las cosas correctamente)⁵. Esta distinción es la que caracteriza la diferencia entre efectividad y eficiencia que es el gran desafío para cualquier institución.

No solo se trata de ser funcionales y medianamente productivos, se trata de adscribir a objetivos comunes: compartidos, contruidos y validados conjuntamente. Y esto es muy relevante, no se trata que los objetivos de un área o grupo en particular tengan preeminencia sobre los demás, sino que estos hayan sido concebidos colectivamente con la clara orientación estratégica que le da la mirada general de la empresa. En este punto la misión y la visión confluyen al servicio de la gestión e implementación de métodos concretos de trabajo compartido.

4 MÉTODO

Como se menciona anteriormente, esta investigación se sustenta principalmente en las teorías desarrolladas por los profesores Tanaka y Takeuchi en su obra *The Knowledge-Creating Company*. Se considera, que los aportes al ámbito organizacional de ese texto y los ejes en los cuales se plantea la creación de conocimiento dentro de las empresas, son atingentes al caso de estudio planteado. Son también relevantes dado el modo de organización que se ha plasmado en la empresa estudiada, donde coexisten culturas –o subculturas- distintas dado el tipo de labores asignadas: productivas y administrativas.

Adicionalmente, se plantea la revisión del desarrollo y estado del ámbito cultural desde la perspectiva del modelo ontológico de Rafael Echeverría, principalmente sobre la base del texto *La Empresa Emergente*. El objetivo es realizar una comprobación de la realidad discursiva, y su consistencia con las acciones y emociones dentro de la organización y contrastarlo con el modelo basado en la Confianza que el autor desarrolla.

⁵ Echeverría, Rafael. *La Empresa Emergente, La Confianza y los desafíos de la transformación*. Ediciones Gránica, año 2000.

Es decir, el método se centra en el estudio comparado de las teorías antes mencionadas versus la situación analizada dentro de la organización en estudio. La propuesta busca validar las dinámicas culturales que se establecen en su interior de forma tal de caracterizarlas y evaluarlas críticamente, por la efectividad en los procesos de generación y retención de conocimiento.

También se usa como fuente el exhaustivo conocimiento y cercanía que mantiene el tesista respecto de los procesos observados y de las entrevistas establecidas con sujetos seleccionados dentro de la organización.

Adicionalmente, se usan dos estudios relevantes para la medición del estado de la organización. El primero es el Informe Advantage Report 2013 realizado para la compañía por The Advantage Group International Inc. En este se da cuenta de los siguientes aspectos:

- Prioridades de los Clientes para los Proveedores a nivel de Oficina Central y Tiendas.
- Evaluación del Desempeño de su Empresa.
- Evaluación de su Empresa versus Competidores Directos e Indirectos.
- Identificación de Fortalezas y Oportunidades.

En segundo lugar, se toman como referencia los resultados obtenidos por la Innovation Audit, encuesta realizada por la Fundación Chile que da cuenta del estado de los procesos de innovación dentro de la compañía en base a las percepciones de sus integrantes. Este estudio se realiza dado el proceso en el que Davis ingresa en el año 2011 buscando abordar un nuevo modelo de innovación para sus dinámicas internas, tanto en los lanzamientos de productos, como en aspectos administrativos, o de la producción misma.

5 MARCO CONCEPTUAL

Desde hace varios años han surgido distintas formas de visualizar y gestionar el conocimiento. Estas visiones provienen desde áreas diferentes tan distintas como la inteligencia artificial, los sistemas de gestión de bases de datos (como la “minería de datos”), la ingeniería del software, y otras técnicas empleadas desde la perspectiva del estudio de los sistemas de información.

Por otra parte, existen miradas como la de Peter Drucker, el mismo Echeverría, o autores como Gary Hamel que centran su mirada en los individuos, grupos y organizaciones que utilizan y construyen conocimiento.

Desde una vereda, cada vez más información está siendo codificada en formato digital para que así resulte accesible mediante computadores. Asimismo, están confeccionándose herramientas que permiten buscar de forma efectiva en bases de datos, ficheros, páginas web, data warehouse, repositorios, etc., y de ese modo extraer información de que es capaz de generar valor, capturar su significado, organizarlo, hacerlo disponible y convertirlo finalmente en conocimiento.

La gestión del conocimiento es, en la actualidad, una necesidad para las empresas que buscan construir propuestas de valor que vayan más allá de lo producción exitosa de artículos. Hoy cobra especial importancia, tanto en sectores de servicios y en aquellos que aun siendo productivos se diferencian en la forma cómo llegan a sus clientes e intentan mantenerlos cautivos por el mayor tiempo posible.

Esta búsqueda de creación de saber individual y colectivo que produzca valor es el santo grail de las nuevas empresas. Es la principal fuente de riqueza de los profesionales y las organizaciones en la sociedad del conocimiento. Es, asimismo, la suma de activos Intangibles de una organización que, pese a no estar reflejados en los estados contables tradicionales, en la actualidad generan valor o tienen potencial de generarlo en el futuro.

En esta nueva época, la innovación más profunda surge en el seno de las empresas y su riqueza es producto del conocimiento. El conocimiento y su adecuada valoración, gestión y capacidad de reproductibilidad se han convertido en la esencia básica de la economía y sus productos más importantes.

Existen diferentes tipos de clasificaciones, de categorías realizadas en el mundo, donde se trata de reflejar los diversos activos tangibles y no tangibles que repercuten en la economía de una empresa.

Algunos de los modelos existentes para medir estos activos intangibles son:

- 1) El modelo de Skandia. La empresa sueca Skandia propone el "Esquema Skandia de Valor", donde se muestra que el capital intelectual está formado por: a) capital humano, y b) capital estructural, que se divide en capital de cliente y capital organizativo, es decir, todo aquello que permanece cuando los empleados se han ido a casa, sistemas de información, bases de datos, software de tecnologías de información, etc. El capital

organizativo puede descomponerse en capital de procesos, cultura y capital de innovación (derechos intangibles, marcas, patentes, receta de conocimiento y secretos empresariales).

2) El Cuadro de Mando Integral o Marcador Equilibrado. La premisa sobre la que se construye el Cuadro de Mando Integral es que para tener una organización con éxito, se deben satisfacer los requisitos demandados por tres grupos de individuos: inversores, clientes y empleados. Se trata de desplegar efectivamente una estrategia, reconociendo en el proceso, los encadenamientos causales y los intereses antagónicos naturales que requieren de alineamiento.

3) El Monitor de Activos Intangibles. Esta herramienta implica una teoría de flujos y stocks cuyo objetivo es orientar a los directivos en uso racional y efectivo de activos intangibles, identificación de los flujos existentes en la empresa, la renovación y control pérdidas. Se centra en tres activos intangibles: Activos de estructura externa, activos de estructura interna, y activos de capacidad de las personas.

5.1 MODELO DE NONAKA Y TAKEUSHI

Según los profesores Nonaka y Takeushi, el conocimiento humano se clasifica en dos formas: explícito y tácito. El conocimiento organizacional surge en la medida que es socializado el conocimiento tácito que poseen los sujetos y que se circunscribe a su ámbito. Los profesores señalan una segunda etapa donde lo tácito se convierte en explícito, y es modificado en ese proceso produciéndose, en ese nuevo escenario, la validación o no por parte de la organización y su integración a la cultura organizacional.

De acuerdo a la tesis planteada se mira a la organización desde una dimensión ontológica y otra epistemológica. Por una parte, la creación de conocimiento se sustenta en los discursos internos, en las creencias y valores propios de los individuos que coexisten en su interior, y por otra, en las percepciones y situaciones que los caracterizan y desde donde se constituyen como sujetos.

Nonaka Takeuchi declaran que la generación misma de conocimiento es social, aunque esté constituida sobre lo individual, es decir, está condicionado por el entorno. Eso sí, es preciso señalar que el individuo está en el centro de dicha creación, es decir una organización no puede crear conocimiento sin individuos pero, por otro lado, es ésta la que le entrega el contexto y posibilidades para dicha creación.

Por otra parte, la relación entre lo tácito y explícito en lo que denominan conversión de conocimiento se expresa en: la socialización, exteriorización, combinación e interiorización del conocimiento, entendidas todas estas partes como un proceso.

5.2 CONOCIMIENTO EXPLÍCITO, CONOCIMIENTO IMPLÍCITO

La socialización: de tácito a tácito. En esta etapa el individuo se encuentra abierto a la recolección de influencias externas principalmente a través de la imitación y la práctica. Crear conocimiento a base de espacios compartidos, a trabajo grupal y dentro de la cultura organizacional.

Exteriorización: de tácito a explícito. Es el espacio en el cual se convierten los conceptos tácitos en conceptos explícitos, es decir, compartidos por otros dentro de la organización. En esta etapa el sujeto se encuentra en interacción con otros, el individuo forma parte de un grupo y se expresa a través del lenguaje verbal y no verbal.

La combinación: de explícito a explícito. Es la etapa donde los conocimientos se sistematizan. Los sujetos comparten, intercambian, combinan experiencias y aprendizajes. Este proceso supone que el conocimiento aprendido se pueda traspasar de forma de ser accesible a cualquiera dentro de la organización.

Por otra parte, supone también la incorporación de nuevo conocimiento explícito en un círculo virtuoso dentro de la cultura organizacional.

La interiorización: de explícito a tácito. El conocimiento grupal que se ha expresado por medio de la experiencia vuelve al sujeto, quien lo incorpora como propio cerrando el círculo. Es en este punto donde la organización produce conocimiento ya que este se expande al ser compartido por sus integrantes.

La declaración principal de los autores es que todo conocimiento organizacional es tal en la medida que fluya por este continuo espiral de aprendizaje compartido y modificado y que vuelve al individuo y se hace parte de él. Yo soy en la medida que me relaciono con otros y esos otros me modifican, y yo los modifico a ellos y, en conjunto, nos convertimos en algo distinto, proceso que culmina cuando el conocimiento es interiorizado individualmente.

Es esencial, para los autores, que la empresa genere condiciones que permitan la creación de conocimiento, tanto a nivel del individuo, como a nivel grupal y organizacional.

Los profesores proyectan el conocimiento creado por la organización más allá de ella en un proceso por medio del cual se recoge la experiencia externa y la innovación en lo que ellos denominan una forma de “fluctuación ambiental”.

5.3 LA CONFIANZA EN LAS ORGANIZACIONES

Rafael Echeverría señala la declinación del modelo de “mando y control”, su pérdida de eficacia en las organizaciones. Señala que la tendencia actual es empoderar a los sujetos dentro de las organizaciones. En esa lógica es que la teoría de la imposición y del látigo van en franca retirada.

Dado el tipo de organizaciones que existen y dado el nivel de gestión del conocimiento exigido en ellas, se requiere un nuevo liderazgo para gestionar los procesos internos y externos. La nueva empresa se funda sobre bases más horizontales, donde el individuo se reconoce como tal y se valida en su relación con los otros. Es necesario propiciar que cada individuo se haga cargo de su rol.

Esta nueva empresa que se propone, parte siempre en las personas que la componen y en las conversaciones que las constituyen, basadas en la confianza. Desde su perspectiva, toda organización que busque una nueva forma de existencia debe asumir, comprender y potenciar una nueva mirada sobre sus espacios de comunicación, del reconocimiento y aceptación de sus particularidades desde ese espacio de libertad y acción.

Para el autor se debe propiciar la experimentación y la capacidad de asumir riesgos de manera responsable y seria. Es decir, hay que aprender a diferenciar el que las cosas se pueden hacer bien y aún así pueden resultar mal y eso no es un pecado condenatorio si se hizo el trabajo. Esta es una lección que debemos aprender para no condenar al que se atreve.

La distinción de declaraciones, juicios, afirmaciones, promesas; la aceptación de las emociones (propias y de otros); la capacidad de escucha activa, en apertura, entre otros aspectos, son vitales para estructurar empresas inteligentes, donde se construyen nuevas realidades a partir de la pasión, la empatía y la capacidad de reconocer el espacio de la empresa como un acto voluntario y social. Debemos aprender a estar donde queremos estar, o a querer estar donde estamos.

