



La Gestión Del Conocimiento

39

La Network-Centric Enterprise y Su Impacto En Las Organizaciones

Gestión

Alejandra Vásquez D.

Ingeniero Comercial, Universidad de Chile
Magister en Finanzas, Universidad de Chile,
MBA in International Management,
Waseda University, Tokio, Japón

Brayan Honorato C.

Ingeniería Comercial, Universidad de Chile

«Conocer es competir con ventaja».

Anónimo

La actual revolución tecnológica y científica ha generado una disponibilidad casi infinita de información, y ha hecho que ésta se

convierta en un elemento fundamental dentro de las organizaciones que persiguen alcanzar con eficacia y efectividad los objetivos que se han propuesto. Es así como hoy en día surgen nuevas formas de administración y estrategias competitivas basadas en la Gestión del Conocimiento. Pero, ¿qué

hace del conocimiento un elemento diferenciador clave como para generar valor agregado a las organizaciones? Para responder a esta interrogante presentaremos un pequeño ejemplo histórico que ilustrará claramente el poder de la información.

En primera instancia, es importante manifestar que la Gestión del Conocimiento siempre ha sido un factor decisivo en el surgimiento de civilizaciones y organizaciones desde tiempo inmemorial. Por ejemplo, durante 60.000 años los hombres de CroMagnon vivieron simultáneamente con los de Neandertal. Sin embargo, hace unos 30.000 años estos últimos desaparecieron.

¿Por qué una especie sobrevivió y la otra pereció si ambas tenían herramientas y lenguaje? Los hombres de CroMagnon tenían un calendario lunar y correlacionaron el transcurso de los días con los hábitos migratorios del bisonte, el alce y el ciervo rojo. Esta percepción quedó documentada en pinturas rupestres. El hombre de CroMagnon aprendió que, para cazar, le bastaba ponerse al acecho ciertos días, lanza en mano, en el paso de un río. Por otro lado, el Hombre de Neandertal dispersó sus recursos y hombres en busca de animales que cazar y, por lo tanto, asignó mal sus recursos y desapareció.

Pero, ¿cómo consiguió el hombre de CroMagnon los conocimientos sobre los hábitos migratorios? Sin duda mediante múltiples observaciones realizadas por diferentes individuos en diversos momentos del tiempo. Lo anterior nos lleva a nuestra siguiente pregunta: ¿Qué hubiese sucedido si el primer hombre de CroMagnon que observó los hábitos migratorios de los animales no lo hubiese comunicado? Pues muy probablemente el conocimiento se habría perdido con él y otros hombres de CroMagnon habrían tenido que comenzar todo el proceso de nuevo, desde el principio y sin

conocimiento.

Por consiguiente, tres fueron los elementos diferenciadores clave en la sobrevivencia de esta especie:

1. El hombre de CroMagnon utilizó los métodos tecnológicos disponibles en ese momento (pinturas y astas de venado) para transmitir sus conocimientos a sus descendientes.
2. Con el tiempo acumuló los conocimientos de múltiples observadores, llegando a poder planificar sus actividades de caza cada vez con mayor eficiencia.
3. El resultado final fue que el hombre de CroMagnon resultó ser mucho más competitivo que el de Neandertal, y consiguió triunfar en un mercado donde lo que estaba en juego era la supervivencia.

Ahora bien, ya no cabe dudas de que uno de los factores fundamentales que hizo posible el triunfo de una especie sobre la otra fue el uso adecuado de la tecnología, herramienta sin la cual no hubiese sido posible la entrega del conocimiento a las futuras generaciones. Sin embargo, hay que tener en cuenta que el conocimiento no es sólo una cuestión tecnológica, sino que también involucra toda una forma de pensar, analizar, procesar y entender la información. Por lo tanto, hay que

En este mismo sentido, podemos extrapolar el ejemplo anterior hacia el proceso de evolución que han sufrido las economías en general, y las empresas en particular, con el transcurrir del tiempo. Ciertamente, las empresas (como unidades básicas de una economía) han evolucionado antes los cambios de su medio ambiente para poder sobrevivir. Su morfología ha correspondido a las circunstancias de cada momento, buscando siempre la mayor eficacia y eficiencia en sus operaciones. Esto último es importante ya que el medio ambiente siempre ha influido en las organizaciones, en las empresas, y en la forma en que el hombre mismo se relaciona con su entorno laboral. En este sentido, tal vez la última gran revolución se produjo con la fragmentación de las funciones y actividades al interior de las empresas, permitiendo además la creación de un sinfín de «micro-especialistas» que pudieron aumentar su nivel salarial, y la productividad y las utilidades de sus empresas. Aquella revolución aportó una solución para los problemas que planteaban ciertos modelos productivos obsoletos, pero este paradigma se quedó sin respuesta para ciertos problemas de gestión. En efecto, si bien dicha fragmentación trajo consigo una reducción de los costos fijos y una mayor especialización de cada uno de

El conocimiento no es sólo una cuestión tecnológica, sino que también involucra toda una forma de pensar, analizar, procesar y entender la información.

contar con una cultura organizacional que esté presente en las distintas entidades compuestas por personas y que de algún modo administre el conocimiento de éstas.

los sub-sistemas de las empresas (Marketing, Producción, Finanzas, Recursos Humanos, etc.) también ha provocado otros problemas (como la pérdida de coordinación entre sub-

sistemas, el aislamiento de funciones, la pérdida de claridad en los objetivos corporativos, etc). La situación anterior también ha llevado en la actualidad a que muchas empresas sufran un verdadero desconocimiento de las fuerzas que mueven el mercado y a una creciente dificultad para satisfacer a sus clientes con productos de mayor calidad, mejores canales de distribución, precios más bajos, etc.

