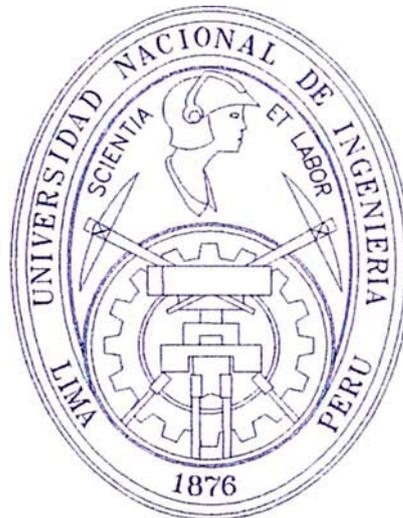


UNIVERSIDAD NACIONAL DE INGENIERÍA

FACULTAD DE INGENIERÍA INDUSTRIAL Y DE SISTEMAS



**HERRAMIENTAS Y PROCESOS PARA LA GESTION
DE CONOCIMIENTO EN EL AREA DE MARKETING DE
PROCTER & GAMBLE**

**INFORME DE SUFICIENCIA
PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE:
INGENIERO DE SISTEMAS**

KAREN LUZ RONQUILLO PASCUAL

LIMA – PERÚ

2013

DEDICATORIA

A mis padres, de quienes día a día aprendí que la dedicación y el esfuerzo tienen sus recompensas, y éste es un ejemplo más de ello.

AGRADECIMIENTO

Sinceros agradecimientos al Ing. Zuloaga, quien me asesoró en el desarrollo de este informe, cuidando de cada detalle del mismo. Igualmente al Mg. Sanchez quien me orientó en el proceso de titulación, lo que me permitió realizar el mismo a distancia y sin mayor contratiempo. Y así mismo, al Ing. Vilcapoma que contribuyó con sus amplios conocimientos del tema ayudando a refinar y finalizar esta obra.

INDICE

INDICE.....	4
INDICE DE ILUSTRACIONES	7
DESCRIPTORES TEMATICOS	8
RESUMEN EJECUTIVO	9
INTRODUCCIÓN	11
1 CAPÍTULO I_PENSAMIENTO ESTRATÉGICO	13
1.1 DIAGNÓSTICO FUNCIONAL	13
1.1.1 ORGANIZACIÓN	13
1.1.2 CLIENTES	14
1.1.3 PROVEEDORES	14
1.1.4 PROCESOS.....	15
1.2 DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO	15
1.2.1 VISION	15
1.2.2 MISION	16
1.2.3 OBJETIVO ESTRATÉGICO.....	16
1.2.4 FORTALEZAS Y DEBILIDADES	18
1.2.4.1 Fortalezas.....	18
1.2.4.2 Debilidades.....	19
1.2.5 OPORTUNIDADES Y AMENAZAS.....	20
1.2.5.1 Oportunidades.....	20
1.2.5.2 Amenazas	21
1.2.6 MATRIZ FODA.....	21
2 CAPÍTULO II_MARCO TEÓRICO Y METODOLÓGICO.....	23
2.1 CONOCIMIENTO E INFORMACIÓN	23
2.1.1 CONOCIMIENTO.....	23
2.1.2 INFORMACIÓN	24
2.1.3 USO COMBINADO DEL CONOCIMIENTO Y LA INFORMACIÓN	25
2.2 TIPOS E IMPORTANCIA DE CONOCIMIENTOS.....	25
2.2.1 Conocimiento explícito.....	26
2.2.2 Conocimiento tácito.....	26
2.2.3 El conocimiento estructural.....	27
2.2.4 La coexistencia de los conocimientos explícitos y tácitos	28

2.2.5	Importancia del Conocimiento en las Organizaciones	28
2.3	LA ORGANIZACIÓN CAPAZ DE APRENDER	29
2.3.1	Soluciones organizativas y estructuración del conocimiento de la empresa	31
2.4	LAS TECNOLOGÍAS DE INFORMACIÓN.....	32
2.4.1	Las TI en la Organización	32
2.4.2	Las TI para la Gestión del Conocimiento	33
2.5	CICLO DE LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO EN SISTEMAS	35
2.5.1	Adquisición de conocimiento.....	35
2.5.2	Refinamiento de conocimiento	36
2.5.3	Almacenamiento	36
2.5.4	Distribución	36
2.5.5	Presentación.....	36
2.6	ARQUITECTURA DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO.....	37
2.7	MODELO DE IMPLANTACIÓN DE GESTION DEL CONOCIMIENTO BAJO EL ENFOQUE SISTEMICO.....	38
2.7.1	Etapas del modelo	39
2.7.1.1	Análisis de la situación Actual	39
2.7.1.2	Desarrollo de una estrategia de conocimiento	40
2.7.1.3	Diseño de una Arquitectura del conocimiento	40
2.7.1.4	Implementación	41
2.7.1.5	Mediciones y Evaluaciones	41
3	CAPÍTULO III PROCESO DE TOMA DE DECISIONES	42
3.1	IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA.....	42
3.2	PLANTEAMIENTO DE ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN.	45
3.3	SELECCIÓN DE UNA ALTERNATIVA DE SOLUCIÓN.....	45
3.4	ANALISIS COSTO BENEFICIO.....	49
3.4.1	Análisis de Costos.....	49
3.4.2	Análisis de Beneficios	50
3.5	PLANES DE ACCIÓN PARA DESARROLLAR LA SOLUCIÓN PLANTEADA.....	51
3.5.1	Análisis de la situación Actual.....	52
3.5.1.1	Mapa de procesos de la función de Marketing	52
3.5.2	Diseño de la Estrategia	53
3.5.2.1	Meta Estratégica de Conocimiento.....	53
3.5.2.2	Plan para la implementación de la gestión de conocimiento en la organización	53
3.5.3	Diseño de una Arquitectura del conocimiento.....	55
3.5.3.1	Análisis de requerimientos	56
3.5.3.2	Site Map	58
3.5.3.3	Modelo Relacional de Base de Datos.....	59
3.5.3.4	Creación de prototipos	61
3.5.3.5	Grabar y Compartir Presentaciones	66
3.5.3.6	Video-Entrenamiento.....	66
3.5.3.7	Incentivo al mejor Colaborados de Conocimiento	66
3.5.4	Implementación.....	67

3.5.5	Mediciones y Evaluaciones.....	67
3.5.5.1	Métricas para el seguimiento y evaluación de MNet	67
4	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	69
4.1	CONCLUSIONES.....	69
4.2	RECOMENDACIONES	71
	GLOSARIO DE TÉRMINOS	72
	BIBLIOGRAFIA	73
	ANEXO 1: ENCUESTA A PERSONAL DE MARKETING	74

INDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1: Organigrama del área de Marketing de la UEN de Cuidado Femenino en LA, P&G	14
Ilustración 2: Cadena de Valor de la Unidad de Negocios de Cuidado Femenino.....	17
Ilustración 3: Matriz FODA	22
Ilustración 4. Procesos de la Gestión del Conocimiento.....	35
Ilustración 5. Arquitectura de Gestión del Conocimiento	38
Ilustración 6: Modelo para la Implementación de un Sistema de KM.....	39
Ilustración 7. Diagrama de Causa-Efecto	44
Ilustración 8. Stakeholders del Proyecto	48
Ilustración 9: Mapa de Procesos de la función de Marketing dentro de P&G	52
Ilustración 10. Arquitectura de Gestión del Conocimiento	56
Ilustración 10: Site Map del Sistema MNet.....	59
Ilustración 11: Modelo Relacional de Datos para el sistema MNet	60
Ilustración 12: Parte Superior Home Page	61
Ilustración 13: Homepage con Setting por Default.....	62
Ilustración 14: Homepage con Personalización	63
Ilustración 15: Mensaje Mensual enviado a la comunidad.....	64
Ilustración 16: Prototipo de la Comunidad.....	65
Ilustración 17: Ventana de Creación de una Discusión en la comunidad.....	65

DESCRIPTORES TEMATICOS

- Gestión del conocimiento: Gestión de conocimiento en una organización, Sistemas de gestión del conocimiento, modelo de implementación para la gestión del conocimiento, tecnologías de información para la gestión del conocimiento.
- Marketing: Procesos del área de Marketing, gestión de conocimiento en el área de marketing, gestión de conocimiento como ventaja competitiva.
- Portales Web.

RESUMEN EJECUTIVO

El presente informe de suficiencia documenta la creación de las herramientas para la gestión de negocio en el área de Marketing de la Unidad Estratégica de Negocio de Cuidado Femenino de la empresa Procter & Gamble, en la que la autora labora actualmente. El modelo que guía la implementación de la gestión de conocimiento sigue las siguientes etapas:

- Análisis de la situación actual; en esta etapa visualizaremos cuáles son los procesos de esta área funcional e identificaremos el estado de dichos procesos respecto a la generación y almacenamiento de conocimiento.

Desarrollo de una estrategia de conocimiento; En base a la estrategia del Negocio y la situación actual de gestión de conocimiento en el área, se describirá la mejor estrategia de gestión de conocimiento para la organización.

Diseño de la arquitectura del conocimiento; En esta etapa se establece la base lógica y técnica sobre la cual se desarrollarán las herramientas de gestión del conocimiento propuestos en las etapas

anteriores, con el fin de establecer las inversiones necesarias de TI, software y hardware necesario.

Implementación; En esta etapa se describirán el plan para la implementación de las herramientas recomendados en las etapas anteriores, y se desarrollará el diseño del sistema propuesto. No se detallará el desarrollo pues éste empezará luego de finalizado el informe.