Como señala Echeverría en su texto: “hemos dicho que una organización es más que un espacio generado por límites declarativos en los que la gente está unida por una red de

promesas mutuas. Una organización es, también, un espacio en el que se nutre una determinada cultura, un espacio en el que la gente comparte un pasado, una forma colectiva de hacer las cosas en el presente y un sentido común de dirección hacia el futuro”.

Las emociones y estados de ánimo nos predisponen a la acción, nos abren un abanico de acciones posibles. ¿Cómo incorporamos este ámbito, cómo nos hacemos cargo de él y propiciamos un espacio de confianza? Una posible respuesta es que la aceptación, respeto y afecto que exista en las interacciones definirá el éxito o el fracaso del proyecto que se decida emprender.

Cuando existe confianza, se ambienta un marco propicio para el desarrollo de equipos y la generación de conocimiento, ya que surgen emocionalidades en los sujetos que conducen a la cultura organizacional imperante a gestar conocimiento, a reproducirlo y expandirlo en los sujetos.

Echeverría destaca que la presencia de la confianza no es una consecuencia causal para la existencia de equipos de alto rendimiento, pero permite desarrollar personas más comprometidas con la organización, que se hacen cargo de sus necesidades y de las de sus contrapartes. Se abren espacios para el desarrollo de otro tipo de conversaciones al interior de las empresas, y esas conversaciones generarán las posibilidades ciertas de innovación en la organización.

5.4 MODELO DE HAX

Como menciona el profesor Hax, creador del modelo Delta, este es un nuevo marco estratégico que ubica al cliente en el centro de la gestión de las empresas u organizaciones. La problemática que plantea y que se busca resolver es como vincular la estrategia y la ejecución en pos de ese objetivo.

Desde este modelo se pone al cliente en el centro de los esfuerzos y del foco de la compañía. El objetivo será entonces buscar su satisfacción y retenerlo en el proceso: “Una empresa puede establecer lasos irrompibles, un conocimiento profundo y una relación a la que le hemos llamado *vinculación con el cliente*”.

Arnoldo Hax señala los siguientes puntos como básicos en la implementación del modelo: Concentrarse en el cliente. Desde ese foco se define el eventual éxito de la organización. Por lo tanto señala como fundamental que se debe segmentar y fidelizar a los clientes.

Definir la estrategia más apropiada que determina el programa de acción a seguir. Asegurarse de los apropiados alineamientos con los procesos adaptativos.

Seleccionar la estrategia más apropiada, posicionándose entre las tres opciones: mejor producto, solución total del cliente y lo que denomina el sistema Lock- In (o barrera de salida).

Según el modelo, la misión de una organización incluye (o debe incluir) dos aspectos centrales: se debe definir el negocio, el que determina dónde competir; y desarrollar las competencias centrales del negocio, las que determinan los recursos y las capacidades necesarias para tener éxito.

Esto es particularmente relevante en el caso de una empresa como Davis, donde se comercializan productos o servicios que deben mantenerse en permanente renovación e innovación. De ahí la relevancia que adquiere la gestión del conocimiento en sus procesos productivos, pero también en la forma como se construyen sus dinámicas internas.

6 UNA MIRADA AL MERCADO

El mercado chileno de la cosmética e higiene personal (como parte del mercado del retail) es altamente dependiente de promociones, descuentos y campañas asociadas a un permanente cambio y lanzamiento de productos. Los participantes están dispuestos a competir con estas reglas o simplemente deben salir del juego. Y ésta ha sido la realidad hasta el día de hoy.

Es necesario considerar que dada la temprana apertura comercial que experimentó el país, con aranceles de muy bajo porcentaje, produjo en Chile el ingreso de productos importados a costos muy competitivos, lo que hizo complejo el desarrollo de una industria nacional con marcas propias que permanecieran en el tiempo. Este mismo mercado contiene hoy a grandes actores transnacionales que coexisten con participantes locales que se han sostenido gracias a su capacidad de innovar y de conectarse con los consumidores.

El mercado nacional es, como ya se mencionó, extremadamente competitivo. Se observa que participan en él las principales marcas a nivel mundial, lo que podría ser difícil de entender, dado el tamaño de ese mismo mercado. El crecimiento sostenido del PIB per cápita desde los '90, creó las condiciones para que se generase esta alta intensidad de participantes.

Es necesario considerar que el mencionado mercado interno, pasó de estar altamente concentrado -tanto por la oferta de productos como por los mismos oferentes- a ser uno mucho más complejo donde se mezclaban un gran número de importadores y representaciones de empresas globales con las marcas locales, las que debieron adaptarse rápidamente o enfrentarse a un declive y desaparición. La política que empresas globales habían adoptado en otros mercados en la región se vio replicada en nuestro país: las marcas nacionales más relevantes fueron adquiridas, para ser potenciadas o para ser eliminadas en función de la captura de participación en los diversos mercados.

Un ejemplo de este proceso que se ha vivido en distintos segmentos, pero particularmente en el de higiene personal, fue el de la Marca de Pasta de Dientes Odontine, una marca local que dominaba el mercado nacional en los años '60 y '70 y que fue adquirida por Procter & Gamble (P&G) para competir con Unilever y su marca Pepsodent. Esta competencia fue infructuosa para P&G quien decidió discontinuar su marca y salió del segmento.

Ejemplos como ese son numerosos y dan cuenta que la apertura comercial al exterior que Chile experimenta desde la década de los '80, obliga a la industria nacional a adaptarse y ganar en competitividad para subsistir.

7 DESCRIPCIÓN DE LA ORGANIZACIÓN

Empresas Davis fue fundado en 1943 por Frank Westcott y Laurence Smith. En sus inicios, la empresa se enfocó en la representación de licencias de compañías internacionales como E.C. de Witt, Bristol-Myers, Perfumes Dana, J.B.Williams Co., Wella y Chesebrough-Pond's. Con una orientación preferente a la comercialización de terceros.

En la década del '50 se realizaron fuertes inversiones en las áreas de fabricación, logística y comercialización, a fin generar una base estructural que le permitiese independencia en la producción de los productos. En este proceso fue generando distintos estratos de técnicos y profesionales dentro de la organización. Se diferenció un área productiva, manufacturera con un carácter técnico y por otra parte, se extendió y diferenció claramente un área comercial que llevaba el control de las relaciones externas de la empresa.

Este primer período, que llega hasta la década de los '70, tuvo una administración centralizada de los socios fundadores. Este formato de gestión consideraba un formato de

carreras profesionales de larga duración, con un fuerte apego emocional hacia la empresa, una organización burocratizada de carácter vertical y con roles definidos y fuertemente estructurados.

A fines de la década de los '80 y hasta mediados de los '90, y tras haber desarrollado cambios en la composición societaria, Davis experimenta un proceso de división administrativa que genera una reestructuración orgánica por tipo de negocios. Se crean áreas separadas de producción y operaciones, marketing, ventas, área de control farmacéutico, recursos humanos y finanzas.

En la década del 2000, ante una crisis de ingresos a la que se ve expuesta la empresa, motivada por la pérdida de representaciones internacionales, el holding se orienta a la creación y consolidación de marcas propias. Este cambio en el modelo transforma la estructura de la organización, desde uno en el cual los productos venían definidos y estructurados por las casas matrices propietarias de las marcas, a otro donde, necesariamente, se debe ejercitar la innovación, la creación, la búsqueda y la experimentación y, por ende, la generación de conocimiento. Davis paso de administrar marcas externas a producir y gestionar marcas propias.

El nuevo escenario cambió el tipo de capacidades requeridas para la organización, la que tuvo que mutar y adaptarse. La estructura familiar con la cual Davis se había formado, le permitió sostener el proceso de cambio, pero a la vez, debió incorporar nuevas competencias y capacidades que estuviesen acorde al desarrollo del mercado y a la generación de productos y estrategias que sustentaran el modelo.

En este contexto es que Davis se ve obligado a transformar lo que había sido su modelo de gestión y comercialización a uno con una preeminencia de marcas propias, como mencionábamos en párrafos anteriores. El problema es que la formación de profesionales o técnicos ad hoc es de una gran complejidad y de una alta demanda en una industria que, finalmente, es más bien concentrada. El desafío en ese mercado es, entonces, ser capaces de generar y mantener la capacidad de conocimiento en la organización. El modelo imperante es el de capturarlo donde esté, atrayéndolo por medio de incentivos monetarios o de otra índole, como beneficios en planes de salud, capacitación, beneficios asociados a la familia, plan de carrera, entre otros.

En consecuencia, una empresa como Davis se ve en la obligación de competir en el mercado por esos profesionales o técnicos o propiciar internamente el desarrollo de ese tipo de capacidades y habilidades.

Este proceso se vivió en paralelo con la expansión e intenso nivel de competitividad que, en la misma época, había experimentado el mercado nacional en el cual estaba inserta la empresa.

8 DIAGNÓSTICO DE LA EMPRESA: LA CULTURA INTERNA

En la organización coexisten al menos dos culturas internas. O expresado en términos de la psicología organizacional: una cultura predominante y una subcultura con un alto grado de incidencia y resistencia interna al cambio. Dada la forma en que está estructurada la empresa y estas dos culturas, una dominante y otra subalterna, con un área productiva manufacturera y otra de personal administrativo, de servicios y comercial.

Esta separación produce dos mundos separados sin mayor conexión que la formal. Por lo tanto coexisten en un diseño organizacional que supone un objetivo común, misiones y visiones compartidas, pero efectivamente están distanciadas en sus discursos y en las miradas estratégicas de sus funciones. En estricto rigor, son funcionales a sus labores y al producto concreto de sus objetivos particulares, pero desconocen la relevancia de los otros en la construcción de un resultado común y de éxitos o fracasos compartidos.

Este modelo separa la organización entre un grupo de trabajadores dedicados a la producción, al trabajo físico, y otro grupo que desarrolla trabajo no manual, y de carácter “estratégico”.

Davis es en esencia una mezcla de estas dos fuerzas y es, por lo tanto, el resultado de las dinámicas que se producen entre sujetos que, aunque coexisten diariamente, no tienen un locus común y no necesariamente comparten objetivos. El hilo conductor que los une está enfocado más bien en los resultados particulares de cada una de las áreas de donde provienen los trabajadores, que en una mirada estratégica común. Esta mirada común que aunque es declarada por la empresa no se hace carne en los individuos a la hora de su quehacer diario o su interacción con otros dentro de la organización.

Detrás de esta segmentación natural existe una narrativa que no es evidente o que no se expresa tan fácilmente. Según Nonaka y Takeuchi la burocracia y su estructura formalizada, especializada y centralizada funciona bien cuando se trata de realizar eficazmente el trabajo rutinario en gran escala. Por otra parte, el trabajo estratégico es el adecuado para los mandos medios y gerencias dada su flexibilidad y dinamismo para tareas específicas.

El tema es que ninguna de estas estructuras son, por sí mismas, capaces de generar conocimiento organizacional perdurable y reproducible. La Cultura Davis adolecería, desde esta perspectiva, de una homogeneidad de origen que generaría dificultades adicionales para construir un relato compartido.

8.1 SISTEMA DE GESTIÓN DE CONOCIMIENTO EN LA ACTUALIDAD

Davis está estructurada, por una parte, en base a áreas funcionales. Existen actividades de soporte como finanzas, recursos humanos, tecnologías de la información, entre otras. Y por otro lado, existen aquellas donde se concentran las competencias centrales y específicas, entendidas estas últimas como aquellas que permiten la renovación e innovación de productos o servicios.

El modelo de negocios de la organización, y la división mencionada en puntos anteriores, ha diferenciado áreas que se centran, específicamente, en dar el soporte a todas las otras unidades y por otro lado existen otras unidades de negocios que concentran el *know how* en función del desarrollo de productos, de la creación de marcas, del posicionamiento y segmentación de los distintos mercados.

La responsabilidad de gestionar y reproducir el saber interno está atomizada en cada área de negocios y no tiene un hilo conector, ni conductor, que coordine los diferentes esfuerzos o que permita su sistematización. Desde esta perspectiva, lo que existe es una acumulación de experiencias individuales que se expresan por grupos de trabajo y que cambian dependiendo de cada área funcional.

La organización depende, en gran parte, de su capacidad para retener las habilidades que ha sido capaz de generar o de importar de otras organizaciones. La industria en general actúa de forma similar.