En este mismo sentido, la problemática actual se traduce en la necesidad de reducir costos y al mismo tiempo aumentar el valor agregado de los productos y/o servicios para, de esta forma, aumentar los márgenes de ganancias y generar ventajas competitivas sustentables en el tiempo. Básicamente aquí todo el asunto se trataría de lograr reunir eficaz y eficientemente los diferentes departamentos (y los conocimientos disgregados en cada uno de ellos) para lograr mayor sinergia e innovación. Pero el costo por concepto de unir la estructura organizacional no es despreciable. Sin embargo, aún cuando compartir la información dentro de una organización suele ser algo muy costoso, si se hace de una forma adecuada puede traer consigo invaluables ventajas competitivas.

Esto es en realidad el fin del mundo tal como lo conocemos, donde los factores de producción están cambiando, pasando a un entorno donde el conocimiento es el factor principal (incluso sobre el capital) y donde, a diferencia de otro tipo de aportación laboral, el trabajador lleva consigo habilidades específicas que son fundamentales para la organización y sin las cuales no se puede funcionar.

Evidentemente, esta situación acarrea unos elevadísimos costos salariales, sobre todo por contar con buenos profesionales. Si a esto le sumamos el alto costo social (y fiscal) que tienen las empresas como empleadoras, esta situación ha desembocado en unos

niveles de desempleo preocupantes y de difícil resolución si no cambiamos las reglas del juego. Con la creciente necesidad de ofrecer precios bajos, de entregar máxima calidad, y de enfrentar clientes más exigentes, una gran competencia y unos márgenes operativos cada vez más pequeños, a las empresas sólo les queda replantearse su modo de gestión si es que desean sobrevivir.

Pero no hay que preocuparse, pues no todo está perdido y al parecer la clave se encuentra justamente la palabra supervivencia, término muy ligado a situaciones límites y de conflictos (guerras, desastres naturales, epidemias, etc.) por los cuales ya ha pasado la Humanidad y de las cuales podemos obtener varias lecciones aplicables a organizaciones.

«Conocimiento, información, tecnología, son fuentes directas de poder: ese es el cambio de paradigma del mundo».

Manuel Castells



La Gestión del Conocimiento

En toda situación extrema donde se busca sobrevivir ante una adversidad, los elementos claves son el conocimiento y las habilidades que tengamos respecto a la problemática a la cual nos enfrentamos. Todos poseemos habilidades y conocimientos, la cuestión es cómo los utilizamos y gestionamos.

Nueva Economía, Globalización, Innovación y Gestión del Conocimiento son conceptos que se han incorporado recientemente a las teorías de la Administración y la Economía. En realidad lo que subyace detrás de estos términos es la búsqueda constante de soluciones para la Gestión de las Organizaciones, orientada a la creación de valor y a la competitividad sostenida en un entorno en constante cambio.

En teoría, las iniciativas de gestión de conocimiento pueden ser muy diversas, desde proyectos de tecnologías de información, pasando por cambios en estructuras organizacionales, hasta determinadas políticas de recursos humanos. Pero, ¿qué es la Gestión del Conocimiento?

Primero que todo, debemos definir lo que es “conocimiento”. Desde el punto de vista de las organizaciones se puede definir el conocimiento como la información que posee valor para ella, es decir aquella información que permite generar acciones asociadas a satisfacer las demandas del mercado y apoyar las nuevas oportunidades de negocios a través de la explotación de las competencias centrales de la organización.

Las diferentes categorías de conocimiento son:

Codificado /Tácito: Conocimiento tácito es aquel conocimiento que es difícil de articular de forma que sea manejable y esté completo. De hecho,

lo que nosotros sabemos es más de lo que podemos decir. Por otro lado, el conocimiento codificado -tal como planos, fórmulas ó códigos computacionales- es aquel que no necesita demasiado contenido para ser manejable.

De uso Observable / No Observable:

Es aquel conocimiento que se ve reflejado en los productos que salen al mercado.

Conocimiento Positivo / Negativo: Es el conocimiento generado por las áreas de Investigación y Desarrollo (I&D). Esto se observa a través de los descubrimientos (conocimiento positivo) realizados por las investigaciones y las “aproximaciones que no funcionan” (conocimiento negativo).

Conocimiento Autónomo / Sistemático:

El conocimiento autónomo es aquel que genera valor sin mayores modificaciones en el sistema en el cual se encuentra (ej.: inyección de combustible). El conocimiento sistemático es aquel que depende del evolucionar de otros sistemas para generar valor (ej.: Bienes complementarios).