Medición y Evaluación; Para completar el ciclo del modelo, se establecerán los indicadores que se deben evaluar constantemente para medir los resultados de la implementación.

INTRODUCCIÓN

La aparición y creciente importancia del conocimiento como un nuevo factor de producción hace que el desarrollo de tecnologías, metodologías y estrategias para su medición, creación y difusión se convierta en una de las principales prioridades de las organizaciones en la sociedad del conocimiento.

La gestión del conocimiento es un concepto aplicado en las organizaciones, que pretende transferir el conocimiento y experiencia existente entre sus miembros, de modo que pueda ser utilizado como un recurso disponible para otros en esta u otras organizaciones. Usualmente el proceso requiere técnicas para capturar, organizar, almacenar el conocimiento de los trabajadores, para transformarlo en un activo que preste beneficios y se pueda compartir.

La idea de que el conocimiento es un factor de producción de características especiales sólo ha ido descubriéndose durante los últimos treinta años. El conocimiento es un factor de producción distinto de los

clásicos de la tierra, el trabajo y el capital. Incluso cabe distinguirlo del capital humano, al que tanta atención viene prestándose desde mitad del siglo pasado. Es cierto que la generación del conocimiento es muy costosa de descubrir pero tiene la ventaja de tener unos costes de difusión y aplicación mucho menores. Por ello el conocimiento científico, técnico y humanístico, tiene un efecto exponencial sobre el crecimiento de regiones y países.

Ahora bien, una vez que este conocimiento es generado en una organización, es imprescindible contar con herramientas que faciliten la gestión y transmisión del conocimiento creado, y ése es precisamente el valor de esta obra.

CAPÍTULO I

PENSAMIENTO ESTRATÉGICO

1.1 DIAGNÓSTICO FUNCIONAL

1.1.1 ORGANIZACIÓN

Este informe está basado en un caso particular de la empresa Procter and Gamble International Operations. P&G es una empresa multinacional de bienes de consumo masivo que mantiene operaciones en alrededor de 75 países y cuyos productos se comercializan hasta en 180 países.

P&G cuenta con marcas reconocidas y líderes en el mercado como Pampers, Head & Shoulders, Ariel, entre otras.

La Unidad Estratégica de Negocios que se tratará en este informe, es la de “Cuidado Femenino”, y el desarrollo se concentra en la función de Marketing de esta UEN. Esta UEN comprende el manejo y ventas de marcas de productos para la protección femenina como lo son: Always, Naturella y Tampax en los diferentes mercados de Latinoamérica (ver Ilustración 1).

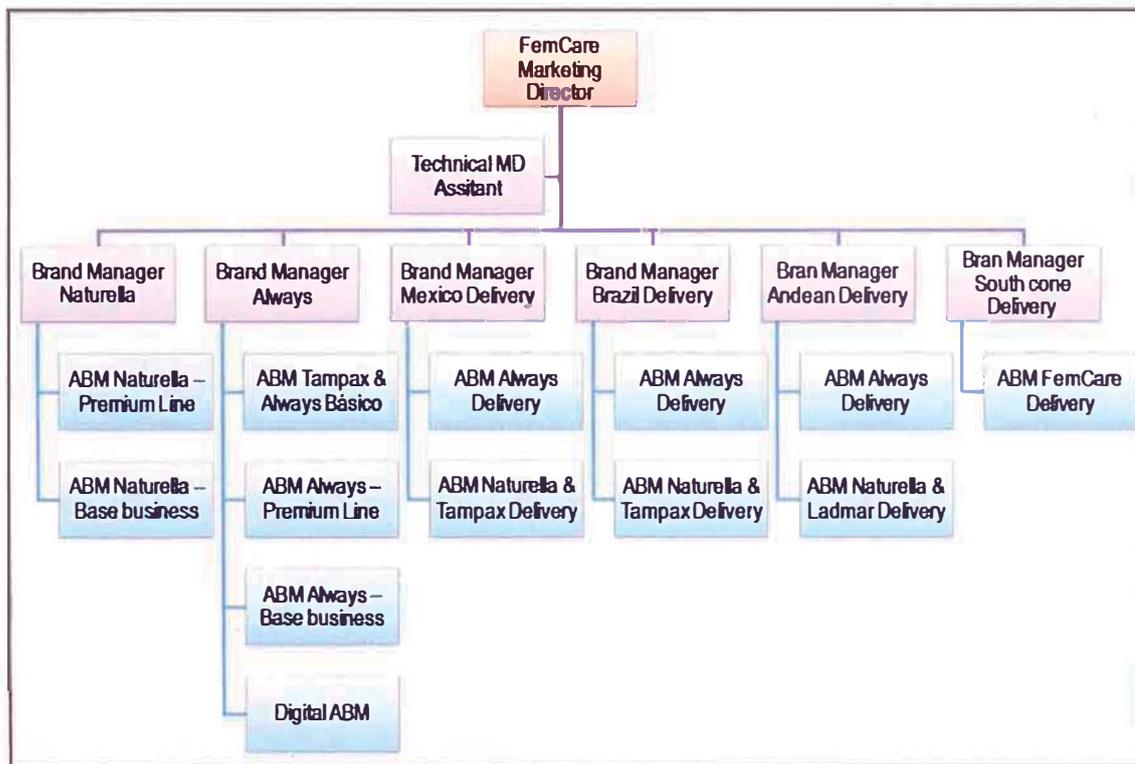


Ilustración 1: Organigrama del área de Marketing de la UEN de Cuidado Femenino en LA, P&G
Fuente: Elaboración Propia

1.1.2 CLIENTES

Procter & Gamble cuenta con clientes mayoristas, como grandes cadenas de supermercados, y clientes minoristas como distribuidores locales. Sin embargo, los clientes finales de P&G son los consumidores quienes compran y hacen uso de sus productos. P&G cuenta con aproximadamente 4.6 billones de consumidores en los 180 países en los cuales sus productos son comercializados.

1.1.3 PROVEEDORES

Para desarrollar los productos de sus más de 80 marcas a nivel global, P&G cuenta con diferentes proveedores de materias primas y de

servicios con las que elabora sus productos de calidad. Para el área de Marketing de la UEN en estudio, se cuenta con proveedores como Folmex, Schawk, LPK (agencias de diseño de empaque), Leo Burnett, Retail Now, África (agencias creativas), entre otras.

1.1.4 PROCESOS

Al ser una empresa multinacional y más de 80 marcas, la estructura de P&G es organizada por unidades de negocio. Así, el caso que se desarrollará corresponde a la Unidad Estratégica de Negocios de “Cuidado Femenino”,

Los procesos principales dentro de la unidad de negocios son, el proceso de producción, el proceso de comercialización, y el desarrollo de Marketing.

Con el objetivo de describir los procesos dentro de la categoría de Cuidado Femenino de P&G, se elaboró la cadena de valor de esta sub unidad de negocio (véase Ilustración 2).

1.2 DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO

1.2.1 VISION

Ser la compañía líder en cuidado femenino, tocando y mejorando la vida de más mujeres, en más partes del mundo, más completamente (todos los días).

1.2.2 MISION

Dedicados a ayudar a las mujeres a vivir su vida al máximo potencial.

1.2.3 OBJETIVO ESTRATÉGICO:

Ser la compañía de cuidado femenino de crecimiento más rápido en Latino América, esto nos permitirá llegar a ser un negocio de 1 billón de dólares en el año 2017. Para lo cual se establece el siguiente plan estratégico:

Where to Play?: LA UEN se enfoca en 3 pilares que se deben conseguir:

- a) **Marcas:** Desarrollar marcas más fuertes vía atributos de superioridad en la comunicación. Foco en Always y Naturella.
- b) **Productos:** Desarrollar el negocio con un portafolio más amplio para incrementar las ventas y las ganancias. Foco en productos del segmento de Noche y los tampones.
- a) **Mercados:** Ganar en los mercados más grandes y con mayor crecimiento de ganancias.