Los procesos internos constatados en esta investigación dan cuenta de la precariedad con que se sostiene la gestión formal de conocimiento. El estilo de dirección que prevalece en la organización pone el énfasis en las jefaturas o mando medios o superiores para gestionar y coordinar el conocimiento. Este esquema ha generado un formato de relaciones basado en los liderazgos individuales y carismáticos. Citando a Max Weber este liderazgo carismático se basa en “una cierta cualidad de una personalidad individual, en virtud de la cual es *considerada aparte* de las personas ordinarias y tratada como dotada de poderes o cualidades excepcionales para sus seguidores.”

La problemática surge cuando ese tipo de liderazgo choca con otro similar, en donde prevalecen los objetivos particulares de cada grupo por sobre el de la empresa. Esta dinámica se reproduce a los distintos grupos generando en la práctica una fragmentación de la organización en grupos enclaustrados en sus propios intereses.

9 PROPUESTAS

Según el modelo Delta de Arnoldo C. Hax, y lo que plantea como un nuevo marco estratégico para la empresa, se considera como central la vinculación con el cliente en el proceso de innovación respecto de los productos. Es, por lo tanto, relevante cuando analizamos una empresa u organización que depende, centralmente, de su capacidad de generar conocimiento en función de creación de nuevos productos o servicios, y cómo este proceso afecta a su competitividad y posicionamiento dentro de la industria.

La necesidad de cambio organizacional planteada por este modelo parece ser una nueva opción para obtener el posicionamiento requerido en una estrategia de productos diferenciados, basados en capacidades de innovación interna.

La innovación promueve procesos por medio de los cuales se renuevan o crean productos y servicios. Estos son los que mantienen al negocio como posible y lo diferencian de los competidores.

Es evidente que todo se sustenta sobre la segmentación adecuada de mercados y clientes y la capacidad de optimizar los aspectos operativos y de costo.

Dado los aspectos analizados en esta investigación, se estima que uno de los modelos que es posible adoptar con el escenario interno, la cultura organizacional y el ámbito competitivo donde se desarrolla Davis, es el planteado en el modelo Delta. En segundo orden, se plantea la necesidad de reforzar el proceso de consolidación orgánica en que la organización se encuentra, a partir de su acercamiento a la innovación como eje de sus competencias centrales. Es probable que este tránsito presente dificultades y retrocesos, pero debe ser llevado adelante de forma consistente para alcanzar el objetivo de convertir a la empresa en un lugar donde predomine una cultura organizacional basada en la innovación.

Por otra parte, se considera fundamental realizar procesos de integración y liderazgo con reforzamientos en las distinciones ontológicas del discurso. En esta línea se propone integrar los conceptos desarrollados por el profesor Echeverría en su texto "La Empresa

emergente”. La confianza, como se señala ahí, puede ser una diferencia sustantiva en una etapa donde el management actual superó por lejos los incentivos taylorianos.

Los individuos se constituyen en comunidades, en equipos, en la medida que son capaces de aceptar al otro y romper en ese proceso con los temores y desconfianzas que les son propios. El gran desafío para la empresa es generar un cambio cultural en base a la generación de confianzas, donde los trabajadores de Davis logren articular mecanismos para hacer comunes sus saberes y recibir también los de sus colegas e integrarlos.

En este nuevo escenario y dada la estructura que caracteriza a la empresa observada es importante considerar que estrategias usar para producir integración entre grupos tan diversos. Por una parte se encuentra la estructura que se ocupa de la mano factura que corresponde al 60% de la planta total y que es caracterizada por personal técnico y operarios. El restante 40% corresponde a la estructura ejecutiva comercial, operativa y financiera, donde existe una mayoría de profesionales universitarios y técnicos.

Se sugiere incorporar en una primera etapa a todos los mandos medios y jefaturas en sesiones quincenales. Posteriormente, se sugiere integrar en sesiones por áreas al resto de los colaboradores. En estas reuniones se plantea incorporar a distintos departamentos y áreas para que se produzca a el efecto planteado por el profesor Echevarría. Adicionalmente, se sugiere incorporar asesorías con experiencia en coaching ontológico y desarrollo de habilidades en esta área.

10 METODOLOGÍA PARA MEJORAR MECANISMOS DE RETENCIÓN Y GENERACIÓN DE CONOCIMIENTO DE LA EMPRESA (DAVIS).

Para instrumentalizar estas propuestas en una metodología concreta (implícito - explícito – implícito, según Nonaka y Takeuchi) se plantea la necesidad de segmentar la forma de abordar esta estrategia. La forma planteada por este estudio separa a las personas y sus dinámicas, de los procesos y productos y que requieren formas y seguimientos específicos dependiendo de la cada etapa.

Es por esos que después de realizar una revisión al estado de la empresa, a su forma de relacionarse con el conocimiento y de observar como funcionan internamente sus dinámicas organizacionales respecto de él, es que se propone la aplicación de una metodología con acciones y seguimientos en los tres ámbitos fundamentales ya mencionados:

- Productos
- Procesos, y
- Personas.

Como se destacó en la presentación del estudio, el trabajo que hoy predomina en Davis mezcla tanto procesos productivos de manufacturas -intensivos en mano de obra- con elementos de desarrollo creativo donde destaca el diseño y gestión de productos y marcas.

A pesar de esta mixtura, Davis no es en esencia una empresa productiva. Por el contrario, su ventaja competitiva está en la diferenciación y en la creación de valor sustentado en el conocimiento e innovación que produce. Es por eso que es tan relevante la forma cómo interactúan los sujetos en la organización, los procesos que se desarrollan y principalmente los productos y marcas que se generan, crean. El desarrollo y construcción de una forma de sociabilizar el conocimiento desde lo individual a lo colectivo y desde lo colectivo a lo individual en uno los focos que deben instalarse en la organización.

Por lo anterior, se considera que en los tres aspectos mencionados es necesarios ejecutar acciones para que la organización re enfoque su mirada de la gestión y adquisición de conocimiento. Se considera que la revisión a los textos incorporados en el estudio dan cuenta de los espacios de oportunidades para estos aspectos centrales. Pasar del conocimiento tácito, a explícito, a tácito; incorporar la confianza para afianzar ese proceso y darle consistencia por medio de la aplicación de una estructura (Modelo de Hax).

10.1 PRODUCTOS

Se distingue este aspecto dado a que es esencial para la existencia de la empresa. El desarrollo y perdurabilidad de Davis depende en gran medida de su capacidad de mantener su competitividad en este ámbito. Como se como señala con anterioridad en este estudio al describir a la organización, un factor crítico y de éxito está en su capacidad de desarrollar marcas y productos. Por lo mismo es que se plantean los siguientes puntos a implementar:

La actual forma de desarrollo de productos está asociada a las áreas de Marketing y Desarrollo, áreas que lideran el proceso completo hasta la definición del “Time to Market”. Este trabajo se realiza internamente y en cada departamento por separado y sólo se hace público al resto de la compañía si el producto es aprobado por el directorio y la Gerencia Comercial.

Por lo anterior se sugiere mantener un registro documental de todo el proceso, tanto si este es exitoso (en el entendido de aprobado) o no. Es vital que se mantengan los registros de los procesos fallidos, dado el aprendizaje que se genera también de los productos que no ven la luz.

Otros aspectos que es necesario fortalecer son:

- el trabajo de justificación para el desarrollo de productos
- el análisis del entorno competitivo y los estudios comparados que constituirán la base de los nuevos lanzamientos.

La experiencia actual de los lanzamientos e innovaciones demuestra que en este aspecto Davis tiene espacios de mejora considerables, tanto por los resultados positivos obtenidos en el mercado y que no se han podido replicar por adolecer de una sistematización que explique o justifique esos éxitos. Estos casos se han producido en general en las extensiones de marcas ya existentes. Por el contrario los fracasos más categóricos se han producido en aquellos productos o marcas donde el desarrollo se ha hecho desde cero y donde la evidencia de no contar con análisis previos ha sido constatada cuando el producto se encuentra en el mercado. Ha quedado demostrado que en esta etapa la posibilidad de reaccionar es muy limitada o casi nula.

Como datos estadístico se puede señalar el registro de lanzamiento de marcas de los últimos 5 años. En ese período Davis lanzó adquirió un total de 4 marcas, con sus extensiones. De dichos lanzamientos solo siguen vigentes en el mercado 2 marcas. Esto implica que alcanza una tasa de éxito de un 50%, muy por debajo de sus propios objetivos y de estándar en la industria (cerca al 80%).

Por otra parte, el lanzamiento de productos requiere un manejo de la información con un alto grado de confidencialidad de los aspectos clave del proceso y su desarrollo. Este punto es esencial en el competitivo mercado donde se encuentra Davis. Por lo mismo es necesario encontrar un equilibrio entre no bloquear la información para todos aquellos que requieren estar involucrados y no perder la confidencialidad requerida. Respecto de este punto se deben desarrollar procesos de respaldo y manejo de información hoy inexistentes. Este punto será desarrollado en las propuestas de mejoras en procesos que se tratarán en el siguiente capítulo.

A continuación, en la Tabla N° 1, se da cuenta de la metodología que actualmente se desarrolla en la empresa para el desarrollo de productos.

**TABLA 1:
PROCESOS ACTUALES EN EL DESARROLLO DE PRODUCTOS**

ACCION	TEMA	PERIODICIDAD	RESPONSABLE
Carta Gantt de Estado Avance.	Revisión de plazos y cumplimientos.	Permanente.	Área de Desarrollo.
Análisis de Materiales y proveedores.	Revisión de recursos para la producción del producto.	Inicio del desarrollo de productos.	Área de Desarrollo.
Estudios de la Categoría.	Revisión de opciones de mercado.	Etapa intermedia de desarrollo	Área de Marketing.
Análisis de Entorno Competitivo.	Revisión de competidores, participación de mercado, disponibilidad de clientes.	Etapa intermedia de desarrollo.	Área de Marketing.
Análisis de Costos – Márgenes.	Revisión financiera y de factibilidad económica.	Etapa intermedia de desarrollo.	Área de Finanzas.
Time To Market.	Proyección de disponibilidad de ventas.	Etapa de conclusión.	Área de Desarrollo.

En la Tabla N° 2 se señalan ejemplos de nuevas propuestas (pero complementarias a las señaladas en la tabla anterior) para incorporar en la construcción de los nuevos productos o marcas. Se plantea que dichos puntos son muy importantes para asegurar la repetición exitosa de otros lanzamientos, pero más aún, implican una nueva forma de hacer las cosas que dará perdurabilidad a los procesos y a la gestión de conocimiento implicados.

Estas propuestas se justifican dada la necesidad de la empresa de dar sostenibilidad y seguimiento a la forma como se gestionan los lanzamiento de sus productos. Por otra parte en sistematizar un proceso que aun cuando cuenta una estructura, se ha demostrado que es insuficiente para las necesidades de rapidez (time to market) y continuidad que hoy se requiere.

TABLA 2:**NUEVAS PROPUESTAS DE PROCESOS EN EL DESARROLLO DE PRODUCTOS**

ACCION	TEMA	PERIODICIDAD	RESPONSABLE
Análisis de Factibilidad.	Revisión previa al desarrollo.	Inicio del desarrollo de productos.	Área de Operaciones.
Estudios Comparados.	Revisión de casos fallidos y exitosos de similares características.	Inicio del desarrollo de productos.	Área de Marketing.
Brainstorming.	Estudios de Mercado.	Inicio del desarrollo de productos.	Área de Marketing.
Justificación.	Justificación de rol, posicionamiento y oportunidades.	Inicio del desarrollo de productos.	Área de Desarrollo.
Registro Documental del Proceso.	Registro y gestión de etapas y procesos.	Permanente.	Área de Desarrollo.

Se estima que esta propuesta tiene mayor probabilidad de éxito dado que la integración del área de Operaciones le dará al proceso el análisis de factibilidad que necesita.

10.2 PROCESOS

Es esencial, para los autores referenciados en esta investigación, que la empresa genere condiciones que permitan la creación de conocimiento, tanto al nivel del individuo, como al nivel grupal y organizacional. La forma en como interactúan estos niveles y como se articulan dependen en gran medida de los procesos establecidos en la organización. De lo revisado a través de esta investigación se ha desprendido la necesidad de generar cambios e incorporar nuevas formas de hacer y registrar lo realizado. A continuación se detallan algunos aspectos a considerar.