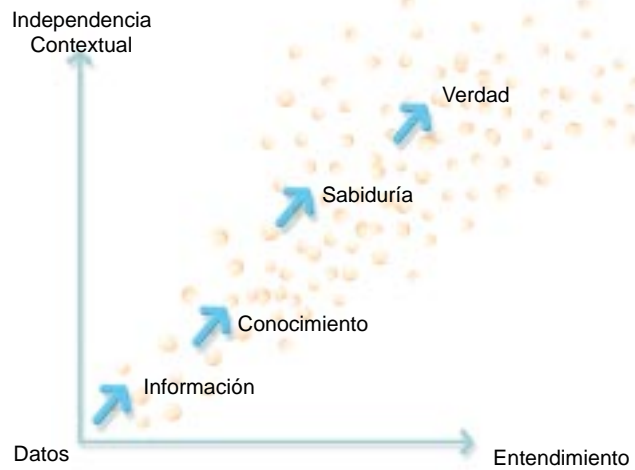
Régimen de Propiedad Intelectual:

Es el conocimiento que se encuentra protegido bajo las leyes de propiedad intelectual.

Un punto importante a considerar aquí es el hecho que la organización por sí sola no puede crear conocimiento, sino que son las personas que la componen quienes establecen las nuevas percepciones, pensamientos y experiencias que establecen el Conocer de la Organización. Bajo esta premisa, entender dónde reside aquel conocimiento y cómo compartirlo es de vital importancia para administrarlo y generar valor.

A continuación presentamos la figura 1, la cual asocia el nivel de independencia del contexto y el nivel de entendimiento en torno a los

Figura 1
Relaciones entre los Componentes de la Cadena Informativa



Donde:

Dato: Es un punto en el espacio y el tiempo el cual no cuenta con referencias espaciales y temporales.

Información: Una colección de datos no es información. Las piezas de datos representan información de acuerdo a la medida de asociación existente entre ellos, lo cual permite generar discernimiento en torno a ellas. Representa el cuál, el quién, el cuándo y el dónde.

Conocimiento: Una colección de información no es conocimiento. Mientras la información entrega las asociaciones necesarias para entender los datos, el conocimiento provee el fundamento de cómo cambian (en el caso que lo hagan). Esto claramente puede ser visto como patrones del comportamiento contextualizados, es decir una relación de relaciones. Representan el cómo.

Sabiduría: La sabiduría abarca los principios fundamentales responsables de los patrones que representan el conocimiento. Representa el por qué.

elementos de la cadena informativa: los datos, la información, el conocimiento, la sabiduría y su flujo.

En este mismo sentido, la verdad sería la totalidad de los factores de sabiduría y sus relaciones, representando el ser implícito en la organización.

Todas las organizaciones, en mayor o menor grado, trabajan con datos, procesan información y generan conocimiento que, de algún modo y a diferentes escalas, adquieren, evalúan, almacenan, comparten y usan en su propio accionar dentro de un entorno determinado.

Luego, uniendo los conceptos expresados anteriormente bajo una definición práctica, se puede afirmar que:

Conocimiento son las creencias cognitivas, confirmadas, experimentadas y contextualizadas del conocedor sobre el objeto, las cuales estarán condicionadas por el entorno, y serán potenciadas y sistematizadas por las capacidades del conocedor, las cuales establecen las bases para la acción objetiva y la generación de valor.

Entonces el valor de la administración del conocimiento se relaciona directamente con la eficiencia con la cual este es manejado por los miembros de la organización, ocupándose de situaciones actuales, pero teniendo al mismo tiempo eficacia para prever y crear un futuro. Sin la utilización del conocimiento cada situación se

manejaría de acuerdo a lo que cada individuo o grupo piensa de una situación determinada, de una forma subjetiva y prejuiciada. Con el acceso al conocimiento, cada situación se trataría como la suma total de un todo, donde cada persona en la organización ha aprendido sobre la base de una situación de naturaleza similar. Por lo tanto, el compartir la información se vuelve vital para la superación de las distintas problemáticas que enfrenta la empresa y, de esta forma, el empleo del conocimiento compartido en la organización nos entregaría una superioridad para lograr ventajas competitivas.

Por otro lado, el término “Gestión” se define como “el proceso mediante el cual se obtiene, despliega o utiliza una variedad de recursos básicos para apoyar los objetivos de las organizaciones”. Considerando lo anterior, podemos definir el concepto de **Gestión del Conocimiento**, como el proceso sistemático de detectar, seleccionar, organizar, filtrar, presentar y usar la información por parte de los participantes de la organización, con el objeto de explotar cooperativamente los recursos de conocimiento basados en el capital intelectual propio de las organizaciones, orientadas a potenciar las competencias organizacionales y la generación de valor.

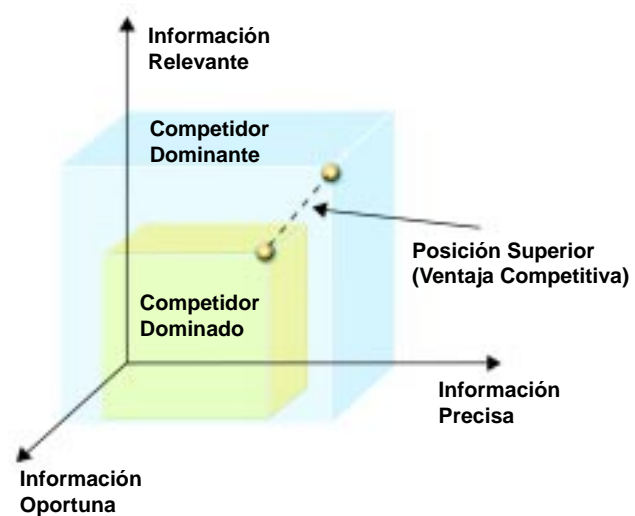
En este sentido, una posición de ventaja competitiva se derivaría de la habilidad administrativa para explotar una ventaja en la información, donde esta última se alcanzaría cuando un competidor supera a sus rivales en el campo de la información. La figura 2 ilustra una posición de ventaja superior respecto a un competidor en términos de información. Como podemos observar, la información tiene las dimensiones de relevancia, precisión, y de ser oportuna. Por consiguiente, un límite superior en el campo de la información es alcanzado a medida que los tres factores se aproximan al 100%. Por supuesto, las