EMPRESA: Procter & Gamble International Operations		CADENA DE PRODUCCIÓN DE VALOR											
PRODUCTO/SERVICIO: Toallas Femeninas													
2.1. Infraestructura de la EMPRESA		Están conformados principalmente por los departamentos de Legal, Regulatorio y Finanzas quienes se encargan de asegurar que las operaciones de la empresa están siguiendo los reglamentos gubernamentales y obteniendo rentabilidad.											
2.2. Administración de Recursos Humanos		<p>Procesos:</p> <ul style="list-style-type: none"> a) Administración General b) Contabilidad y Finanzas c) Planificación Estratégica d) Manejo de Programas Sociales <p>Se encarga de manejar el personal desde su ingreso a la compañía hasta su retiro.</p> <p>Procesos:</p> <ul style="list-style-type: none"> a) Reclutamiento de Personal b) Selección y contratación de Personal c) Capacitación de Personal d) Gestión de Salarios y Beneficios de Personal <p>Desarrollo Tecnológico: Proceso de Soporte técnico e Informático que ayudan a las operaciones diarias de la compañía y brinda la información necesaria para la toma de decisiones.</p> <p>Procesos:</p> <ul style="list-style-type: none"> a) Research and Development b) Mejoramiento de Procesos Administrativos c) Mantenimiento y mejora de los sistemas (SAP) d) Implementación de nuevos sistemas 											
2.3. Desarrollo Tecnológico													
2.4. Adquisiciones y		Se encarga de las compras de materiales y herramientas necesarias para la producción.											
2.4. Adquisiciones y		<p>Procesos:</p> <ul style="list-style-type: none"> a) Compra de materias primas b) Compra de herramientas c) Adquisición de maquinarias 											
1. Actividades Primarias		<table border="1"> <thead> <tr> <th>1.1. Logística de entrada</th> <th>1.2. Operaciones</th> <th>1.3. Logística de salida</th> <th>1.4. Marketing y Ventas</th> <th>1.5. Postservicio</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td> <p>Consiste en transportar y administrar las materias primas para la elaboración del producto como papel, químicos (AGM), bolsas, tintas.</p> <p>Procesos:</p> <ul style="list-style-type: none"> a) Almacenamiento materias primas b) Distribución de materias primas a plantas </td> <td> <p>Consiste en la producción de las toallas femeninas</p> <p>Procesos:</p> <ul style="list-style-type: none"> a) Planificación de producción b) Producción de toallas c) empaquetado de toallas </td> <td> <p>Consiste en el envío del producto terminado hacia los centros de distribución donde se almacenan.</p> <p>Procesos:</p> <ul style="list-style-type: none"> a) Envío de productos terminados a centros de distribución b) Almacenamiento de productos c) Análisis de inventarios d) Recepción de Ordenes de compra e) Distribución de productos a clientes </td> <td> <p>consiste en la creación y ejecución de la comunicación del producto hacia el consumidor, así como la venta a los distribuidores o grandes retailers</p> <p>Procesos:</p> <ul style="list-style-type: none"> a) Desarrollo de plan de publicidad y promoción b) Establecimiento de precios c) Presentación y venta a clientes </td> <td> <p>Consiste en dar un servicio post compra a los consumidores finales.</p> <p>Procesos:</p> <ul style="list-style-type: none"> a) Desarrollo de plan de publicidad y promoción b) Establecimiento de precios c) Presentación y venta a clientes </td> </tr> </tbody> </table>		1.1. Logística de entrada	1.2. Operaciones	1.3. Logística de salida	1.4. Marketing y Ventas	1.5. Postservicio	<p>Consiste en transportar y administrar las materias primas para la elaboración del producto como papel, químicos (AGM), bolsas, tintas.</p> <p>Procesos:</p> <ul style="list-style-type: none"> a) Almacenamiento materias primas b) Distribución de materias primas a plantas 	<p>Consiste en la producción de las toallas femeninas</p> <p>Procesos:</p> <ul style="list-style-type: none"> a) Planificación de producción b) Producción de toallas c) empaquetado de toallas 	<p>Consiste en el envío del producto terminado hacia los centros de distribución donde se almacenan.</p> <p>Procesos:</p> <ul style="list-style-type: none"> a) Envío de productos terminados a centros de distribución b) Almacenamiento de productos c) Análisis de inventarios d) Recepción de Ordenes de compra e) Distribución de productos a clientes 	<p>consiste en la creación y ejecución de la comunicación del producto hacia el consumidor, así como la venta a los distribuidores o grandes retailers</p> <p>Procesos:</p> <ul style="list-style-type: none"> a) Desarrollo de plan de publicidad y promoción b) Establecimiento de precios c) Presentación y venta a clientes 	<p>Consiste en dar un servicio post compra a los consumidores finales.</p> <p>Procesos:</p> <ul style="list-style-type: none"> a) Desarrollo de plan de publicidad y promoción b) Establecimiento de precios c) Presentación y venta a clientes
1.1. Logística de entrada	1.2. Operaciones	1.3. Logística de salida	1.4. Marketing y Ventas	1.5. Postservicio									
<p>Consiste en transportar y administrar las materias primas para la elaboración del producto como papel, químicos (AGM), bolsas, tintas.</p> <p>Procesos:</p> <ul style="list-style-type: none"> a) Almacenamiento materias primas b) Distribución de materias primas a plantas 	<p>Consiste en la producción de las toallas femeninas</p> <p>Procesos:</p> <ul style="list-style-type: none"> a) Planificación de producción b) Producción de toallas c) empaquetado de toallas 	<p>Consiste en el envío del producto terminado hacia los centros de distribución donde se almacenan.</p> <p>Procesos:</p> <ul style="list-style-type: none"> a) Envío de productos terminados a centros de distribución b) Almacenamiento de productos c) Análisis de inventarios d) Recepción de Ordenes de compra e) Distribución de productos a clientes 	<p>consiste en la creación y ejecución de la comunicación del producto hacia el consumidor, así como la venta a los distribuidores o grandes retailers</p> <p>Procesos:</p> <ul style="list-style-type: none"> a) Desarrollo de plan de publicidad y promoción b) Establecimiento de precios c) Presentación y venta a clientes 	<p>Consiste en dar un servicio post compra a los consumidores finales.</p> <p>Procesos:</p> <ul style="list-style-type: none"> a) Desarrollo de plan de publicidad y promoción b) Establecimiento de precios c) Presentación y venta a clientes 									

Ilustración 2: Cadena de Valor de la Unidad de Negocios de Cuidado Femenino
Fuente: Elaboración Propia

How to win?

- a) Ganar con las consumidoras y los clientes vía el desarrollo de BIG IDEAS inspiradas en consumidores.
- b) Ganar con un portafolio sano, esto es, un portafolio que traiga ganancias al negocio.
- c) Ganar en los mercados con ejecuciones de excelencia que deben mantener una mejora constante.

1.2.4 FORTALEZAS Y DEBILIDADES

1.2.4.1 Fortalezas

Brand Building: P&G es el desarrollador de marcas líder dentro de la industria de consumo masivo, contando con 50 marcas líderes del mercado. La UEN de Cuidado Femenino en Latinoamérica también cuenta con un portafolio de marcas líderes en algunos mercados.

Innovación: Al igual que en Brand building, P&G es un líder en la innovación de productos. Este también es el caso de la UEN en estudio, que cuenta con una alta inversión en la investigación y desarrollo de productos, lo cual nos lleva a ser líderes en la mayoría de mercados.

Personal Altamente competitivo: P&G se caracteriza por poseer un proceso de selección con alta dificultad, lo que asegura que el personal que ingresa a la compañía posea un alto potencial a nivel estratégico y técnico.

- Alto entendimiento del consumidor: LA UEN de Cuidado Femenino es, como la mayoría de la UEN de P&G, un participante activo en el entendimiento de nuestras consumidoras. Se realizan investigaciones constantemente para conocer más a fondo sus necesidades, comportamientos, preferencias, etc. lo que nos lleva a desarrollar productos exitosos y realizar una comunicación altamente efectiva.
- Trabajo en equipos multifuncionales: Los diferentes proyectos e innovaciones que se desarrollan en todas las UEN de P&G se realizan por equipos multifuncionales, los cuales son dirigidos por el área de Marketing. Esto enfatiza la importancia de esta función dentro de la organización.

1.2.4.2 Debilidades

Procesos estructurados pero lentos: P&G se caracteriza por poseer procesos bastante organizados y estructurados para guiar el trabajo del día a día, sin embargo dichos procesos muchas veces son engorrosos, lo que genera que los proyectos tomen bastante tiempo, y muchas veces nos deja en desventaja competitiva versus la competencia, sobre todo cuando se trata del lanzamiento de un nuevo producto o de una reacción competitiva.

No existe una gestión de conocimiento adecuada en Latinoamérica: Como se menciona en el apartado anterior, brand building y conocimiento del consumidor son dos fortalezas principales de la

organización pues son los dos elementos básicos que ayudan a que la compañía siga creciendo su participación en el mercado, y ambas fortalezas le pertenecen principalmente al área de Marketing. Sin embargo, la realidad en el área de Marketing es que a pesar de que es un área principal de generación del conocimiento, es el área con una rotación de personal bastante alta, lo que genera mucha pérdida de conocimiento e información.

No existe una gestión de conocimiento a nivel global: La UEN en otras regiones también posee experiencia de la categoría que actualmente nos es compartida de manera adecuada. Por lo que los “best practices” de otras regiones no son aplicados en Latinoamérica significando una pérdida considerable de conocimiento también.

1.2.5 OPORTUNIDADES Y AMENAZAS

1.2.5.1 Oportunidades

FemCare aún no es líder absoluto en Latinoamérica: A pesar que globalmente la compañía posee el liderazgo absoluto con las marcas de Cuidado Femenino, en Latinoamérica aún no se ha logrado dicho status. Por lo que existe una importante oportunidad para la UEN de aumentar ampliamente su participación de mercado.

Expansión de portafolio: Hoy en día P&G sólo participa en los segmentos de toallas, protectores diarios y tampones. Sin embargo, la categoría en el mercado de Latinoamérica a adoptado nuevos

segmentos como paños húmedos, o jabones líquidos o productos de incontinencia, en los que P&G no está participando y que por tanto representa una oportunidad de crecimiento.

Expansión en otros mercados: Actualmente el negocio de cuidado femenino está participando en 10 países de los 21 países en total que posee la región. Por tanto, el expandir el negocio al total de países, también representa una oportunidad significativa.

1.2.5.2 Amenazas

Competencia creciendo a un ritmo acelerado: Las compañías competidoras en esta categoría de Cuidado Femenino están creciendo a un ritmo acelerado en Latinoamérica, principalmente por la rápida reacción que poseen contra los esfuerzos de P&G y por la fuerte innovación de productos que poseen.