Sistemas de información y gestión documental. Este es un ámbito que es relevante y deficitario en la empresa observada. Más allá de contar con soportes de TI, y software de producción que registra fórmulas, partes y procedimientos no existe un formato o modelo que permita registrar conocimientos clave. Al hablar de esto se puede mencionar desde los procesos de compra a terceros para insumos, hasta las negociaciones con clientes directos.

Se sugiere establecer un formato único y universal para toda la empresa, donde se registren todas las partes y etapas del desarrollo del producto – marca. Este registro debe estar a cargo de un área en particular, independientemente de los demás involucrados. Se sugiere que esta responsabilidad la asuma el área de Desarrollo.

Respecto de estos sistema de información documental se sugiere implementar (adquirir) un software especializado para sostener y respaldar este nuevo proceso. Existen en el mercado nacional sistemas con búsquedas especializadas que facilitan el acceso a la gran cantidad de información que se ira generando. Es necesario incorporar de forma consistente un sistema de “buenas prácticas” que le de sustento a estos nuevos procesos. La sistematización planteada permitirá aplicar los cambios sugeridos y generar aprendizajes extrapolables a toda la organización. En este ámbito se sugiere generar un sistema de reconocimiento a los colaboradores destacados.

Es necesario considerar que es probable que esta implementación enfrente dificultades tanto por la resistencia al cambio que producen los nuevos sistemas, como por la desconfianza en que estos sean perdurables y no ocasionales. Por lo mismo se sugiere hacer una extensa y completa comunicación de los objetivos y beneficios de los cambios e innovaciones durante cada etapa, dando cuenta además de los efectos positivos que dichos cambios van produciendo.

Levantamiento, rediseño y documentación de Procesos críticos. La importancia que ciertos procesos adquieren para el éxito de la gestión comercial de la Davis hace necesario que dichas acciones sean registradas en base a nuevos criterios de relevancia. Es vital catastrar los aspectos más sensibles y críticos de las actuales acciones que desarrolla la empresa y darles una continuidad por medio de la documentación y el seguimiento adecuado. Para estos nuevos registros se sugiere

Implementar registros de los acuerdos y reuniones de coordinación de las distintas áreas. Es necesario registrar también los compromisos y acuerdos (con clientes internos y externos) por medio de la aplicación de minutas ejecutivas de cada reunión que se realice. Estas minutas deben quedar registradas en la base común accesible según sea clasificada la información y sus participantes. Es importante destacar que este punto debe estar centrado en todas aquellas áreas que participan de espacios de coordinación y que son sujetos de compromisos que deben ser sistematizados.

10.3 PERSONAS

En primer lugar, se plantea identificar el conocimiento existente en sus mismos usuarios y generadores: es decir los colaboradores que forman Davis.

Para este punto se sugiere:

Implementar trabajos colaborativos desarrollados en sesiones grupales – interdepartamentales. Estos espacios darán cuenta de lo que plantea el Profesor Echeverría respecto de la confianza y la necesidad de que cada individuo asuma su rol como parte de Davis. Estas sesiones deben ser sistematizadas y deben convertirse en parte de la forma de hacer las cosas en la organización.

Es decir, por medio de metodologías de innovación (con las cuales la compañía cuenta, dado el trabajo con Fundación Chile) se sugiere establecer un formato de trabajo que reconozca el aporte individual de los distintos tipos de trabajadores. Pero no basta con que se incorporen estas habilidades y saberes personales, el valor esencial es que este trabajo se haga de forma colectiva.

En este sentido, **la adquisición de conocimiento** es vital tanto desde sus propios ejecutivos o trabajadores como de fuentes externas. Y una vez adquirido debe ser registrado y compartido dentro de la compañía. Para ser más específicos, se sugiere mantener una permanente observación de las tendencias existentes en el mercado (nacional e internacional) de forma de poder disponer de los nuevos conocimientos que se consideren relevantes.

Ahora bien, **el conocimiento no sirve en tanto permanece inmóvil y sin uso.** Por el contrario, solo en la medida que sea compartido, que este vivo en las personas y que esté en constante renovación, será fructífero. Por lo mismo, se sugiere propiciar el mejoramiento de las capacidades técnicas de los integrantes de la organización. Capacitación, mejoramiento, cursos generales (liderazgo, gestión de equipos, comunicación efectiva, entre otros) o específicos (de ámbitos técnicos propios del negocio) , junto con la inclusión de distintos ejecutivos en el perfeccionamiento académico son mecanismos y medios para incorporar nuevo saber. También de estar permanentemente actualizados respecto de tendencias, nuevas tecnologías y oportunidades en el mercado.

El desarrollo del conocimiento en la empresa debe estar también en el centro de las preocupaciones de la plana gerencial de Davis. Es decir, se plantea como esencial que sean pesquisadas las competencias clave y las áreas donde dichas habilidades y competencias deben ser potenciadas, desarrolladas o directamente adquiridas fuera de la organización.

Finalmente, se sugiere trabajar los **mecanismos de retención de personal** por familias de cargos, por nivel estratégico de la información producida, por la capacidad – posibilidad

de reemplazo y/o entrenamiento. Es ideal que la empresa enmarcada en un sistema de “Buenas Practicas” adopte mecanismos de reemplazo de los cargos claves a través de la formación interna y por medio de una estructura de carrera funcionaria, concreta y conocida, que permita la proyección de los puestos clave. Resumiendo, la metodología propuesta para la gestión del conocimiento de las Personas es la siguiente:

- Trabajos colaborativos para equipos comerciales y de operaciones.
- Capacitación permanente del know-how interno.
- Recopilación y documentación de las mejores prácticas de trabajo.
- Diseño e implantación de un programa de sucesión o estructura de carrera funcionaria y back up de cargos críticos. Respecto de este punto es necesario considerar resguardos y realizar seguimientos para evaluar como impacta este diseño en la organización.
- Permanente actualización de los conocimientos disponibles en la academia o a nivel mercado por medio de capacitaciones, cursos y estudios de perfeccionamiento en instituciones universitarias. Adicionalmente, se sugiere extender la participación en las ferias del rubro a los colaboradores ubicados en mandos medios y en cargos especializados.

10.4 MEDICIÓN

“Lo que no se mide no se puede mejorar” por lo tanto es necesario generar parámetros objetivos respecto del estado del conocimiento existente. Dichas mediciones deben considerar la capacidad de la empresa de producir ganancias por medio del conocimiento. Para esto se sugiere incorporar mediciones que muestren cuanto de los ingresos de la compañía provienen de nuevos lanzamientos.

Por otra parte, se sugiere incorporar en la mediciones de clima ya existentes, temáticas sobre gestión y uso del conocimiento. En especial se sugiere incorporar preguntas y afirmaciones que puedan dar luces sobre el estado de la confianza dentro de las distintas áreas y respecto de la empresa en general.

Por otra parte es importante medir la efectividad de la estrategia de satisfacción al cliente de una forma sistemática y continua. Para esto se sugiere mantener el estudio y desarrollo con clientes en el Informe Advantage Report Davis. Adicionalmente es necesario buscar un forma de adoptar esta herramienta para medir la satisfacción de los clientes internos. Finalmente, se debe considerar la realización de encuesta, focus y dinámicas con

consumidores finales para evaluar la relación y recepción de dichos consumidores a las propuestas de Davis

10.5 TABLA RESUMEN PROPUESTAS DE ACCIONES – METODOLOGÍA

AMBITO	METODOLOGÍA - ACCIÓN	NIVEL DE RELEVANCIA	RESPONSABLE
PRODUCTOS	REALIZAR REGISTRO DOCUMENTAL.	CRÍTICO	ÁREA DE DESARROLLO.
PRODUCTOS	ANÁLISIS DE FACTIBILIDAD.	IMPORTANTE	ÁREA DE OPERACIONES.
PRODUCTOS	ESTUDIOS COMPARADOS.	IMPORTANTE	ÁREA DE MARKETING.
PRODUCTOS	BRAINSTORMING.	IMPORTANTE	ÁREA DE MARKETING.
PRODUCTOS	JUSTIFICACIÓN.	IMPORTANTE	ÁREA DE DESARROLLO.
PROCESOS	IMPLEMENTAR SISTEMAS DE INFORMACIÓN Y GESTIÓN DOCUMENTAL.	CRITICO	TI E INFORMÁTICA
PROCESOS	REALIZAR LEVANTAMIENTO, REDISEÑO Y DOCUMENTACIÓN DE PROCESOS CRÍTICOS.	CRITICO	RECURSOS HUMANOS, OPERACIONES, AUDITORIA
PROCESOS	IMPLEMENTAR REGISTROS DE LOS ACUERDOS Y REUNIONES DE COORDINACIÓN DE LAS DISTINTAS ÁREAS.	IMPORTANTE	GENERAL, TODA LAS ÁREAS
PERSONAS	IMPLEMENTAR TRABAJOS COLABORATIVOS EN SESIONES GRUPALES Y MULTIAREAS.	IMPORTANTE	GERENCIAS
PERSONAS	ADQUISICIÓN DE CONOCIMIENTO, TENDENCIAS	IMPORTANTE	MARKETING, DESARROLLO
PERSONAS	CAPACITACIÓN, TALLERES Y CURSOS GENERALES O ESPECÍFICOS	IMPORTANTE	RECURSOS HUMANOS
PERSONAS	MECANISMOS DE RETENCIÓN DE PERSONAL	IMPORTANTE	RECURSOS HUMANOS
MEDICION	MEDIR PORCENTAJE DE INGRESOS ECONÓMICO PROVENIENTES DE NUEVOS PRODUCTOS, MARCAS O SERVICIOS	IMPORTANTE	MARKETING, VENTAS

MEDICION	INCORPORAR MEDICIONES SOBRE GESTIÓN DE CONOCIMIENTO EN ENCUESTAS DE CLIMA	IMPORTANTE	RECURSOS HUMANOS
----------	---	------------	------------------

10.6 RECOMENDACIONES: HERRAMIENTAS CONCRETAS

- Es necesario Generar un **Sistema de Inducción** para nuevos ingresos que contenga una parte teórica (textos de apoyo, material histórico iconográfico y audiovisual) que de cuenta del proceso de desarrollo de Empresas Davis. Este procedimiento debe estar a cargo del área de Recursos Humanos.
- **Repositorio Davis.** Crear un repositorio virtual (on line, web) donde se depositen, repongan y actualicen los principales conocimientos de la organización y sus integrantes. Formas, historias, éxitos, fracasos, por nombrar algunos ámbitos relevantes.
- **Ecosistema Virtual Davis.** Como parte de una estrategia general de comunicación interna se sugiere implantar un sistema de comunicación virtual con actualización periódica donde se difunda el conocimiento existente en el Repositorio Davis. Un sistema de comunicación interactivo y multidireccional que permita la conexión entre los integrantes de la organización. Que permita además la conexión e interacción con las redes sociales.
- **Realizar un mapeo de gestión del conocimiento en la organización.** Responder interrogantes tales como: ¿dónde se construye el conocimiento relevante?, ¿quiénes son los líderes que transmiten información que deviene en conocimiento compartido?
- **Generar un sistema de definición de roles y cargos,** con asignación de prioridades para su mantención y seguimiento. Definición de cargos estratégicos por familia de cargos y labores. No solo circunscribirse a las jefaturas y gerencias.
- Los modelos aportan en la experiencia práctica al evaluar el estado de un equipo en un periodo de tiempo específico, pero no necesariamente son capaces de identificar la recurrencia del mismo estado (emocionalidad, juicios y acciones relativas a la relación del equipo con las condiciones en determinados espacios o momentos).
- **Entrenamiento extensivo por familia de cargos y funcionarios de la organización en base al modelo ontológico.** Se sugiere la capacitación en

gestión de equipos y centrado en el autoconocimiento individual y en el conocimiento de los miembros de los equipo vs gestión de la incertidumbre y la complejidad de los procesos (aspectos en los que el equipo es vulnerable para gestionar el optimismo de enfrentar situaciones inciertas o complejas haciéndose cargo de la vulnerabilidad). El objetivo central de los nuevos entrenamientos sugeridos es la promoción del valor de la confianza para transformar la organización.