organizaciones pueden no ser capaces de alcanzar 100% en todos los factores. Consecuentemente, el objetivo en el sector comercial sería aproximarse a estos límites superiores más rápido que sus competidores para así tener una posición superior que le permita sobrevivir. En efecto, superioridad en la información sería un estado alcanzado cuando una ventaja

nivel de tecnologías de la información como de telecomunicaciones- cuya principal habilidad sería la de transmitir grandes cantidades de información en forma inmediata y ordenada, y sin consideración de la ubicación física del transmisor y del receptor.

En este sentido, las nuevas organizaciones tenderían a una **red integrada de los procesos con un**

Figura 2



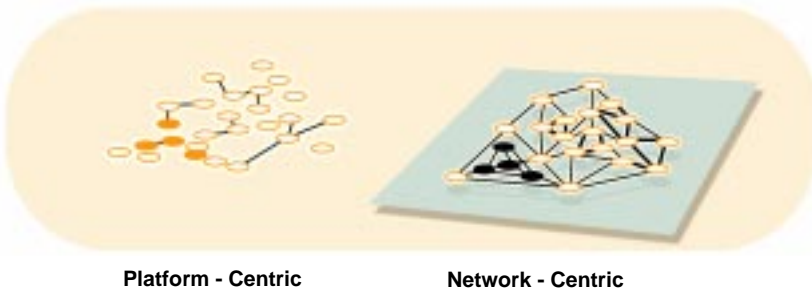
competitiva es derivada de la habilidad para explotar una posición superior en información.

El incremento de la producción intelectual de la sociedad (nuevas investigaciones, nuevas disciplinas científicas, etc.), ha ocasionado una verdadera avalancha informativa a todos niveles, donde esta superabundancia de información ha traído aparejada consigo algunas dificultades (problemas en la sistematización, el acceso y la calidad de la información, el uso de la información, etc.). En este sentido, lo que caracteriza a la Gestión del Conocimiento es su apoyo en las nuevas tecnologías de información -tanto a

marcado énfasis en las conexiones y en los sistemas de interacción puesto que las tecnologías de la información están sufriendo un cambio fundamental desde los sistemas Platform-Centric hacia los sistemas Network-Centric.

En efecto, como podemos ver en la figura 3, al tener una empresa que utiliza un sistema Platform-Centric (sistema más utilizado por las empresas actualmente) presenta una integración incompleta de sus partes (logrando menor sinergia) pues el traspaso de información desde un departamento a otro es difícil y costoso debido a la incompatibilidad de sistemas. Por otro lado, con Network-Centric se alcanzarían mayores oportunidades para

Figura 3



la colaboración, la integración y la innovación. En un caso aun más extremo, las organizaciones virtuales (habilitadas por un proceso de networking) lograrían nuevas ventajas competitivas debido a una mayor productividad asociada a la colaboración e integración virtuales, y el outsourcing.

La respuesta a este nuevo entorno informacional supone la transfiguración de las empresas en empresas basadas en conocimiento. Esta red integradora de procesos y conocimientos dentro de las empresas y organizaciones ya es un hecho concreto y se conoce como **Network-Centric Enterprise**. Este concepto, junto a la Gestión del Conocimiento, esta cambiando la forma de administrar las empresas y esta planteando nuevos paradigmas dentro del ámbito administrativo. Estos nuevos paradigmas están influyendo a su vez en la economía mundial y en todo tipo de organizaciones (donde algunas de ellas incluso no persigan fines de lucro, pero si buscan una superioridad competitiva en su entorno). De este modo, el compartir la información en una Network-Centric Enterprise tiene componentes organizacionales, de comportamiento y de tecnología, donde se debe dar la presencia de: cooperación e interoperabilidad; componentes humanos que usen la información para