El principal competidor de Asia anunció sus próximas operaciones en Latinoamérica: Este importante competidor, que es líder en muchos mercados de Asia anunció que el inicio de operaciones en LA está programado para el 2014 y que viene con un plan e inversión fuerte en estos mercados.

1.2.6 MATRIZ FODA

En base a las Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas listadas en los puntos anteriores, se desarrolló la siguiente matriz FODA:

ANALISIS INTERNO	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	<ul style="list-style-type: none"> - Brand Building: Fortaleza que fue una ventaja competitiva. - Alto grado de Innovación de productos - Alto entendimiento del consumidor - Personal Altamente competitivo: - Trabajo en equipos multifuncionales 	<ul style="list-style-type: none"> - Procesos estructurados pero lentos - No existe una gestión de conocimiento adecuada en Latinoamérica: - No existe una gestión de conocimiento a nivel global
ANALISIS EXTERNO	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
	<ul style="list-style-type: none"> - FemCare aún no es líder absoluto en Latinoamérica - Expansión de portafolio - Expansión en otros mercados: 	<ul style="list-style-type: none"> - Competencia creciendo a un ritmo acelerado - El principal competidor de Asia anunció sus próximas operaciones en Latinoamérica

Ilustración 3: Matriz FODA
Fuente: Elaboración Propia

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO Y METODOLÓGICO

2.1 CONOCIMIENTO E INFORMACIÓN

Aún cuando puedan parecer evidentes el significado del término “conocimiento” y su diferencia con el significado de “información”, así como el de la expresión “gestión del conocimiento”, la verdad es que una gran cantidad de personas encuentra difícil dar unas definiciones medianamente precisas que expliquen estos conceptos.

A continuación referiremos dichos conceptos.

2.1.1 CONOCIMIENTO

La Real Academia Española⁹ define Conocimiento como “Acción y Efecto de Conocer”, donde conocer se define como “averiguar por el ejercicio de las facultades intelectuales la naturaleza, cualidades y relaciones de las cosas”

⁹ (RAE, 1993)

Por tanto, podemos decir que el conocimiento proporciona una visión de cómo son y funcionan las cosas, y sirve para definir el modo de proceder para lograr unos resultados determinados, a partir de ciertas condiciones.

Las ideas que tenemos acerca de cómo son y funcionan las cosas, pueden ser más precisas o más difusas, incluso pueden ser correctas o estar equivocadas en algunos de sus aspectos. Esto quiere decir que el conocimiento puede ser más detallado o genérico, o puede ser correcto o contener errores.

Por consiguiente, el conocimiento no es algo de naturaleza binaria, que se tiene o no se tiene; por el contrario, es posible poseer distintos niveles de conocimientos, y puede ser un mejor o peor reflejo de la realidad.

2.1.2 INFORMACIÓN

La Real Academia Española¹⁰, define el término “información” como la “acción o efecto de informar” donde informar es “dar forma sustancial a algo”. Dejando ese algo, abierto a diferentes aspectos. Partiendo de esta definición, podemos decir que la información describe aspectos de la realidad, pero sin explicarlos, aspectos tales como: del mundo físico, sucesos, situaciones o actitudes e intenciones de las personas.

¹⁰ (RAE, 1993)

La diferencia entre información y conocimiento entonces es que la información puede definir como la descripción objetiva de un aspecto de la realidad o de un hecho en sí, mientras que el conocimiento, que permite entenderlo y explicarlo.

2.1.3 USO COMBINADO DEL CONOCIMIENTO Y LA INFORMACIÓN

De los conceptos anteriores, podemos inferir que ni el conocimiento puede actuar si no se dispone de la información precisa, ni la información puede interpretarse sin los conocimientos requeridos para ello.

Para lograr resultados útiles, es preciso disponer tanto de la información como del conocimiento. No es posible utilizar uno de ellos si no se dispone del otro.

2.2 TIPOS E IMPORTANCIA DE CONOCIMIENTOS

Aunque se acostumbre a hablar genéricamente de *conocimiento*, no todos los conocimientos responden a las mismas características. De acuerdo con distintos criterios, se pueden clasificar en diversas categorías. A efectos de su gestión, las dos más importantes son las que se conocen como conocimiento "explícito" y "tácito". A ellas, convendría añadir otra, que se menciona menos, que puede denominarse "representación del conocimiento". En los apartados que siguen, se aclaran estos conceptos.

2.2.1 Conocimiento explícito

“Es el conocimiento que está codificado y que es transmisible a través de algún sistema de lenguaje formal”¹¹. En determinadas actividades, por ejemplo cuando se diseña un puente, quien lleva a cabo la tarea es plenamente consciente de cuáles son los conocimientos que utiliza y cómo los emplea; y, por supuesto, los tiene completamente asimilados, de modo que sería capaz de realizar una descripción precisa de ellos. En estos casos, se dice que los conocimientos son de carácter explícito. Los correspondientes expertos podrían documentar sus conocimientos, por ejemplo recogiendo en un manual una descripción minuciosa de los mismos y del modo en que deben aplicarse. Quien después estudiase aplicadamente dicho manual, asimilaría en buena medida el conocimiento de aquellos que lo han escrito. Cuando se dan estas circunstancias, se dice que el conocimiento es “explícito”.

2.2.2 Conocimiento tácito

El conocimiento tácito, por otro lado, es “el conocimiento que no es de fácil expresión y definición, por lo que no se encuentra codificado”¹². Por ejemplo, supongamos que un excelente jugador de golf escribiese un manual explicando los detalles de su modo de jugar, con la intención de que sirva a otros para lograr resultados similares a los suyos. De seguro que un

¹¹ (Takeuchi, 1995)

¹² (Takeuchi, 1995)

aficionado que, no solamente lea el libro atentamente, sino que incluso se lo aprenda de memoria, no conseguirá en modo alguno, tras la lectura de dicho libro, igualar los resultados de su autor.

Como es lógico, cuando uno no es consciente de cómo procede realmente, difícilmente puede describir con precisión la forma en que actúa. Incluso es normal que se le pasen por alto algunos detalles que son críticos para lograr los resultados pretendidos. Como consecuencia de todo ello, no es posible describir y documentar correctamente los conocimientos tácitos.

2.2.3 El conocimiento estructural

El conocimiento explícito puede ser transcrito a distintos tipos de soportes materiales, como documentos, planos, especificaciones, vídeos, etc., los cuales a su vez pueden recogerse en forma de material impreso, ficheros electrónicos, grabaciones analógicas, etc. Un soporte de esta clase se denomina “Representación del conocimiento”

Como se ha indicado en el apartado 2.2, no se puede hacer lo mismo con el conocimiento tácito, al menos en tanto no se transforme en explícito.

Nuñez P. denomina “conocimiento estructural” como el conjunto de soportes materiales disponibles en una organización, en los que se recogen distintos tipos de conocimientos explícitos¹³. Se suele decir que el

¹³ (Nuñez, 2004)

conocimiento estructural es “el que queda en una organización cuando no están presentes las personas que trabajan en ella”

2.2.4 La coexistencia de los conocimientos explícitos y tácitos

Como se acaba de indicar, no es posible la transcripción a documentos más que de los conocimientos de tipo explícito, con el problema añadido de que, una buena parte de los conocimientos más importantes y estratégicos, son casi siempre de naturaleza tácita. Y si bien es cierto que parte del conocimiento tácito se puede transformar en explícito, si se ponen los medios requeridos, es igualmente verdadero el que, en cualquier organización, existe indefectiblemente un stock importante de conocimientos tácitos.

2.2.5 Importancia del Conocimiento en las Organizaciones

El conocimiento aplicado dentro de una organización es denominado capital intelectual, y es considerado por Thomas A., como “la suma de todo lo que todos en una compañía saben, lo cual genera una línea de competitividad para ella¹⁴”. Por tanto, el conocimiento es un factor crítico para la competitividad de la empresa, por lo que resulta fundamental gestionarlo con acierto. Actualmente nadie cuestiona que el conocimiento es el principal factor que puede proporcionar una diferenciación competitiva a las empresas ya que es lo que permite desarrollar productos con beneficios

¹⁴ (Stewart, 1999)

que se adaptan mejor a la demanda de los usuarios, ofrecer servicios más adecuados a sus necesidades, definir las estrategias más idóneas para competir en el mercado, aumentar la productividad y la calidad de la actividad empresarial, etc.

Tratándose de un recurso cuyo potencial es tan importante, está claro que quienes sepan gestionarlo debidamente estarán en una posición de ventaja frente a los que no estén capacitados para ello.

2.3 LA ORGANIZACIÓN CAPAZ DE APRENDER

En el contexto de las capacidades de aprendizaje organizacional, es necesario entender el concepto de "Organización capaz de aprender". En este contexto, los trabajos de Patrick Thurbin, Peter Senge y Elena Revilla cubren ampliamente el concepto.

Thurbin afirma que "una organización con un proceso formativo, o una organización que aprende, mejora el conocimiento y la comprensión de sí misma y de su entorno en el tiempo al facilitar y utilizar la formación de los individuos que comprende"¹⁵

Senge define una organización que aprende como un grupo de personas "que expanden continuamente sus aptitudes para crear los resultados que desean, donde se cultivan nuevos y expansivos patrones de pensamiento,

¹⁵ (Thurbin, 1994)

donde la inspiración colectiva queda en libertad, y donde la gente continuamente aprende a aprender en conjunto”¹⁶.