11 CONCLUSIONES

Davis es una organización que depende en gran medida de su capacidad para gestionar el conocimiento interno y cómo logra socializarlo y convertirlo en parte integral de su cultura. Su desafío consiste en que este proceso tenga consistencia y sea explorado para ser reproducible. No sirve de nada si estos elementos son sólo chispazos que surgen ocasionalmente. En este punto se vuelve más importante que la profundidad o extensión del nuevo conocimiento, el que proceso por el medio del cual se genera dicho conocimiento sea replicable en el tiempo.

Es por eso que esta investigación plantea la relevancia de que la organización genere mecanismos internos de retención y generación de conocimiento más que definir cuáles deben ser estos en un determinado momento. Se ha constatado que el éxito o fracaso en el mediano plazo para una empresa como Davis se vincula centralmente a este ejercicio constante: lo importante no es el 'que', sino el 'cómo'.

Por otra parte, es importante mencionar que la propia existencia de la organización por más de 70 años, ha demostrado que la reinención es posible. Sabemos hoy que ésta reinención se ha construido en base a esfuerzos personales dentro de la organización que ayer y hoy le han dado a Davis la oportunidad de mantenerse de una forma medianamente competitiva en el mercado donde participa. El tema es que la irrupción de nuevas tecnologías, nuevos procesos de producción y acceso a mercados de bajo costo hace más difícil que estos liderazgos carismáticos se conviertan en la tabla de salvación para una empresa de tamaño medio que compite tanto con grandes conglomerados multinacionales, líderes en diferenciación y procesos, y que también compite con pequeños actores que aprovechan oportunidades para dirigirse a nichos específicos o desarrollar productos con fortalezas en costos y ofertas spot.

En base a todo lo anterior, concluimos que una organización como la analizada debe generar espacios internos sobre la base de una cultura organizacional que incorpore la

generación de conocimiento y la innovación como eje de sus competencias centrales. Es evidente que no puede descuidar todo lo que la administración moderna recomienda respecto de procesos o áreas de apoyo pero su “core” está en diferenciarse por sus propuestas innovadores de productos o servicios.

Es por eso que se abren cuestionamientos de cómo puede transferirse de una mejor manera el conocimiento existente dentro de la firma a sus integrantes. Cómo se produce el cambio que permite hacer del conocimiento un bien más accesible hacia otros en la organización tomando en cuenta que, como se plantea en esta investigación, la construcción de confianzas en la organización facilitará o dificultará el proceso antes mencionado. Este es el punto central que puede hacer la diferencia entre una organización hábil e integrada, o una funcional pero desarticulada. Una mirada está centrada en largo plazo, la otra en el corto.

Por otra parte, se concluye que existirán en todo este proceso rearticulaciones internas en el ejercicio y las relaciones de poder. Dada la actual configuración centrada en liderazgos individuales y no colectivos, donde además el saber es un eje del poder organizacional las propuestas planteadas cambiarán inevitablemente las estructuras internas. Esto no es bueno ni malo en sí mismo, pero genera altos riesgos si no es asumido desde la jerarquía administrativa como una parte inevitable del proceso. El desafío es lograr que este proceso se oriente en una dirección que no atente contra la cultura interna, sino que ayude a cambiarla desde dentro.

Es muy probable que Davis sobreviva lo planteado en esta investigación, tanto si lleva adelante los cambios propuestos como si no. La gran diferencia estará en la calidad de vida para sus integrantes y en el porcentaje de contribución neta que aportarán a una organización que los acoge, los respeta y les reconoce su importancia como sujetos centrales en la construcción y creación de conocimiento, eje central de la organización.

12 BIBLIOGRAFÍA:

Ponce Alvarez, Ana, *Fundamentos de la gestión del conocimiento*, en Revista Contribuciones a las Ciencias Sociales, octubre 2009. Universidad de Málaga, Málaga, España.

Rodríguez Calvo M. y León Santos M. *Procesos estratégicos de la Gestión del Conocimiento*. Acimed 200614. Disponible en:
http://bvs.sld.cu/revistas/aci/vol14_2_06/aci08206.htm

Nonaka, I. y Takeuchi, H., *The Knowledge-Creating Company*. Editorial Oxford University Press, Reino Unido, 1995.

Echeverría, Rafael. *Ontología del Lenguaje*, Lom Ediciones, Chile, Abril 2005.

Echeverría, Rafael. *La Empresa Emergente, La Confianza y los desafíos de la transformación*. Ediciones Granica, año 2000.

Hax, Arnoldo. *El Modelo Delta, Un Nuevo Marco Estratégico*. Revista de Administración Estratégica en Educación. Instituto Tecnológico de Massachusetts. Año 2003.

Sull, Donald, N. y Spinoza, Charles: *La Gestión Basada en Promesas: La esencia de la ejecución*. Harvard Business Review. Agosto 2007.

Nonaka, I. *The Knowledge-Creating Company* (en español, La empresa creadora de conocimiento), Harvard Business Review, vol. 69, nº6, p. 96-104. 1991.

Birgit Renzl, Kurt Matzler y Hans Hinterhuber, *El Futuro de la Dirección del Conocimiento*, Palgrave McMillan Editorial, 2006.

13 ANEXO 1: CURRÍCULUM PROFESORA INVITADA

JACQUELINE VALENZUELA ARELLANO

Ingeniero Comercial, con experiencia en gestión de empresas, consultoría gerencial y emprendimientos personales. Sus principales experiencias ejecutivas han sido como Consultora para la Organización de Estados Americanos (OEA) en República Dominicana; Gerente General en la Viña Manquehue y Gerente de Administración y Finanzas en la empresa Computerland. Desde 1990 es independiente, ha sido socia cofundadora de empresas y ha trabajado como consultora de empresas en ámbitos de recursos humanos, planificación estratégica y como coach de ejecutivos y equipos.

Títulos y Estudios

Ingeniero Comercial de la Escuela de Negocios Adolfo Ibañez. 1979
Post Grado en Evaluación de Proyectos en la Universidad de Chile. 1986
Post Grado en Biología del Conocimiento y la Comunicación Humana. 1994 (Humberto Maturana).
Formación como Coach Ontológico y en Psicología Transpersonal 1989-1991-2004-2005-2006
Egresada de Doctorado en Aprendizaje Transformacional 2007-2010
Formación como Directora de Empresas, en Universidad Adolfo Ibañez. 2012

Actividades Profesionales Actuales

Consultora de Empresas en:
Planificación Estratégica.
Coaching a equipos y a ejecutivos.
Gestión del cambio.
Desarrollo habilidades directivas.
Recursos Humanos, sistemas de gestión por competencias, gestión del desempeño.
Búsqueda de Ejecutivos.
Directora de Fundación Portas, organización dedicada a ayudar y formar a jóvenes provenientes de los primeros quintiles de ingreso y que estudian en la educación superior.

Actividad académica

Directora Académica del Programa de Habilidades Directivas del MBA de la **Universidad de Chile**.
Directora del Diplomado de Coaching y Gestión Efectiva de la **Universidad Finis Terrae**.
Profesora universitaria y relatora en empresas y congresos en Chile y en el extranjero, en ámbitos de la gestión del cambio, personas y organizaciones.

Actividades Profesionales Anteriores

Más de 30 años de experiencia en gestión de empresas, consultoría gerencial y emprendimientos personales.
Fundadora de la empresa INQUEST, consultora de recursos humanos y de Búsqueda de Ejecutivos. En este ámbito representa compañías internacionales de Búsqueda de Ejecutivos.(1996-2004).
Socia de la empresa consultora CyS Gestión. (1993-1996).
Socia y Gerente General de Quintec Educación (1990-1992).
Gerente de Administración y Finanzas en la empresa Computerland- Quintec (1989-1990).
Gerente General en la Viña Manquehue (1987-1989).
Consultora para la Organización de Estados Americanos (OEA) en República Dominicana, formulando y evaluando proyectos de desarrollo en la zona fronteriza con Haití (1983-1987).
Ejecutiva del sector Inmobiliario del Banco Santander, evaluadora de proyectos inmobiliarios (1980-1983).

14 ANEXO 2: ADVANTAGE REPORT – EMPRESAS DAVIS 2013



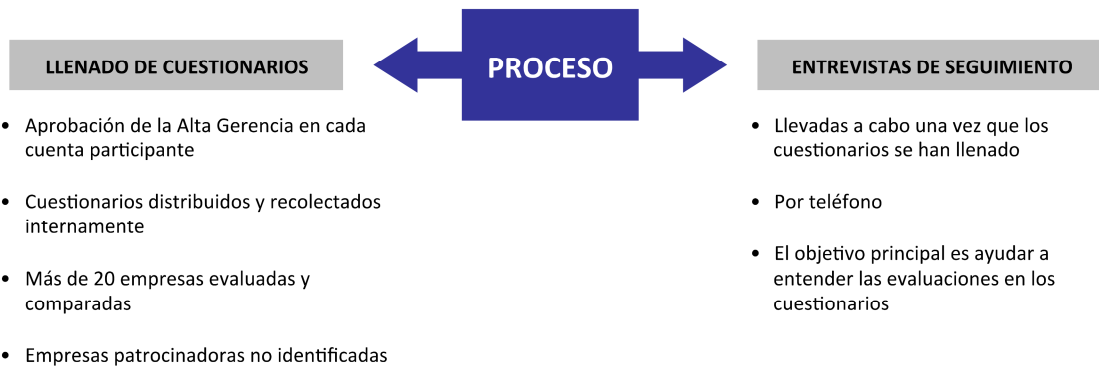


CHILE 2013
REPORTE FINAL – OFICINA CENTRAL

Informe preparado por
The Advantage Group International, Inc.

E-mail: info@advantagegroup.com Web site: www.advantagegroup.com

- **ADVANTAGE REPORT CHILE** combina amplia información cuantitativa con retroalimentación cualitativa que permiten entregar lo siguiente:
 - Prioridades de los Clientes para los Proveedores a nivel de Oficina Central y Tiendas
 - Evaluación del Desempeño de su Empresa
 - Evaluación de su Empresa versus Competidores Directos e Indirectos
 - Identificación de Fortalezas y Oportunidades



Información proveniente de Cuestionarios y Entrevistas se obtuvo entre Mayo y Julio 2013

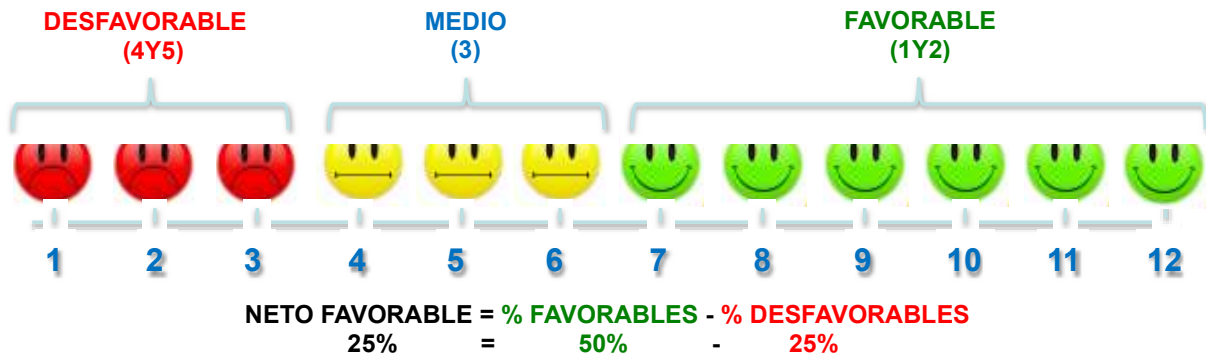
Los encuestados evaluaron el rendimiento utilizando una escala de 5 puntos:

- 1 = Una de las mejores compañías
- 2 = Mejor que la mayoría de las compañías
- 3 = Similar a la mayoría de las compañías
- 4 = Peor que la mayoría de las compañías
- 5 = Una de las peores compañías

Las evaluaciones están basadas en el cálculo de Neto Favorable: *Evaluaciones Favorables % (1 y 2) menos Evaluaciones Desfavorable % (4 y 5)*

El rank de su organización está definido por la comparación de su Neto Favorable con los proveedores de un grupo de los demás dentro del benchmark. Cuanto más grande su Neto Favorable %, más alto es su rank. Es posible que el Neto Favorable de su organización sea negativo si las evaluaciones recibidas no fueron muy buenas (4 y 5, respectivamente) y más frecuentes que las buenas (1 y 2 respectivamente).