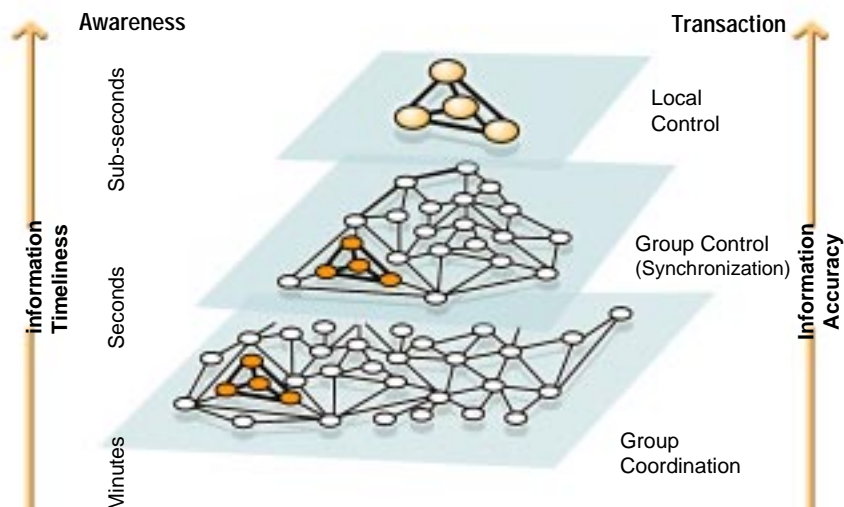
generar valor (Knowledge-based Workforce); y componentes tecnológicos de soporte del sistema informacional. Como se puede observar en la figura 4, en este tipo de empresas se logra pasar de sistemas operativos cerrados (Intranet, tecnologías propietarias, etc) a sistemas abiertos (Internet, comunicación satelital, GPS, etc) donde la información viaja de forma encriptada para una máxima seguridad. Utilizando estos sistemas abiertos logramos pasar de recolectar información en “minutos”, a una disponibilidad de información en “tiempo real”. Del mismo modo un aumento de la interconectividad de los distintos elementos de la organización

bajo una arquitectura tecnológica común no sólo se logra una coordinación grupal sino que, además, un control local de las transacciones, pasando por una auto-sincronización de los distintos subgrupos de la empresa. Asimismo, la precisión de la información es mucho mayor dado su carácter de “on-line” y su disponibilidad en “real time”, donde la Gestión del Conocimiento de la organización juega un rol fundamental para su adecuado uso. En efecto, la existencia de Gestión del Conocimiento al interior de una empresa implicaría la existencia de “awareness” con respecto a nuevas oportunidades y escenarios de negocios, lográndose una adaptabilidad inmediata a los cambios del medio y una adecuada respuesta para enfrentarlos.

Por lo tanto, algunas de las características generales que presenta la Network-Centric Enterprise podrían enumerarse como las siguientes:

- Competitive Awareness
- Colaboración e integración virtuales
- Respuesta en tiempo real
- Logística “Just in Time”
- Disminución de riesgos y costos
- Precisión en la manufactura y/o servicios

Figura 4



Aplicaciones Prácticas de la Gestión del Conocimiento

A través de amplios sectores de la economía mundial, competidores dominantes tales como Dell Computer y Cisco Systems (sector de las tecnologías de la información), Federal Express y American Airlines (sector de transportes), Charles Schwab, Deutsche Morgan Grenfell y Capital One (sector de servicios financieros), y Wal-Mart y Amazon.com (sector retailing) son exitosos empleando estrategias basadas en información para crear ventajas competitivas en sus respectivos sectores. Sin embargo, una idea fundamental que debemos tener presente es que la Gestión del Conocimiento es aplicable a todo tipo de organizaciones y que no está limitada solamente al mundo empresarial.

En este sentido, mucho del conocimiento acumulado en el ámbito de los negocios con respecto a Gestión del Conocimiento a sido aplicado también a otros sectores del quehacer de un país, como es el caso del Departamento de Defensa de los Estados Unidos que, en la pasada guerra de Irak, puso en marcha la tecnología llamada TBMCS (Theater Battle Management Core Systems). En efecto, esta tecnología forma el núcleo mismo del Network-Centric Warfare que al utilizar computadoras, comunicaciones de banda ancha y software de redes, permite que la información obtenida de elementos de vigilancia, vehículos sin tripulación, información geoespacial e inteligencia humana sea captada, procesada y distribuida en tiempo real al personal militar en operaciones de combate, generando así una gestión adecuada del conocimiento organizacional.

A continuación presentaremos un ejemplo poco conocido en occidente, pero que ilustra todas las

potencialidades en la utilización de la Gestión del Conocimiento y del concepto de Network-Centric Enterprise en el área comercial de retailing.

Seven-Eleven Japan: Un Ejemplo de Network-Centric Retailing en Japón

La industria de las tiendas por conveniencia en los Estados Unidos estaba en pleno crecimiento en los años 70s y a inicios de los 80s. Sin embargo, a finales de los 80s las grandes compañías petroleras, acostumbradas a los rigores de la fuerte competencia, entraron al mercado del retailing estadounidense. La competencia era intensa, y muchos retailers pidieron prestamos en exceso para ampliarse y diversificarse. Consecuentemente, catorce compañías de tiendas por conveniencia fueron a la bancarrota entre 1989 y 1991. Sin embargo, al otro lado del Pacífico, en Japón, la industria de retailing estaba ya experimentando una revolución silenciosa de otro tipo. Siendo considerada todavía como ineficaz por muchos observadores de los Estados Unidos, la industria

japonesa de retailing experimentaba gigantescos avances gracias a la intensa competencia de las más importantes cadenas de tiendas por conveniencia niponas.