A su vez, Revilla establece que “al advertir que el conocimiento se almacena fundamentalmente en las personas, el aprendizaje que desarrolla la empresa deriva tanto del aprendizaje que realicen sus miembros individuales como de la adquisición de nuevos miembros individuales como de la adquisición de nuevos miembros con los conocimientos que la empresa previamente lo posee”¹⁷

Podemos inferir luego que la medida en que la integración del conjunto de conocimientos individuales hará de la empresa una organización inteligente, dependerá de la solución organizativa que se adopte.

Una empresa no es un conglomerado desordenado de personas, en el que cada una de las cuales actúa de forma arbitraria en el desarrollo de las tareas que forman parte de la actividad global. Por el contrario, para lograr una eficiencia de la empresa en su conjunto, es necesario que estén adecuadamente estructuradas las aportaciones individuales al trabajo, lo que pone de manifiesto la necesidad de operar de acuerdo con un modelo organizativo que ordene e integre dichas aportaciones.

¹⁶ (Senge, 1990)

¹⁷ (Revilla, 2004)

2.3.1 Soluciones organizativas y estructuración del conocimiento de la empresa

Como se acaba de señalar, la solución organizativa que se aplique determina la forma en que se estructuran las aportaciones individuales que contribuyen a la actividad global de la empresa.

De la solución organizativa que se establezca en cada caso depende el rendimiento del conjunto de los trabajos de quienes forman parte de la empresa, de ahí el interés en funcionar de acuerdo con soluciones realmente eficientes.

Los modelos organizativos que pueden adoptarse son muy variados, sin que pueda decirse que uno determinado de entre ellos sea el más idóneo. Ni siquiera puede decirse que para una empresa específica, la mejor solución sea una en concreto, ya que influye un conjunto de factores en cuyo detalle no se va a entrar en este informe. Lo importante es que la alternativa por la que se opte, sea consistente con las restantes circunstancias que afectan a la empresa.

La solución organizativa que se implante, define el modo en que se estructuran y se integran los conocimientos de las distintas personas que forman parte de la plantilla, y condiciona la medida en que la empresa estará capacitada para actuar como un sistema inteligente. Por consiguiente,

organización y gestión del conocimiento no son, en absoluto, dos cuestiones independientes.

2.4 LAS TECNOLOGÍAS DE INFORMACIÓN

El término “Tecnologías de la Información” (TI) está relacionado con todos los aspectos del manejo, procesamiento y comunicación de información. Dentro de esta categoría se encuentran las nuevas tecnologías asociadas a Internet, almacenamiento de datos, los sistemas de información, las comunicaciones, entre muchas otras.

En las organizaciones las TI han automatizado las tareas rutinarias, y nos han dejado espacio para realizar actividades más gratificantes y de mayor valor, tanto para las personas como para la organización. Es por esto que entender el rol de las TI dentro de las organizaciones, junto con el rol de ellas en la Gestión del conocimiento es de vital importancia.

2.4.1 Las TI en la Organización

Las TI son el motor de la nueva economía¹⁸, pero hay que tener cuidado ya que no es la panacea. Es un hecho que la aplicación de la Tecnología no es sinónimo de mejora o ventaja competitiva. Ya existen muchas experiencias que han establecido el valor de considerar las nuevas herramientas como panaceas: Reingeniería, Benchmarking, entre otras. Para cada una de las herramientas de mejoramiento existe un sin número de

¹⁸ (Varios, 2000)

casos tanto exitosos como no exitosos. El uso racional de la Tecnología es el factor clave en proyectos de implementación de TI.

Desde que se ha considerado la información y el conocimiento como un factor estratégico a la hora de hacer negocios, se ha establecido la importancia de las TI, la cual ha pasado a ser el canal de comunicación entre las fuentes de información y la toma de decisiones.

2.4.2 Las TI para la Gestión del Conocimiento

En la actualidad, entender cuál es el rol de las TI en torno a la gestión del conocimiento es la pieza clave para no cometer un error de concepto. Este error radica en entender la implantación de la Gestión del conocimiento como una tarea de la TI.

“Las TI proveen el marco, pero no el contenido. El contenido es una cuestión exclusiva de los individuos. La TI facilita el proceso, pero por sí misma es incapaz de extraer algo de la cabeza de una persona”¹⁹”

El apoyo que pueden entregar las TI radica en instancias tecnológicas y culturales para ayudar a la dinámica del proceso de Gestión del conocimiento. Estas pueden ser:

Generación del conocimiento: Son las herramientas y técnicas que se enfocan a la exploración y análisis de datos para descubrir

¹⁹ (Varios, 2000)

patrones interesantes dentro de ellos. Algunas herramientas/técnicas son Data Mining, Web Mining, Sistemas inteligentes de Apoyo a las Decisiones, Agentes Inteligentes. Este tipo de tecnología generalmente se cataloga dentro del área de la Inteligencia Artificial.

Facilitador de la generación del conocimiento: Son las herramientas y técnicas que facilitan el libre flujo de conocimiento dentro de la organización²⁰. Algunas herramientas son Lotus Notes, NetMeeting, Email, Intranets y Portales, Grupos de discusión, entre otras. Este tipo de tecnología se cataloga dentro del área de la Administración de la Información, comunicación, representación y Groupware

Mediciones de conocimiento: Son herramientas y técnicas que facilitan la visualización de los conocimientos. Se pueden catalogar en tres categorías: actividades de conocimiento, resultados basados en conocimientos, e inversiones en conocimiento²¹.

²⁰ (Borghoff, 2005)

²¹ (Anónimo, 2000)

2.5 CICLO DE LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO EN SISTEMAS

La gestión del conocimiento está compuesta por un grupo de procesos estratégicos que se producen en forma cíclica, un modelo que ejemplifica este ciclo es el de Meyer y Zack (ver Ilustración 4)

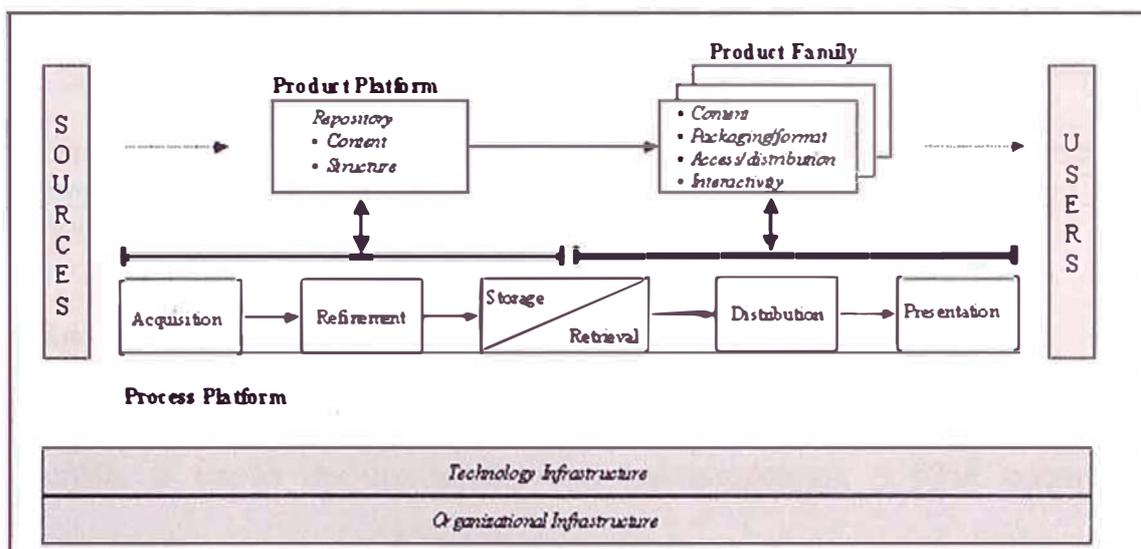


Ilustración 4. Procesos de la Gestión del Conocimiento
Fuente: Meyer y Zack, 1996

Los 5 principales procesos de la gestión del conocimiento que componen este ciclo son: Adquisición, Refinamiento, Almacenamiento, Distribución y finalmente Presentación del conocimiento.

2.5.1 Adquisición de conocimiento

La información y conocimiento es creado dentro de la organización o adquirido desde diferentes fuentes internas o externas.

2.5.2 Refinamiento de conocimiento

El conocimiento almacenado, antes de ser añadido al repositorio, es sometido al proceso de añadir valor como limpiar, organizar, estandarizar, integrar o re-categorizar.

2.5.3 Almacenamiento

Esta etapa es un puente entre las etapas de adquisición y refinamiento y la distribución del conocimiento, y es donde se alimenta el repositorio con el conocimiento creado anteriormente.

2.5.4 Distribución

El conocimiento puede ser distribuido de diferentes maneras, como por ejemplo, a través de un portal. Aquí los empleados pueden encontrar diferentes fuentes de información relevante para sus tareas. Mensajes electrónicos pueden también ser usados para distribuir el conocimiento a través de documentos adjuntos, presentaciones, etc. Otra manera es a través de suscripción activa a servicios por los que los usuarios son informados via e-mail de nuevos contenidos en el repositorio.

2.5.5 Presentación

El portal de conocimiento puede también manejar la presentación de los contenidos, y la interfaz incluso puede ser ajustada a las necesidades o preferencias de cada individuo o usuario. El portal también podría soportar la colaboración de los usuarios y entre los usuarios y así combinar

conocimiento tácito con explícito con el objetivo de resolver problemas o tareas.

2.6 ARQUITECTURA DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

Basado en el ciclo de conocimiento de Meyer y Zack, mencionado en el apartado anterior, Kerschberg²² presenta una arquitectura de gestión de conocimiento en el 2001 (ver Ilustración 5).