EJEMPLO GRÁFICO:



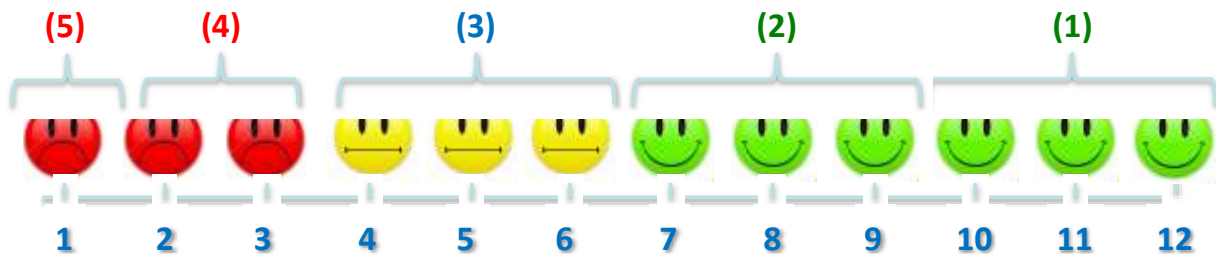
Los encuestados evaluaron el rendimiento utilizando una escala de 5 puntos:

- 1 = Una de las mejores compañías
- 2 = Mejor que la mayoría de las compañías
- 3 = Similar a la mayoría de las compañías
- 4 = Peor que la mayoría de las compañías
- 5 = Una de las peores compañías

A nivel de cuenta las evaluaciones de 1 a 5 se ponderan de forma siguiente:

- 1=100%
- 2=75%
- 3=50%
- 4=25%
- 5=0%

EJEMPLO GRÁFICO:



Índice de Satisfacción $\frac{0\%+2*(25\%)+3*(50\%)+3*(75\%)+3*(100\%)}{12} = 60\%$

CUENTAS 2013 CHILE	
Maicao	Empresas SB
Socofar	Cruz Verde
Farmacias Ahumada	

ADVANTAGE REPORT – PARTICIPANTES EN OFICINA CENTRAL:

- > **Directores y Gerentes (EX/SM)** (Directores y Gerentes Comerciales/Merchandising)
- > **Compras y Administración de Categorías (CM)** (Gerentes de Categoría y Compradores/Merchandisers con responsabilidades de administración de categoría)
- > **Personal con Roles y Responsabilidades de Logística/Cadena de Abastecimiento (IL)** (Gerentes de Distribución/Bodega y Compradores con responsabilidades sobre inventarios y reposición)

PARTICIPACIÓN POR FUNCIÓN

Función	Enviados	Respuestas	% Respuestas
Directores y Gerentes	13	9	69%
Compras y Administración de Categorías	25	22	88%
Logística y Administración de Cadena de Abastecimiento	18	15	83%
TOTAL	56	47	84%

II – DESEMPEÑO DE SU COMPAÑÍA ASEO Y CUIDADO PERSONAL

Proveedores	Desempeño General (Todas las funciones) ⁽¹⁾ (Rnk entre 15)	Apoyos y Relaciones Comerciales	Personal del Proveedor	Desarrollo de Categorías	Marketing al Consumidor	Marketing y Promoción al Canal	Logística y Administración de Abastecimiento	Servicio y Apoyo al Cliente
		(EX/SM,CM,IL)	(EX/SM,CM,IL)	(EX/SM,CM)	(EX/SM,CM)	(EX/SM,CM)	(IL)	(IL)
Kimberly-Clark	1	■	■	■	■	■	■	■
Procter & Gamble	2	■	■	■	■	■	■	■
Colgate-Palmolive	3	■	■	■	■	■	■	■
Beiersdorf (BDF)	4	■	■	■	■	■	■	■
Unilever	5	■	■	■	■	■	■	■
L'Oréal	6	■	■	■	■	■	■	■
Petrizzio	7	■	■	■	■	■	■	■
Sancela	8	■	■	■	■	■	■	■
Davis	9	■	■	■	■	■	■	■
Johnson & Johnson	10	■	■	■	■	■	■	■
CMPC	11	■	■	■	■	■	■	■
Durandin	12	■	■	■	■	■	■	■
Laboratorio Prater	13	■	■	■	■	■	■	■
Reckitt Benckiser	13	■	■	■	■	■	■	■
Laboratorio Ballerina	15	■	■	■	■	■	■	■

Nivel de Desempeño basado en el Neto Favorable
 ■ Ranking Superior ■ Ranking Medio ■ Ranking Inferior

(1) Evaluación hecha por EX/SM = Gerencia y Plana Ejecutiva, CM = Compras y Administración de Categorías, IL = Personal con Roles y Responsabilidades de Logística/Cadena de Abastecimiento

Desempeño General

Desempeño General (Area de desempeño) (EX/SM,CM,IL)

PROVEEDOR	PORCENTAJE DE EVALUACIONES			2013	
	FAVORABLE	MEDIO	DESFAVORABLE	NETO FAV. ⁽¹⁾	RANKING (entre 15)
Kimberly-Clark	64	35	1	3	1
Procter & Gamble	64	14	2	2	2
Colgate-Palmolive	59	40	1	8	3
Beiersdorf (BDF)	58	39	3	5	4
Unilever	57	35	8	9	5
L'Oréal	55	35	10	5	6
Petrizzio	40	55	5	5	7
Sancela	31	60	9	2	8
Davis	30	57	13	7	9
Johnson & Johnson	25	64	11	4	10
CMPC	27	58	15	2	11
Durandin	26	58	16	0	12
Laboratorio Prater	21	66	13	1	13
Reckitt Benckiser	21	66	13	1	13
Laboratorio Ballerina	19	59	22	3	15

2013 Neto Fav. - Alto: 63 Medio: 30 Bajo: -3 Rango: 66

(1) Diferencia entre calificaciones Favorables y Desfavorables

RESUMEN POR AREA DE DESEMPEÑO

Cuidado Personal y Belleza (Farmacias/Perfumerías)

AREAS DE DESEMPEÑO		PORCENTAJE DE EVALUACIONES			NETO FAV. (1)	Desviación vs. #1	RANKING (entre 15)
		FAVORABLE	MEDIO	DESFAVORABLE			
Desempeño General (EX/SM,CM,IL)	20	30	57	13	17	-46	9
Apoyo y Relaciones Comerciales (EX/SM,CM,IL)	20	30	61	9	21	-39	8

Logística y Administración de Cadena de Abastecimiento (IL)	20	34	57	9	25	-38	13
Servicio y Apoyo al Cliente (IL)	20	31	58	11	20	-38	10

Nivel de Desempeño basado en el Neto Favorable
■ Ranking Superior ■ Ranking Medio ■ Ranking Inferior
 (1) Diferencia entre calificaciones Favorables y Desfavorables

Áreas de Desempeño	Todas las funciones		Compras y Administración de Categorías	Logística y Cadena de Abastecimiento
	2013 (Rnk entre 15)		2013 (Rnk entre 15)	2013 (Rnk entre 15)
Desempeño General (Todas las funciones) ⁽¹⁾	9		8	10
Apoyo y Relaciones Comerciales (EX/SM,CM,IL)	8		6	9
Personal del Proveedor (EX/SM,CM,IL)	8		5	8
Desarrollo de Categorías (EX/SM,CM)	8		8	
Mercadeo al Consumidor (EX/SM,CM)	12		10	
Mercadeo y Promoción al Canal (EX/SM,CM)	9		7	
Logística y Administración de Cadena de Abastecimiento (IL)	13			13
Servicio y Apoyo al Cliente (IL)	10			10

Nivel de Desempeño basado en el Neto Favorable
■ Ranking Superior ■ Ranking Medio ■ Ranking Inferior

(1) Evaluación hecha por EX/SM = Gerencia y Plana Ejecutiva,

■ = Personal con Roles y Responsabilidades de Logística/Cadena de Abastecimiento

Desempeño General

Desempeño General (Area de desempeño) (EX/SM,CM,IL)

FUNCIÓN	PORCENTAJE DE EVALUACIONES			NETO FAV. ⁽¹⁾	RANKING (entre 15)
	FAVORABLE	MEDIO	DESFAVORABLE		

Todas las funciones	30	57	13	17	9
---------------------	----	----	----	----	---



Compras y Administración de Categorías	35	58	7	28	8
--	----	----	---	----	---

Logística y Cadena de Abastecimiento	37	57	6	31	10
--------------------------------------	----	----	---	----	----

(1) Diferencia entre calificaciones Favorables y Desfavorables











Nota: Evaluación hecha por EX/SM = Gerencia y Plana Ejecutiva, CM = Compras y Administración de Categorías, IL = Personal con Roles y Responsabilidades de Logística/Cadena de Abastecimiento

VARIABLES	2013 (Rnk entre 15)
Personal del Proveedor	
Comprenden y responden a las estrategias, metas y necesidades de nuestra compañía	7
Trabaja con un sentido de urgencia para responder a las plazos acordados	7
Calidad en la atención del personal del proveedor	8
Mercadeo y Promoción al Canal	
Provee flexibilidad y un nivel de inversión apropiado que nos permite lograr los objetivos planeados	7
Tiene programas creativos e impactantes para el consumidor final	7
Servicio y Apoyo al Cliente	
Provee comunicación oportuna y proactiva sobre el estado/ajustes/cambios de los pedidos	7
Provee servicio de apoyo al cliente oportuno y accesible	8
Apoyo y Relaciones Comerciales	
Utiliza un proceso de cooperación mutua en la planeación de negocios	8

Nivel de Desempeño basado en el Neto Favorable
■ Ranking Superior ■ Ranking Medio ■ Ranking Inferior

VARIABLES	2013 (Rnk entre 15)
Mercadeo al Consumidor	
Es líder en innovación y diseño de nuevos productos	14
Colabora y ejecuta exitosamente lanzamientos de nuevos productos	13
Servicio y Apoyo al Cliente	
Tiene un proceso de facturación y contabilidad eficiente	14
Mercadeo y Promoción al Canal	
Administra las promociones en forma efectiva	13
Desarrolla programas a la medida para diferenciar nuestra compañía de la competencia	13
Logística y Administración de Cadena de Abastecimiento	
Es proactivo al implantar procesos y prácticas que mejoren la eficiencia de la cadena de abastecimiento, racionalicen la comunicación entre nuestras empresas y beneficien al consumidor	13
Entrega pedidos completos/alto porcentaje (%) de fill rate	13
Entrega pedidos exactos, pocas sustituciones o errores	13

Nivel de Desempeño basado en el Neto Favorable
■ Ranking Superior ■ Ranking Medio ■ Ranking Inferior

RANK DE PRIORIDADES	Calificaciones de Prioridad basadas en todos los participantes de Farmacias/Perfumerías		Desempeño de su compañía ⁽²⁾		
	2013	PRIORIDADES	IMPORTANCIA ⁽¹⁾	2013 (Rnk entre 15)	Compañía Mejor Evaluada
1	Trabaja con un sentido de urgencia para responder a los plazos acordados		84	7	Kimberly-Clark
2	Entrega pedidos completos/alto porcentaje (%) de fill rate		82	13	Kimberly-Clark
2	Trabaja proactivamente con nosotros en pronósticos para reducir quiebres de stock		82	9	Procter & Gamble
4	Trabaja bien con nosotros/fácil para realizar negocios		80	9	Beiersdorf (BDF)
5	Comprenden y responden a las estrategias, metas y necesidades de nuestra compañía		78	7	Colgate-Palmolive
6	Desarrolla programas a la medida para diferenciar nuestra compañía de la competencia		76	13	Unilever
6	Optimiza el surtido de categorías y colocación para impulsar las ventas y un crecimiento rentable		76	9	Procter & Gamble
8	Nos comunica claramente los términos comerciales y la estrategia de su compañía		75	8	Kimberly-Clark
8	Colabora y ejecuta exitosamente lanzamientos de nuevos productos		75	13	Procter & Gamble
10	Calidad en la atención del personal del proveedor		74	8	Colgate-Palmolive