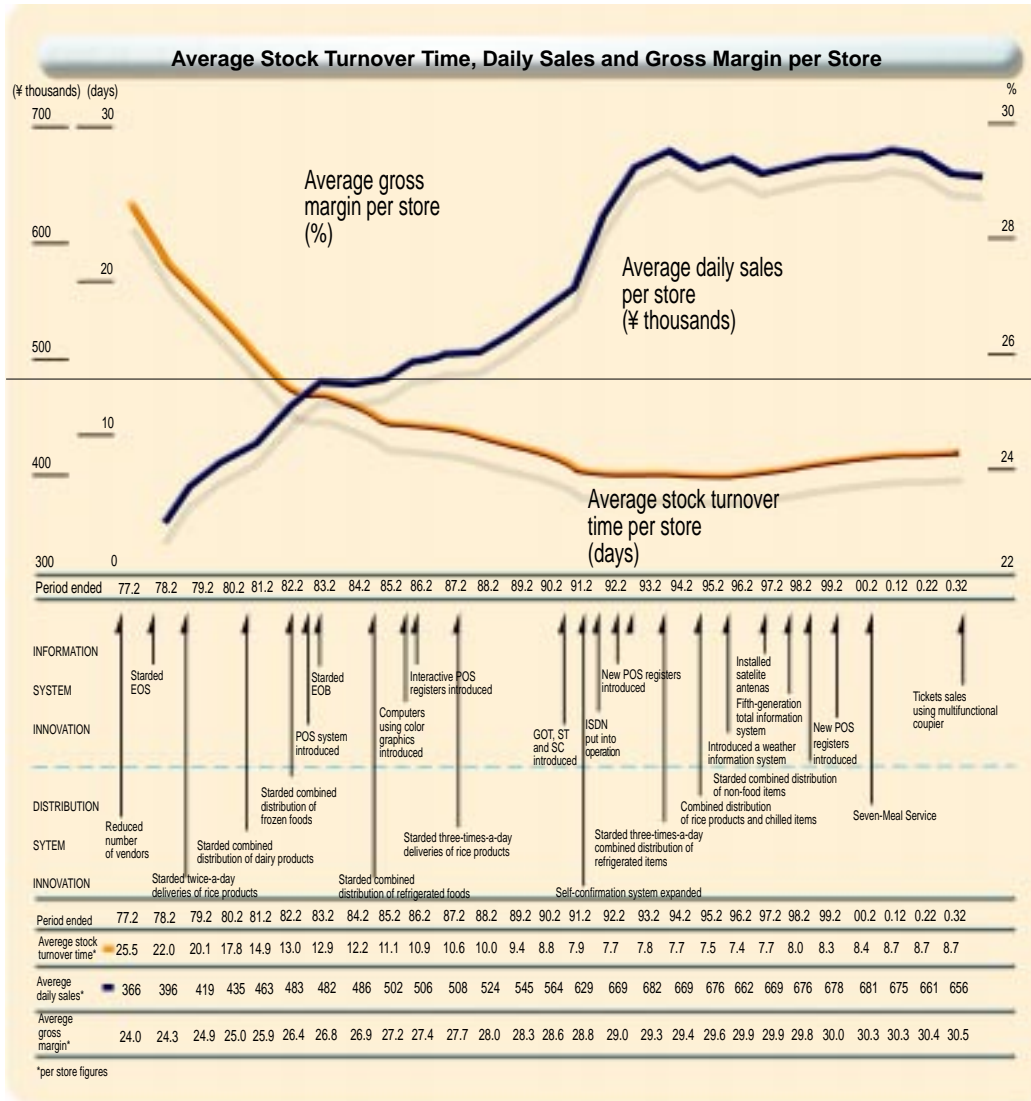
Es en esta revolución japonesa del mercado del retailing en que el caso de Seven-Eleven Japan es de particular interés. La historia de esta compañía comienza en 1974 cuando la compañía japonesa Ito-Yokado Co. Ltd. compró (a la empresa estadounidense Southland Corporation) la licencia del nombre “Seven-Eleven” con el objetivo de formar su cadena de tiendas por conveniencia en Japón. Desde entonces “Seven-Eleven Japan” buscó activamente abrir tiendas por conveniencia que entregaran mayor satisfacción a los clientes por medio de la construcción de un sistema integrado que incluyera producción, distribución y marketing.

En efecto, y con el correr de los años, Seven-Eleven Japan ha logrado mantener una posición de liderazgo en el mercado japonés al cambiar paulatinamente sus operaciones hacia un modelo de Network-Centric Enterprise, traduciendo su superioridad en información en la generación de ventajas competitivas e innovación. Ciertamente, esta empresa percibió que para crecer, ser rentable y sobrevivir en el altamente competitivo mercado del retailing japonés estaba forzada a evolucionar, optando de este modo por una arquitectura operacional sofisticada que le permitiera generar un mayor nivel de control, coordinación y conocimiento organizacional.

Como se puede observar en la figura 5, y comenzando con su primer sistema de información en 1978, la empresa ha desarrollado constantemente avanzados sistemas de información tales como los point of sale (POS) y los electronic ordering systems (EOS), permitiéndole pasar del control y coordinación de 100 tiendas en mayo de 1976 a controlar y

La gestión del Conocimiento es aplicable a todo tipo de organizaciones y no está limitada solamente al mundo empresarial.