Esta arquitectura reconoce la heterogeneidad de las fuentes de conocimiento, lo cual permite establecer los diferentes componentes que integrarán cada una de sus capas.

Además Kerschberg establece la necesidad de una arquitectura potenciada con las diferentes tecnologías orientadas a apoyar el proceso de Gestión del conocimiento. Esta es una arquitectura de 3 niveles o capas, en la cual se puede diferenciar claramente la Capa de Presentación, Gestión del Conocimiento y finalmente la de Fuentes.

²² (Kerschberg, 2001)

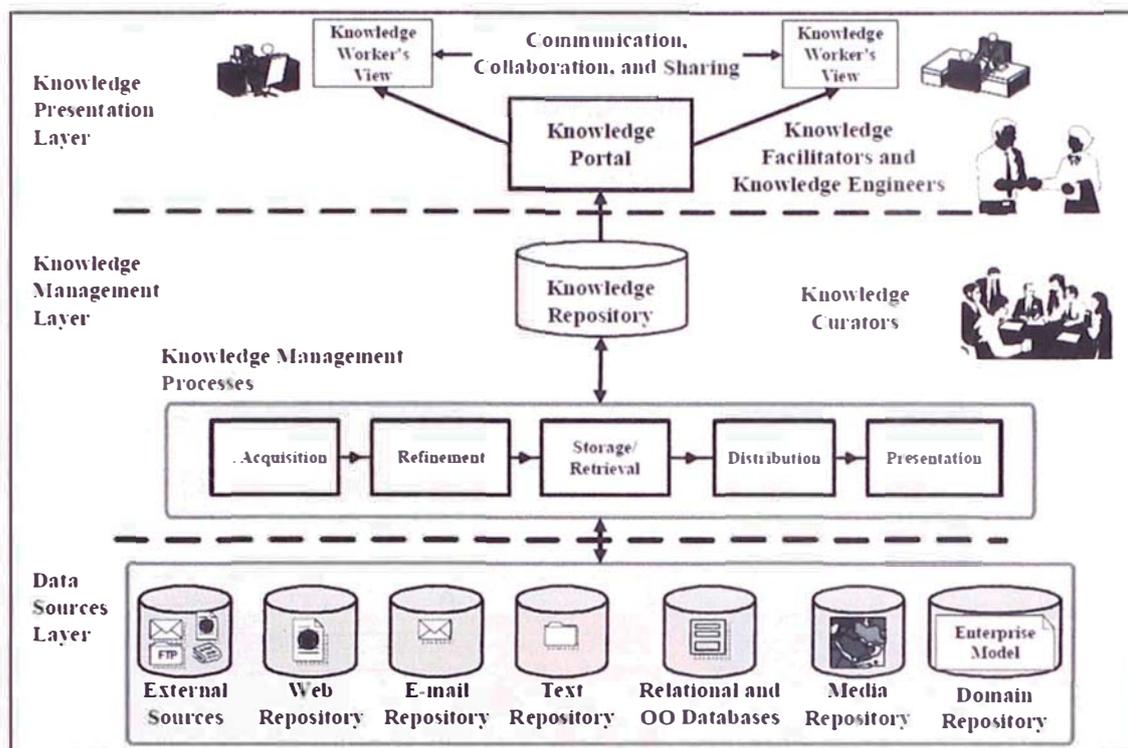


Ilustración 5. Arquitectura de Gestión del Conocimiento

Fuente: Gráfico tomado de (Kerschberg, 2001)

2.7 MODELO DE IMPLANTACIÓN DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO BAJO EL ENFOQUE SISTEMICO.

Luego de analizar diferentes modelos existentes para gestionar el conocimiento, entre los cuales se incluyen los de Tiwana, Tena, Marsal y Molina, Durán, Sallis y Jones, se observó que todos coinciden en establecer 3 fases básicas para la implementación de la gestión del conocimiento en una organización²³: 1. Diagnóstico organizacional, 2. Diseño y desarrollo del sistema para la creación y gestión del conocimiento, 3. Evaluación y seguimiento de los resultados.

²³ (Rodríguez, 2006)

Entonces, partiendo de esta base, ampliamos ligeramente la fase 2 para el modelo que aplicaremos, desglosando ésta fase en 3 sub fases: a) diseño de la estrategia del conocimiento, ya que es importante tener una visión clara de a donde se quiere llegar con el sistema a implementar, b) diseño de la arquitectura, pues esto permitirá ordenar el conocimiento y tener una guía clara de su arquitectura para la implementación actual y modificaciones futuras y c) La implementación per sé.



Ilustración 6: Modelo para la Implementación de un Sistema de KM

Fuente: Elaboración Propia basado en las principales fases de otros Modelos de KM conocidos.

2.7.1 Etapas del modelo

Como se puede apreciar en la figura anterior, el modelo que se aplicará en el desarrollo de este informe posee cinco etapas, las cuales establecen el curso de acción para la implantación de la Gestión del Conocimiento dentro de la Organización.

A continuación se presenta la descripción de las características de cada etapa del ciclo.

2.7.1.1 Análisis de la situación Actual

El objetivo de esta etapa es comprender el rol del conocimiento en torno al concepto de valor de la organización, las fuentes de conocimiento y el

uso, orientada a establecer una base fuerte para desarrollar los planes de implementación.

Las herramientas a utilizar para desarrollar esta fase serán:

Mapa de procesos de la función de Marketing de la UEN de Cuidado Femenino.

2.7.1.2 Desarrollo de una estrategia de conocimiento

El desarrollo de una estrategia está orientado a establecer el puente que permite a la organización ir desde dónde está hacia donde esta quiere estar y, a la vez, permitirle convertirse de lo que es en la actualidad en quien quiere ser en el futuro de manera óptima.

Entonces, el desarrollo de una estrategia de conocimiento tiene como objetivo establecer los planes de desarrollo orientados a establecer los rumbos directivos de los proyectos que se implementarán. Las salidas de esta fase son entonces:

El establecimiento de la meta estratégica y los objetivos estratégicos de conocimientos, alineados con los stakeholders principales.

El plan de los proyectos a desarrollar en el tiempo.

2.7.1.3 Diseño de una Arquitectura del conocimiento

Ya que el fin último de este informe es desarrollar un sistema de gestión del conocimiento en el área de Marketing, los elementos a desarrollar dentro de esta fase son:

- Análisis de requerimientos
- Modelo Relacional de Base de Datos
- Site Map o estructura de la herramienta a utilizar
- Creación de prototipos

Ellos se desarrollarán en base a la arquitectura de conocimiento descrita anteriormente (ver 2.6).

2.7.1.4 Implementación

La etapa de implementación tiene como objetivo el llevar a cabo el desarrollo de los planes anteriormente definidos en términos de su ejecución, junto con establecer las directrices básicas de implementación en torno a las condiciones propias del desarrollo estratégico.

Por temas de tiempos, esta etapa no se desarrollará para el presente informe, ya que el proyecto recién empezaría a desarrollarse en Abril 2013, luego de presentado este informe.

2.7.1.5 Mediciones y Evaluaciones

En esta fase se establecerán entonces las métricas de evaluación que deberán medirse frecuentemente para conocer el avance y la mejora que el sistema trae a la organización.

La principal salida de esta fase entonces será:

Métricas para el seguimiento y evaluación del sistema de conocimiento implementado.

CAPÍTULO III

PROCESO DE TOMA DE DECISIONES

3.1 IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA

El área de Marketing dentro de P&G es una parte fundamental de la organización pues, como se menciona en el análisis FODA realizado en el Capítulo I de este informe, brand building es una fortaleza importante de la compañía que se está perdiendo poco a poco y que podría llegar a convertirse en una debilidad. El proceso de Marketing dentro de P&G es el motor de la generación y crecimiento de las marcas que la compañía posee, lo cual contribuye directamente a conseguir el fin último de la UEN de Cuidado Femenino de P&G, que es ser la líder regional dentro del sector.

A pesar del logro constante de los objetivos que la organización tiene, el modo de trabajo en esta área no es la más eficiente y toma tiempo, re-trabajo y altos costos el conseguir dichos objetivos dado que el manejo de conocimiento que se genera en el día a día no es correctamente almacenado, lo cual genera que el personal de Marketing invierta tiempo en intentar conseguir cierta información o conocimiento de manera informal, o re-trabajo si la información fue extraviada y hay que generarla nuevamente.

La situación es más grave cuando ocurre rotación de personal pues el conocimiento adquirido por la persona que está cambiando de asignación, se pierde en suma significativa. A continuación se grafica el diagrama de Causa Efecto para describir esta problemática (Ver Ilustración 7).