(1) Nivel de importancia de cada variable desde Crítica (100) a No Importante (0).
 (2) Desempeño de su Compañía basado en el Neto Favorable General

■ Ranking Superior ■ Ranking Medio ■ Ranking Inferior

RANK DE PRIORIDADES	Calificaciones de Prioridad basadas en Directores, Gerentes, Administradores de Categoría y Compradores participantes de Farmacias/Perfumerías	IMPORTANCIA ⁽¹⁾	Desempeño de su compañía ⁽²⁾		
			2013 (Rnk entre 15)	Compañía Mejor Evaluada	
1	Trabaja bien con nosotros/fácil para realizar negocios		82	9	Beiersdorf (BDF)
2	Comprenden y responden a las estrategias, metas y necesidades de nuestra compañía		79	7	Colgate-Palmolive
3	Trabaja con un sentido de urgencia para responder a los plazos acordados		78	7	Kimberly-Clark
4	Colabora y ejecuta exitosamente lanzamientos de nuevos productos		74	13	Procter & Gamble
5	Desarrolla programas a la medida para diferenciar nuestra compañía de la competencia		73	13	Unilever
6	Trabaja con nosotros para desarrollar planes de las categorías que ayuden a lograr un crecimiento rentable y sostenible		72	10	Procter & Gamble
6	Optimiza el surtido de categorías y colocación para impulsar las ventas y un crecimiento rentable		72	9	Procter & Gamble
6	Nos comunica claramente los términos comerciales y la estrategia de su compañía		72	8	Kimberly-Clark
9	Calidad en la atención del personal del proveedor		71	8	Colgate-Palmolive
9	Tienen autoridad para tomar decisiones y resolver problemas en forma oportuna		71	9	Kimberly-Clark

(1) Nivel de importancia de cada variable desde Crítica (100) a No Importante (0).
(2) Desempeño de su Compañía basado en el Neto Favorable General

■ Ranking Superior ■ Ranking Medio ■ Ranking Inferior

RANK DE PRIORIDADES	Calificaciones de Prioridad basadas en Personal con Roles y Responsabilidades de Logística/Cadena de Abastecimiento participantes de Farmacias/Perfumerías		Desempeño de su compañía ⁽²⁾		
	2013	PRIORIDADES	IMPORTANCIA ⁽¹⁾	2013 (Rnk entre 15)	Compañía Mejor Evaluada
1	Trabaja con un sentido de urgencia para responder a los plazos acordados		85	7	Kimberly-Clark
2	Entrega pedidos completos/alto porcentaje (%) de fill rate		82	13	Kimberly-Clark
2	Trabaja proactivamente con nosotros en pronósticos para reducir quiebres de stock		82	9	Procter & Gamble
4	Tienen autoridad para tomar decisiones y resolver problemas en forma oportuna		79	9	Kimberly-Clark
5	Calidad en la atención del personal del proveedor		75	8	Colgate-Palmolive
6	Tiene ciclos de pedidos que consistentemente satisfacen nuestras necesidades		73	13	Beiersdorf (BDF)
7	Entrega pedidos dentro de los plazos solicitados		71	12	Kimberly-Clark
7	Comprenden y responden a las estrategias, metas y necesidades de nuestra compañía		71	7	Colgate-Palmolive
9	Provee servicio de apoyo al cliente oportuno y accesible		70	8	Colgate-Palmolive
9	Entrega pedidos exactos, pocas sustituciones o errores		70	13	Colgate-Palmolive

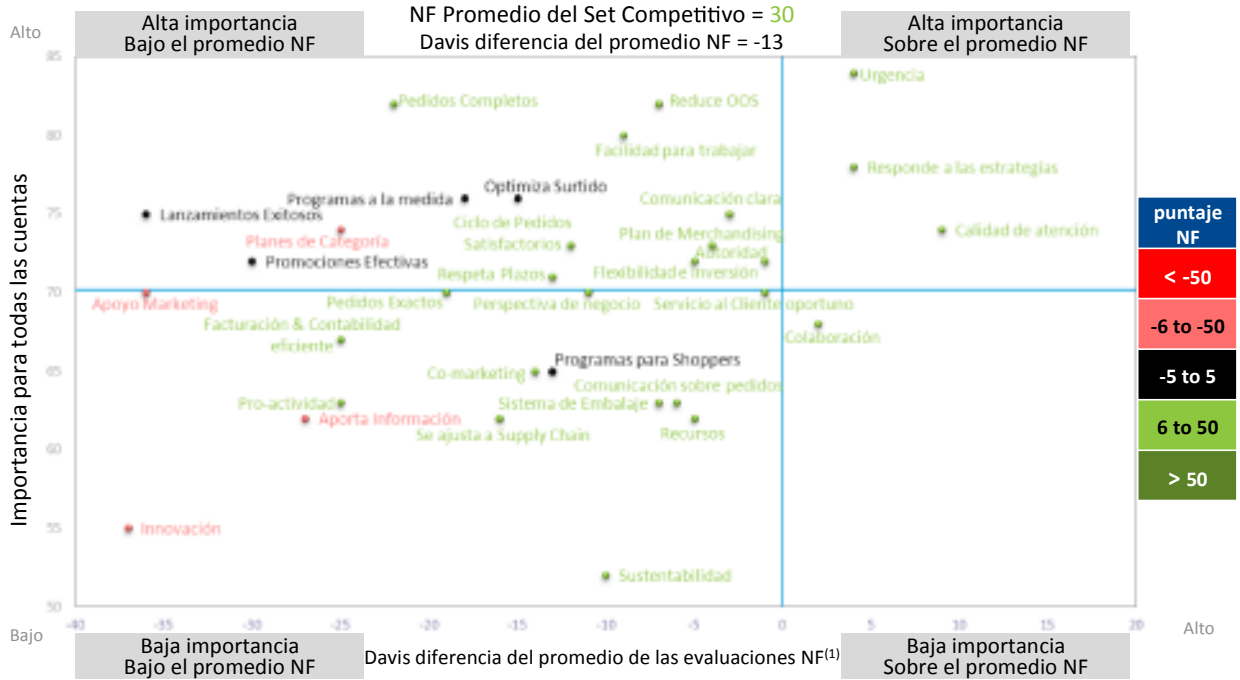
(1) Nivel de importancia de cada variable desde Crítica (100) a No Importante (0).
(2) Desempeño de su Compañía basado en el Neto Favorable General

■ Ranking Superior ■ Ranking Medio ■ Ranking Inferior

Cuentas	Desempeño General	Apoyo y Relaciones Comerciales	Personal del Proveedor	Desarrollo de Categorías	Marketing al Consumidor	Marketing y Promoción al Canal	Logística y Cadena de Abastecimiento	Servicio y Apoyo al Cliente
	(Todas las funciones) ⁽¹⁾ (Rnk entre 15)	(EX/SM,CM,IL)	(EX/SM,CM,IL)	(EX/SM,CM)	(EX/SM,CM)	(EX/SM,CM)	(IL)	(IL)
Cruz Verde	7	■	■	■	■	■	*	■
Maicao	9	■	■	■	■	■	■	■
Socofar	11	■	■	na	na	na	■	■
Empresas SB	12	■	■	■	■	■	■	■
Farmacias Ahumada	13	■	■	■	■	■	■	■

Nivel de Desempeño basado en el Índice de Satisfacción
 ■ Ranking Superior ■ Ranking Medio ■ Ranking Inferior

(1) Evaluación hecha por EX/SM = Gerencia y Plana Ejecutiva, CM = Compras y Administración de Categorías, IL = Personal con Roles y Responsabilidades de Logística/Cadena de Abastecimiento
 na No aplicable * Indica nivel de respuesta insuficiente



(1) Diferencia entre las evaluaciones de su compañía y las evaluaciones promedio de todos los proveedores del benchmark set

15 ANEXO 3: CUADROS RESUMEN ADVANTAGE REPORT – EMPRESAS DAVIS 2013





RESUMEN DE DESEMPEÑO

Cuidado Personal y Belleza (Farmacias/Perfumerías)

	2013				Compañía Mejor Evaluada
	Neto Fav. ⁽¹⁾	Ranking ⁽²⁾ (entre 15)	NETO FAV. Desviación vs. Prmdo	NETO FAV. Desviación vs. #1	
Desempeño General	17	9	-13	-46	Kimberly-Clark
Apoyo y Relaciones Comerciales	21	8	-6	-39	Beiersdorf (BDF)
Trabaja bien con nosotros/fácil para realizar negocios	36	9	-9	-42	Beiersdorf (BDF)
Nos comunica claramente los términos comerciales y la estrategia de su compañía	24	8	-3	-40	Kimberly-Clark
Utiliza un proceso de cooperación mutua en la planeación de negocios	26	8	2	-34	Procter & Gamble
Colabora con nosotros para alcanzar nuestros objetivos de sustentabilidad social y ambiental	8	8	-10	-52	Beiersdorf (BDF)
Proporciona recursos necesarios para administrar el día a día y proyectos especiales	14	8	-5	-41	Colgate-Palmolive
Personal del Proveedor	45	8	4	-27	Kimberly-Clark, Colgate-Palmolive
Calidad en la atención del personal del proveedor	50	8	9	-29	Colgate-Palmolive
Comprenden y responden a las estrategias, metas y necesidades de nuestra compañía	47	7	4	-34	Colgate-Palmolive
Tienen autoridad para tomar decisiones y resolver problemas en forma oportuna	39	9	-1	-41	Kimberly-Clark
Trabaja con un sentido de urgencia para responder a los plazos acordados	44	7	4	-34	Kimberly-Clark
Desarrollo de Categorías	-2	8	-20	-77	Procter & Gamble
Trabaja con nosotros para desarrollar planes de las categorías que ayuden a lograr un crecimiento rentable y sostenible	-10	10	-25	-92	Procter & Gamble
Tiene una perspectiva objetiva y amplia para la planificación y desarrollo del negocio y la categoría	17	8	-11	-54	Kimberly-Clark
Aporta información relevante acerca de nuestros clientes (shoppers) y del Mercado que necesitamos para una efectiva planificación y desarrollo de negocios/categorías	-18	10	-27	-103	Procter & Gamble
Optimiza el surtido de categorías y colocación para impulsar las ventas y un crecimiento rentable	3	9	-15	-66	Procter & Gamble
Mercadeo al Consumidor	-10	12	-36	-90	Procter & Gamble
Provee efectivo apoyo de marketing a la marca	-12	11	-36	-96	Procter & Gamble
Es líder en innovación y diseño de nuevos productos	-15	14	-37	-84	L'Oréal
Colabora y ejecuta exitosamente lanzamientos de nuevos productos	-4	13	-36	-93	Procter & Gamble

(1) Diferencia entre calificaciones Favorables y Desfavorables
(2) Rank basado en las evaluaciones netas favorables (NF)



RESUMEN DE DESEMPEÑO

Cuidado Personal y Belleza (Farmacias/Perfumerías)