Figura 5



coordinar 9.690 tiendas en febrero del 2003. Como un ejemplo extraordinario de vanguardia en la Gestión del Conocimiento cabe mencionar que Seven-Eleven Japan invirtió 60 billones de yenes (aprox. 600 millones de dólares) en la implementación de su última Red de Sistemas de Información Total de Quinta Generación, siendo habilitada en la totalidad de sus tiendas para junio de 1999, y representando actualmente la versión más eficiente y acabada Network-Centric Enterprise para este mercado en Japón.

Como se puede observar en la figura 6, esta red de información Network-Centric es una de las más avanzadas del planeta, conectando tiendas, headquarters y proveedores a través de telecomunicaciones satelitales y una red digital de servicios integrados (ISDN). Esta red ha probado ser una herramienta clave para incrementar las tres dimensiones de la información (información relevante, precisa y oportuna), permitiendo de este modo el que Seven-Eleven Japan alcanzase una posición superior en información y una ventaja competitiva que le ha permitido

responder de forma más rápida y precisa a las necesidades de sus clientes. En este sentido, el uso adecuado de la Gestión del Conocimiento ha optimizado las operaciones de esta empresa por sobre las de sus rivales y le ha permitido ser el líder indiscutido de este mercado por casi dos décadas.

Como se puede observar además en la figura 7, los empleados de cada tienda pueden usar fácilmente el computador en ella para chequear la última información sobre productos, estado del tiempo y eventos, así como los más

recientes comerciales en televisión y los métodos de display de productos. En este sistema también es posible la creación de una base de datos de figuras relacionadas a las ventas, y el uso de mensajes de voz y memos para la comunicación dentro de las tiendas. Adicionalmente, toda la información transaccional de Seven-Eleven Japan se almacena en un host computer y se analiza para extraer datos de la tendencia (ej.: las tendencias estacionales de los productos). Lo anterior se combina con la información en tiempo real de la transacción para desarrollar un alto grado de conocimiento localizado dentro de cada tienda. Este sistema permite que los dependientes de las tiendas puedan comparar las ventas diarias con las figuras históricas de las ventas a partir del día anterior, de la semana anterior, y de los mismos períodos el año

anterior. Cada encargado también puede determinar en tiempo real los niveles existentes del inventario, cantidad de producto en tránsito, y el inventario en las tiendas vecinas. Este alto nivel de conocimiento les permite identificar oportunidades en tiempo real y llevar a cabo la acción apropiada (ej.: exhibir más los artículos que están experimentando un volumen creciente de ventas).

En este mismo sentido, la adopción de un modelo de Network-Centric Enterprise le ha permitido a Seven-Eleven Japan el expandirse hacia nuevos servicios por medio de la innovación que le ha permitido generar su propio conocimiento organizacional y por la utilización de su infraestructura de negocios existente. En efecto, algunos de los servicios que la empresa ha ido incorporando en sus tiendas a través de los años incluyen casos tan

innovadores como los siguientes: servicios de pago de cuentas (desde 1987); servicio de recepción y envío de paquetes; servicios de fotocopiado; servicio de cajeros automáticos; servicios bancarios del Ito-Yokado Bank (desde mayo del 2001); 7dream.com (que desde febrero del 2000 permite, por medio de terminales de computadora, la existencia de un “estante virtual” en cada tienda); etc.

Conclusiones

El artículo deja de manifiesto que en el mundo actual, donde el valor agregado que entregan las empresas ya no proviene en gran medida de sus activos tangibles, la Gestión del Conocimiento juega un rol fundamental en el logro de una mayor competitividad y valor económico por parte de las empresas. Sin embargo, para que lo anterior pueda