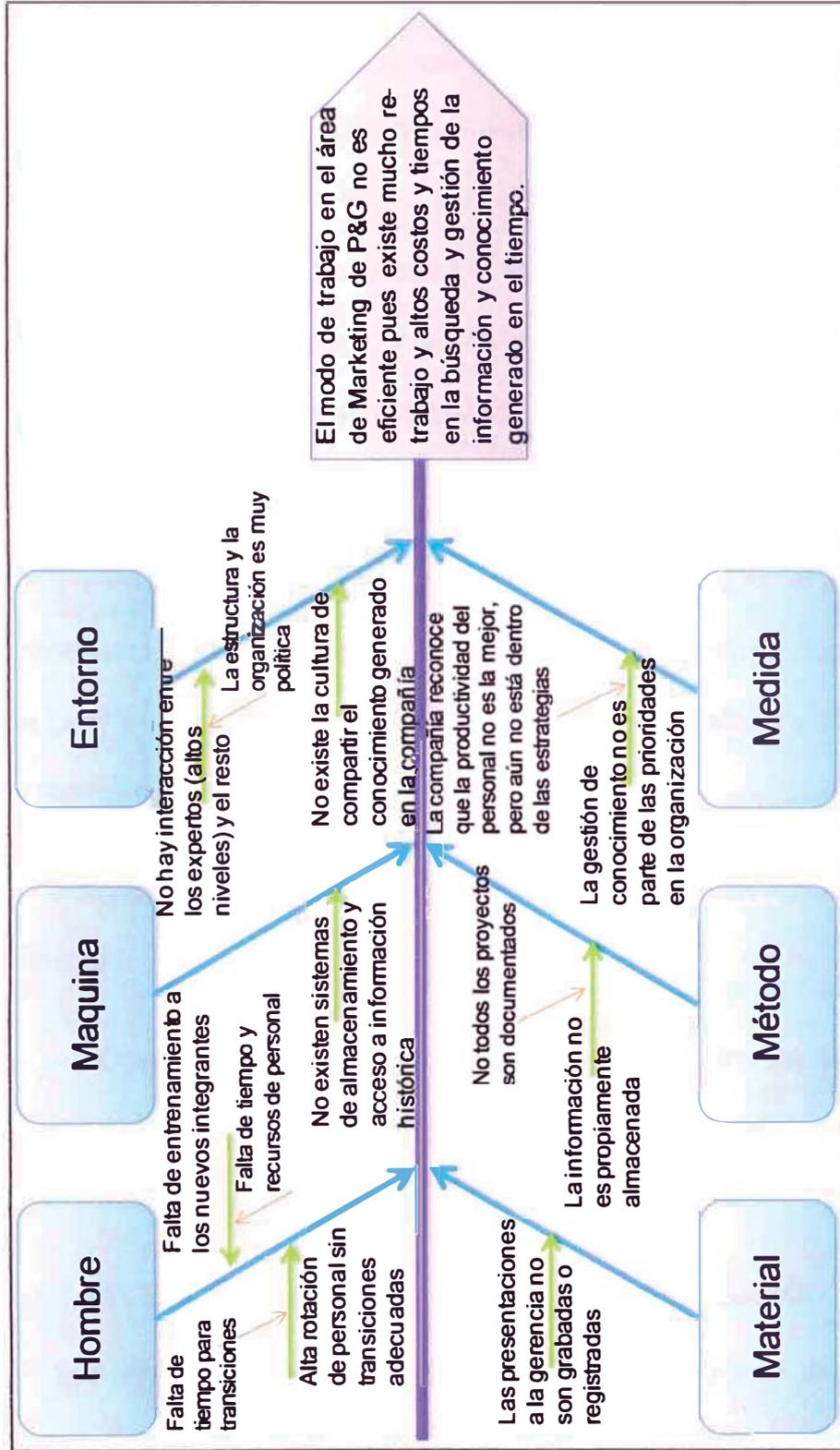


Ilustración 7. Diagrama de Causa-Efecto
Fuente: Elaboración Propia

3.2 PLANTEAMIENTO DE ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN.

La solución que la organización ha creado para afrontar este problema es la implementación de lo que denominan "FactBook", que se trata de un folder físico donde se incluye toda la información de negocio correspondiente a la asignación actual del Marketero. De esta manera se almacena la información más importante del negocio y de las actividades que ésta persona desarrolla en su día a día, de manera organizada.

Debido a que la opción actual que la organización está llevando a cabo para mantener la información tiene algunas desventajas, el presente informe propone una opción adicional que sugiere la implementación de un sistema de gestión del conocimiento a través de un portal web para administrar mejor el conocimiento y llevarlo a un nivel superior.

Entonces, en adelante nombraremos las siguientes como alternativas de solución:

Opción 1: FactBook, Almacenador físico de información

Opción 2: Marketing Net, Sistema de Gestión de Conocimiento a través de un portal web.

3.3 SELECCIÓN DE UNA ALTERNATIVA DE SOLUCIÓN.

Los atributos que los stakeholders del proyecto (ver Ilustración 8), que incluyen al director de marketing y los gerentes de marca, acordaron para

evaluar las alternativas y seleccionar la mejor de ellas son los siguientes, con sus respectivos pesos:

- Almacenamiento del conocimiento: En este apartado se evaluarán las siguientes preguntas:

- ¿Permite almacenar el conocimiento en un repositorio? (Peso: 1.5)
- ¿Se trata de un repositorio que persista en el tiempo? (Peso: 1.5)

Organización/Refinamiento del conocimiento: En este apartado se evaluarán las siguientes preguntas:

- ¿Se puede organizar el conocimiento o información de manera estructurada? (Peso: 1.5)
- ¿Permite la colaboración de otros usuarios, a través de opiniones o recomendaciones? (Peso: 1.5)

Distribución del Conocimiento: En este apartado se evaluarán las siguientes preguntas:

- ¿Se puede acceder al conocimiento mediante una búsqueda sencilla? (Peso: 1)
- ¿El sistema o solución realiza recomendaciones luego de la búsqueda? (Peso: 1)

Presentación y adquisición de Conocimiento: En este apartado se evaluarán las siguientes preguntas:

- ¿Permite la creación de nuevo conocimiento a través de la colaboración de otros usuarios? (Peso: 1)

- ¿Permite la participación y colaboración de expertos? (Peso: 1)

Proceso	Pregunta	Peso	Opción 1	Opción 2
Almacenamiento del conocimiento	¿Permite almacenar el conocimiento en un repositorio?	1.5	Sí, en un folder físico.	Sí, en un repositorio virtual
	¿Se trata de un repositorio que persista en el tiempo?	1.5	No, al ser físico, no se garantiza la duración de la información	Sí, al ser virtual se puede mantener por largo tiempo
Refinamiento del conocimiento	¿Se puede organizar el conocimiento o información de manera estructurada?	1.5	Sí, el folder físico posee la información más importante organizada de manera adecuada	Sí, y al ser más flexible permite que la estructura se pueda modificar incluso.
	¿Permite la colaboración de otros usuarios, a través de opiniones o recomendaciones?	1.5	No, el Facebook es una herramienta principalmente personal.	Sí, permite interacción entre los diferentes miembros de la organización
Distribución del Conocimiento	¿Se puede acceder al conocimiento mediante una búsqueda sencilla?	1	Sí, ya que es información específica, es sencillo acceder a la información por el índice.	Sí, ya que tiene un buscador que permite que se realice la búsqueda de la información deseada
	¿El sistema o solución realiza recomendaciones luego de la búsqueda?	1	No, ya que es una solución física, estática.	Sí, el sistema realiza recomendaciones de acuerdo a las palabras claves de cada documento que está almacenado
Presentación y adquisición de	¿Permite la creación de	1	No, ya que es una solución	Sí, ya que es conocimiento

Conocimiento	nuevo conocimiento a través de la colaboración de otros usuarios?		personal	público y cuenta con los servicios de interacción entre usuarios.
	¿Permite la participación y colaboración de expertos?	1	No, ya que es una solución personal	Sí, ya que es conocimiento público, y permite que se generen foros con los expertos de Marketing para obtener su colaboración
Puntuación total		10	4	10

De acuerdo a la evaluación de los atributos anteriores, se observa que la Opción 2 es una opción más completa que además de permitir almacenar la información, posee herramientas que ayudan a la interacción entre los miembros propiciando una cultura de generación del conocimiento.

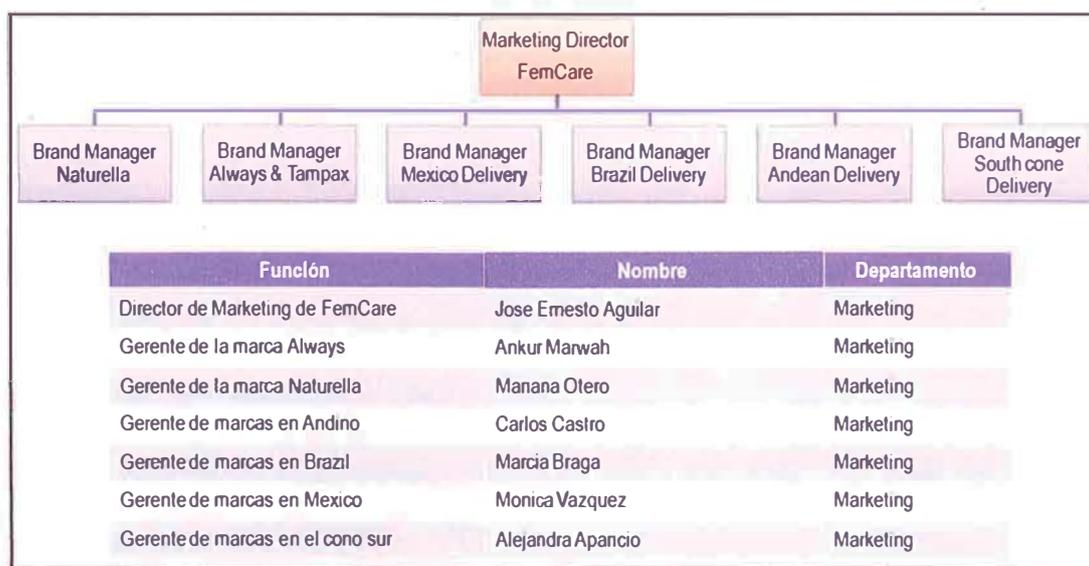


Ilustración 8. Stakeholders del Proyecto
Fuente: Elaboración Propia

3.4 ANALISIS COSTO BENEFICIO

Del análisis anterior, se observa que la opción 2 es significativamente superior a la opción 1 en cuanto al adecuado manejo y generación de conocimiento en la organización. Sin embargo, un factor importante a considerar es la diferencia en costos que hay entre la implementación de dichas opciones. A continuación se realiza una breve comparación respecto a este factor para ambas opciones.