	2013				Compañía Mejor Evaluada
	Neto Fav. ⁽¹⁾	Ranking ⁽²⁾ (entre 15)	NETO FAV. Desviación vs. Prmdo	NETO FAV. Desviación vs. #1	
Mercadeo y Promoción al Canal	11	9	-14	-62	Procter & Gamble
Desarrolla programas a la medida para diferenciar nuestra compañía de la competencia	-1	13	-18	-59	Unilever
Provee flexibilidad y un nivel de inversión apropiado que nos permite lograr los objetivos planeados	26	7	-5	-57	Procter & Gamble
Administra las promociones en forma efectiva	-3	13	-30	-78	Colgate-Palmolive
Apoya los programas de marketing y co-marketing desarrollados por mi compañía	16	11	-14	-56	Procter & Gamble
Tiene programas creativos e impactantes para el consumidor final	1	7	-13	-71	Procter & Gamble, Kimberly-Clark
Apoya y lleva a cabo un efectivo plan de merchandising en la tienda	26	8	-4	-61	Procter & Gamble
Logística y Administración de Cadena de Abastecimiento	25	13	-15	-38	Colgate-Palmolive
Entiende y se ajusta a nuestros parámetros claves de la Cadena de Abastecimiento	25	13	-16	-39	Beiersdorf (BDF)
Entrega pedidos dentro de los plazos solicitados	30	12	-13	-45	Kimberly-Clark
Entrega pedidos exactos, pocas sustituciones o errores	23	13	-19	-47	Colgate-Palmolive
Entrega pedidos completos/alto porcentaje (%) de fill rate	13	13	-22	-50	Kimberly-Clark
Trabaja proactivamente con nosotros en pronósticos para reducir quiebres de stock	29	9	-7	-30	Procter & Gamble
Tiene ciclos de pedidos que consistentemente satisfacen nuestras necesidades	35	13	-12	-34	Beiersdorf (BDF)
Es proactivo al implantar procesos y prácticas que mejoren la eficiencia de la cadena de abastecimiento, racionalicen la comunicación entre nuestras empresas y beneficien al consumidor	8	13	-25	-65	Colgate-Palmolive
Tiene un sistema de embalaje y carga que evita daños en el proceso de almacenamiento y distribución	36	12	-7	-25	Kimberly-Clark
Servicio y Apoyo al Cliente	20	10	-10	-38	Colgate-Palmolive
Provee comunicación oportuna y proactiva sobre el estado/ajustes/cambios de los pedidos	17	7	-6	-35	Colgate-Palmolive
Provee servicio de apoyo al cliente oportuno y accesible	32	8	-1	-33	Colgate-Palmolive
Tiene un proceso de facturación y contabilidad eficiente	10	14	-25	-55	Kimberly-Clark

(1) Diferencia entre calificaciones Favorables y Desfavorables
(2) Rank basado en las evaluaciones netas favorables (NF)

16 ANEXO 4: INNOVACIÓN AUDIT DAVIS - 2013

Innovation Audit Diagnóstico Davis

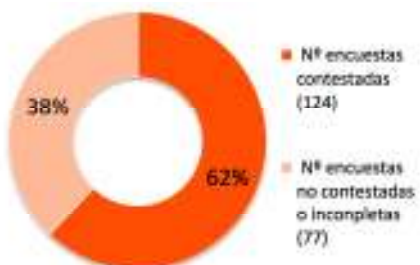


Diciembre 2013



Encuesta: Muestra

Total encuestas enviadas:



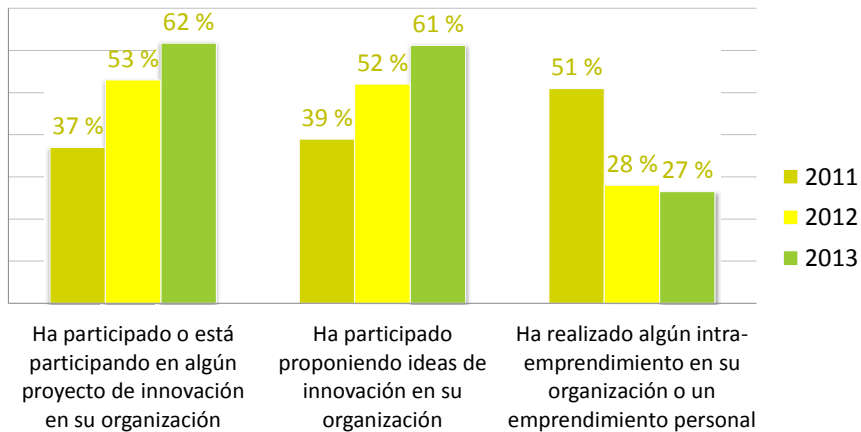
2012



2013

Organización: Resultados de Innovación

En los últimos dos años usted ...



Ideas de Innovación

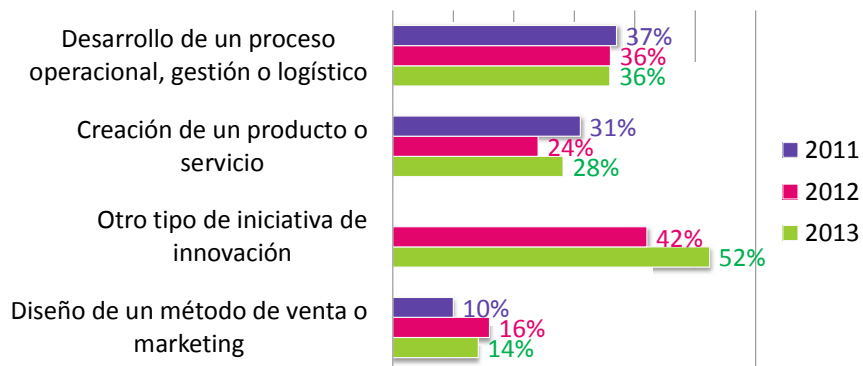
Proyecto de Innovación

Tipos de Innovación

Emprendimiento

Organización: Resultados de Innovación

Pensando en los últimos tres años, ¿Usted ha participado en las siguientes iniciativas de innovación dentro o fuera de su empresa?



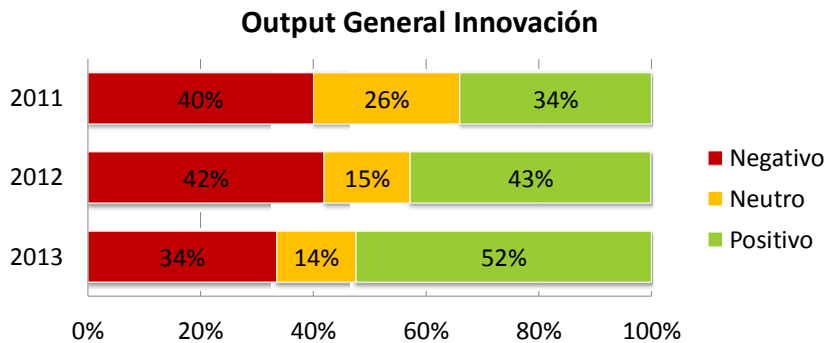
Ideas de Innovación

Proyecto de Innovación

Tipos de Innovación

Emprendimiento

Organización: Resultados de Innovación



Ideas de Innovación	Proyecto de Innovación	Tipos de Innovación	Emprendimiento
---------------------	------------------------	---------------------	----------------

Capacidad de Innovación: Dimensiones Audit por Cargo

	Liderazgo			Competencias			Cultura			Aprendizaje			Estructura y Procesos			Toma de Decisiones		
Gerente	0%	0%	100%	0%	50%	50%	0%	0%	100%	0%	13%	88%	0%	0%	100%	0%	0%	100%
Jefatura o Supervisor	0%	12%	88%	0%	33%	67%	0%	6%	94%	0%	27%	73%	0%	15%	85%	0%	9%	91%
Profesional o Técnico	8%	42%	51%	14%	43%	43%	8%	29%	63%	9%	47%	44%	5%	41%	54%	6%	28%	66%
Operativo o Administrativo	6%	44%	50%	6%	40%	54%	8%	34%	58%	18%	38%	44%	4%	44%	52%	8%	30%	62%

Capacidad de Innovación: Dimensiones Audit por Área

	Liderazgo			Competencias			Cultura			Aprendizaje			Estructura y Procesos			Toma de Decisiones		
Abastecimiento	5%	24%	71%	5%	33%	62%	5%	19%	76%	10%	14%	76%	5%	29%	67%	5%	19%	76%
Calidad	43%	57%	40%	19%	54%	28%	12%	47%	42%	14%	56%	30%	7%	44%	49%	12%	33%	56%
RR.HH	0%	17%	83%	0%	17%	83%	0%	17%	83%	0%	17%	83%	0%	17%	83%	0%	17%	83%
Fabricación	14%	55%	32%	9%	59%	32%	18%	41%	41%	36%	36%	27%	9%	64%	27%	14%	36%	50%
Mantenión	0%	29%	71%	0%	14%	86%	0%	29%	71%	0%	29%	71%	0%	14%	86%	0%	29%	71%
Ventas	0%	12,5%	87,5%	6%	19%	75%	0%	6%	94%	0%	19%	81%	0%	19%	81%	0%	12,5%	87,5%
Finanzas	0%	13%	88%	0%	19%	81%	0%	0%	100%	0%	6%	94%	0%	6%	94%	0%	6%	94%
Marketing	0%	50%	50%	9%	64%	27%	0%	9%	91%	0%	77%	23%	0%	45,5%	54,5%	0%	32%	68%
Otras	0%	29%	71%	0%	57%	43%	0%	43%	57%	0%	43%	57%	0%	29%	71%	0%	29%	71%
Sancela	0%	10%	90%	0%	0%	100%	0%	0%	100%	0%	40%	60%	0%	20%	80%	0%	0%	100%

Capacidad de Innovación: Dimensiones Audit por Empresa

	Liderazgo			Competencias			Cultura			Aprendizaje			Estructura y Procesos			Toma de Decisiones		
Laboratorios	9%	37%	54%	11%	44%	45%	9%	35%	56%	15%	35%	50%	6%	37%	57%	9%	26%	65%
Empresas	0%	15%	85%	0%	25%	75%	0%	5%	95%	0%	10%	90%	0%	10%	90%	0%	5%	95%
Comercial	0%	32%	68%	8%	47%	45%	0%	8%	92%	0%	53%	47%	0%	34%	66%	0%	24%	76%
SIM	7%	71%	21%	14%	50%	36%	14%	57%	29%	21%	64%	14%	7%	64%	29%	7%	57%	36%
Sancela	0%	17%	83%	0%	8%	92%	0%	0%	100%	0%	42%	58%	0%	25%	75%	0%	0%	100%

Oportunidades de Mejora: Descripción de las Subdimensiones

Aprendizaje y Gestión del Conoc.

La organización carece de espacios frecuentes para discutir ideas. Falta habilitar el aprendizaje mediante capacitaciones, desarrollo de habilidades, mentoring, experimentar por ensayo y error.

Talentos para la Innovación

Las personas que ingresan a la organización no siempre llegan con muchas ideas nuevas. Falta llenar los puestos claves con personas caracterizadas por su creatividad.

Apertura a otras Perspectivas

Percepción que no se solicitan nuevas ideas a los empleados o a personas expertos externos. Los individuos con conocimientos y habilidades muy desarrolladas no se sienten valorados.

Redes para Innovar

Percepción que los clientes no se involucran cuando se desarrollan nuevos productos o servicios. Falta establecer relaciones con asociaciones, gremios, universidades, consultoras u otras instituciones que puedan proveer de información actualizada y apoyo experto.

Diagnóstico: Oportunidades de Mejora

- Hay un desarrollo de capacidades dispar entre las diferentes empresas
- Aprendizaje activo es la dimensión más baja es casi todas las empresas, se requiere invertir en desarrollar las habilidades de las personas
- Los resultados de los estamentos operativos, administrativos, técnicos, profesional son significativamente más bajos que los de Gerentes y Jefaturas
- Los grandes cambios no se implementan con la rapidez requerida
- No se ha explorado suficientemente las ventajas de asociarse con universidades, asociaciones y gremios, consultoras u otras instituciones que nos permiten acceder a información actual y experta, ni se invita a gente externa a la organización a opinar ni participar de procesos de innovación
- Se requiere mayor experimentación y estudio continuo de nuevas tecnologías con el fin de adelantarse y aprovechar los desarrollos tecnológicos que van apareciendo
- La organización podría ser más ágil para desarrollar e implementar las buenas ideas

Recomendaciones:

- Incorporar a las empresas con menor desarrollo en la Gestión de la Innovación
- Alinear la Gestión de las Personas con los procesos de innovación, desarrollando las capacidades de las personas requeridas tanto para el proceso creativo de la innovación como para la implementación de las iniciativas
- Favorecer procesos de innovación con la participación de los estamentos profesionales, técnicos, operativos y administrativos. Esto no sólo será un importante input, sino que además, fortalecerá la cultura innovadora de la empresa
- Analizar y evaluar el pipeline de innovación, extrayendo aprendizajes que permitan dar mayor celeridad y agilidad a la implementación de las iniciativas
- Incorporar aspectos de la innovación abierta, permeando la Gestión de la Innovación a otros actores, tanto instituciones expertas, como a stakeholders
- Monitoreas nuevas tecnologías y estudios temáticos a través, por ejemplo, de plataformas de vigilancia tecnológica.