Figura 6:
Red de Sistemas de Información Total de Quinta Generación

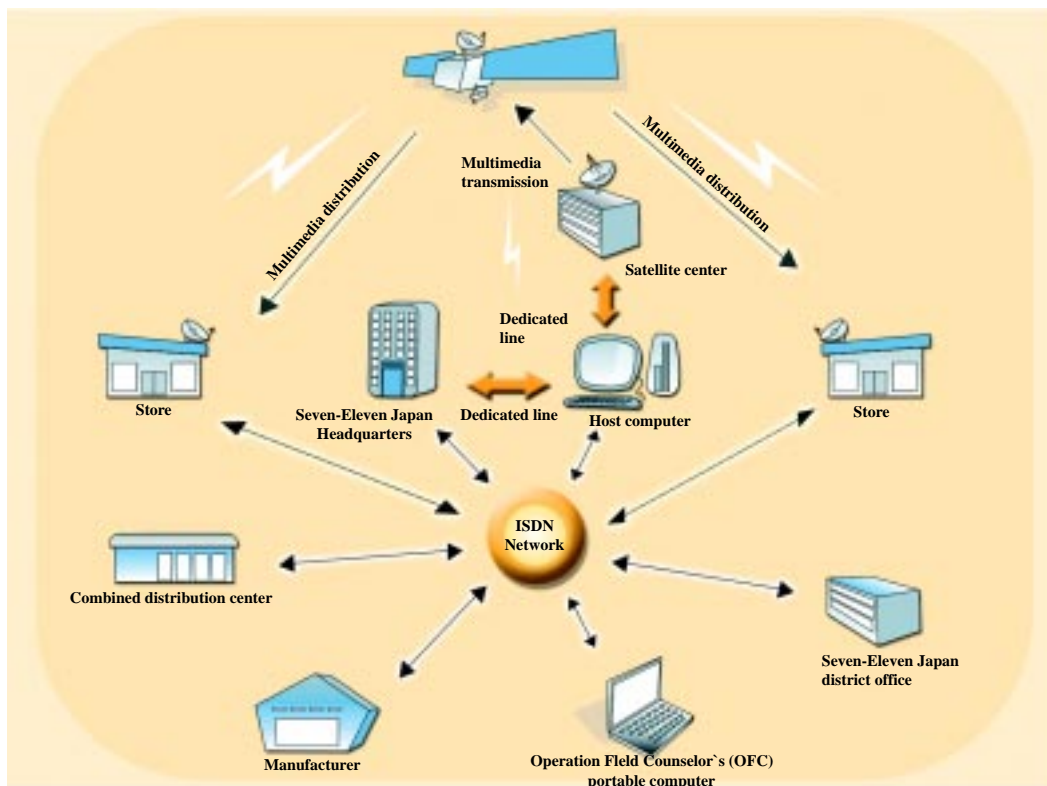
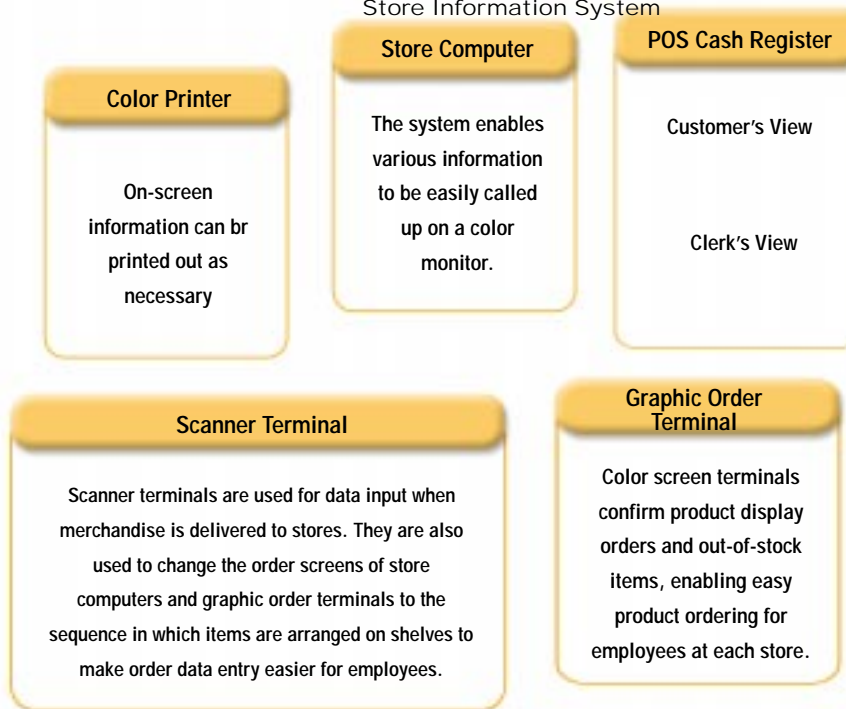


Figura 7
Store Information System



lograrse deben crearse instancias que faciliten esta gestión, tales como un cambio cultural al interior de la organización, y el uso de herramientas adecuadas que faciliten el traspaso del conocimiento organizacional.

Como se puede deducir de este artículo, una de las herramientas clave en este sentido es el modelo de Network-Centric Enterprise que facilita la transacción y uso de la información. Sin embargo, este modelo debe ser entendido como un medio de administración de información y no como un fin en sí mismo. La gestión final de la información, el conocimiento, el aprendizaje y la innovación organizacional es una tarea que debe ser realizada por los miembros de la organización, donde los administradores juegan un rol fundamental en la Gestión del Conocimiento. Entonces, la Gestión del Conocimiento, junto con el modelo de Network-Centric Enterprise, lograrían crear elementos diferenciadores que permitirían obtener ventajas competitivas en una industria particular. E&A

REFERENCIAS

Artículos:

1. Seven-Eleven Corporate Outline 2003, <http://info.sej.co.jp/12/12.html>
2. Alberts D., y John Gartska (1999), "Information Superiority/Command and Control Seminar: Keynote Presentation", <http://www.dodccrp.org/ncwPages/ncwPage.html>
3. Cebrowski A., y John Gartska (1998), "Network-Centric Warfare: Its Origin and Future", <http://www.dodccrp.org/ncwPages/ncwPage.html>
4. Kollock, P. (1998), "Social Dilemmas: The Anatomy of Cooperation", *Annual Review of Sociology*, 24, 183-205.
5. Páginas de Internet:
<http://www.outsights.cm/systems/kmgmt/kmgmt.htm>
http://www.areas.com/km/cambio_cultural.htm
<http://www.areas.com/km/Tercerfactor1.htm>
<http://www.opinar.net/2003/n18/ccys02.htm>
<http://hci.stanford.edu/~roscheis/dissertation.pdf>
<http://main.sej.co.jp/10/index.html>

Libros:

1. Ponjuán, Gloria (1998), *Gestión de Información en las Organizaciones: Principios, Conceptos y Aplicaciones*. Chile: Impresos Universitaria.
2. Taylor, Robert (1986), *Value-Added Processes in Information Systems*. New Jersey: Ablex Publishing Corporation.