3.4.1 Análisis de Costos

La implementación de la Opción 1, es realizada actualmente, y sólo implica la impresión de documentos. Considerando un fact book promedio de 100 páginas, el costo podría aproximarse a 10 USD por persona. Y siendo 20 personas dentro de la organización, el costo total sería de 200 USD.

En el caso de la Opción 2, el desarrollo será realizado por el equipo de TI con el que la organización cuenta actualmente y de hardware se utilizarán los servidores existentes, sin embargo también debe contabilizarse el costo del personal. Entonces los costos incurridos serán:

2 meses de Análisis y Diseño (200 USD por día). Un total de 40 días que equivalen a 8000 USD.

3 meses de Implementación (150 USD por día). Un total de 60 días que equivalen a 9000 USD.

Uso del servidor

3.4.2 Análisis de Beneficios

Para el análisis de los beneficios de ambas opciones, se realizó una corta encuesta al personal de Marketing (Ver ANEXO 1: Encuesta a Personal de Marketing), de modo de determinar el tiempo invertido en búsqueda de información. Las preguntas principales dentro de la encuesta indagaban en el tiempo que invertían al día buscando información que debería estar disponible pero que no está actualmente:

¿Cuánto tiempo invertiría al día buscando información pasada pero importante para el negocio, o relacionada a la función si no tuviera un fact book de su antecesor? 1 horas

¿Cuánto tiempo invierte al día buscando esa información ahora con el fact book? 45 min

Entonces, se observa que el fact book tiene un beneficio de ahorro de 15 minutos al día. Y por otro lado, se estima que la plataforma tendría un ahorro de 30 minutos al día pues la búsqueda es más sencilla y debido a que la capacidad de almacenaje será mayor por lo que se contará con más información disponible. El ahorro promedio por hora es de 25 USD considerando el pago promedio del personal de marketing, y se consideran 240 días de trabajo al año, por lo que:

El ahorro del fact book es de 60 horas al año por persona, equivalentes a 30000 USD por los 20 empleados

El ahorro del portal será de 120 horas al año por persona, equivalentes a 60000 USD por los 20 empleados

	Costo	Beneficio	ROI
Opción 1	200	\$30000	150
Opción 2	\$17 000	\$60000	3.8

A pesar de que el ROI del fact book es significativamente superior, los stakeholders deciden continuar con la Opción 2 pues reconocen el beneficio incremental que traería la creación del portal para gestionar el conocimiento en base a los criterios que se evaluaron en el punto 3.

3.5 PLANES DE ACCIÓN PARA DESARROLLAR LA SOLUCIÓN PLANTEADA

El plan de acción para el desarrollo de la solución planteada, “Marketing Net”, está descrito en el Capítulo II, apartado 2.7. MODELO DE IMPLANTACIÓN DE GESTION DEL CONOCIMIENTO BAJO EL ENFOQUE SISTEMICO. Aquí se describe el modelo a seguir para implementar la solución. Por lo que en adelante desarrollaremos cada una de las fases del modelo para la implementación del portal web “Marketing Net”.



3.5.1 Análisis de la situación Actual

El objetivo de esta etapa es comprender el rol del conocimiento en torno al concepto de valor de la organización, las fuentes de conocimiento y el uso, orientada a establecer una base fuerte para desarrollar los planes de implementación.

3.5.1.1 Mapa de procesos de la función de Marketing

El proceso de Mercadeo de productos, consiste principalmente de tres grandes procesos, graficados en el mapa de procesos en la Figura 2 que sigue:

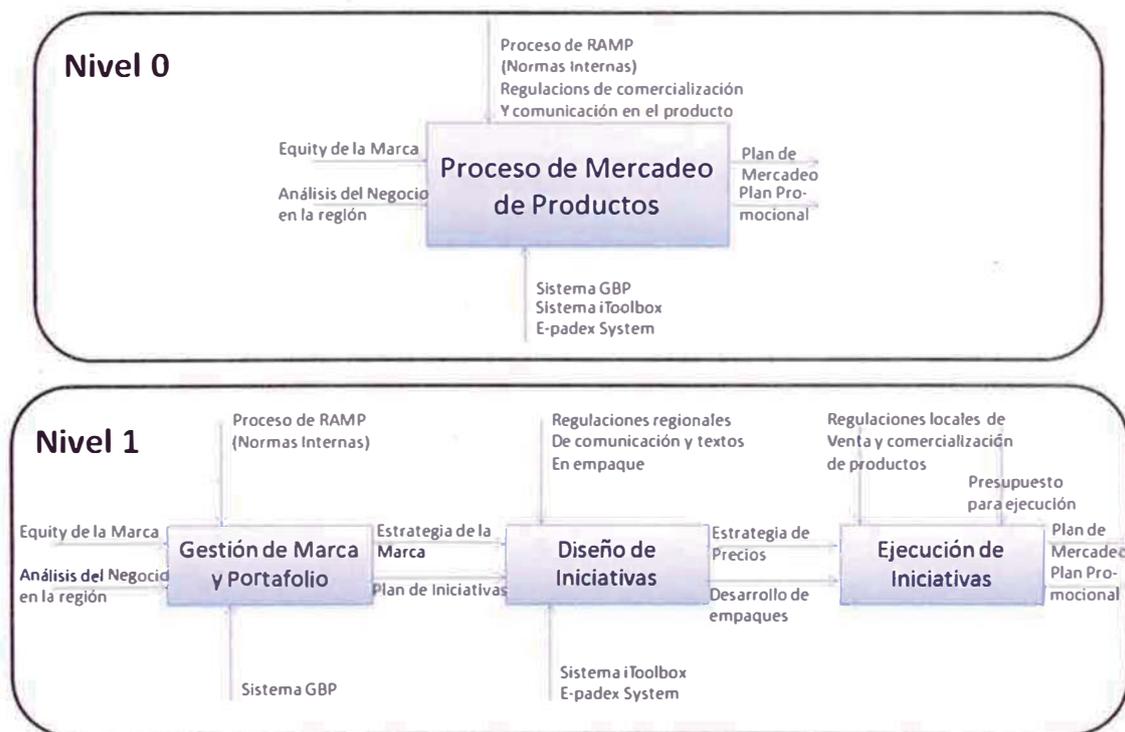


Ilustración 9: Mapa de Procesos de la función de Marketing dentro de P&G
Fuente: Elaboración Propia

3.5.2 Diseño de la Estrategia

Como se menciona en el apartado 5 del Capítulo II, el desarrollo de una estrategia de conocimiento tiene como objetivo establecer los planes de desarrollo orientados a establecer los rumbos directivos de los proyectos que se implementarán. A continuación se desarrollan las salidas de esta fase:

El establecimiento de la meta estratégica y los objetivos estratégicos de conocimientos, alineados con los stakeholders principales.

El plan detallado de los proyectos a desarrollar en el tiempo.

3.5.2.1 Meta Estratégica de Conocimiento

Se alineó con los Stakeholders (Director de Marketing y gerentes de Marcas), que la meta estratégica respecto al conocimiento dentro del área de Marketing es:

Ser una organización reconocida internamente por el alto nivel de gestión del conocimiento, de manera tal que permita el **almacenamiento, organización, compartición y generación de conocimiento** hacia el año 2015.

3.5.2.2 Plan para la implementación de la gestión de conocimiento en la organización

Basado en la meta estratégica de la gestión del conocimiento, se acordó desarrollar las siguientes actividades para el logro exitoso de dicha meta:

Crear un sistema on-line que permita a la organización a acceder, crear, compartir información y conocimiento.

Implementar nuevos procesos en torno a convertir conocimiento tácito actual en explícito. Dentro de la organización no existen prácticas para transformar el conocimiento tácito en explícito, por lo que se busca ahora establecer 2 actividades básicas que ayudarían a la estrategia de conocimiento de la organización:

- **Grabar y Compartir Presentaciones:** Los empleados deberán grabar y publicar todas sus presentaciones, reportes, o reuniones con la gerencia o directores.
- **Video-Entrenamientos:** Se deberá grabar en voz o video todos los entrenamientos impartidos por el personal, de modo tal que se usen en siguientes oportunidades para entrenar a los nuevos integrantes de la organización. De esta manera los entrenamientos presenciales que toman tiempo, no son tan repetitivos.

Implementar programas de incentivos para generar la adopción de la cultura de gestión de conocimiento en la organización. Como se observó en el diagrama causa efecto que detalla la problemática dentro de la organización, no existe actualmente en la compañía una cultura de gestión de conocimiento, por lo que las actividades antes mencionadas, no se llevarán a cabo si no se motiva al personal para que lo conviertan parte de sus actividades rutinarias. En este sentido, se implementará una actividad de reconocimiento:

- **Premio al mejor colaborador de conocimiento:** Cada trimestre se reconocerá al empleado que haya compartido más presentaciones gerenciales en la comunidad MNet.

Como se mencionó antes, este informe se enfoca en el desarrollo de las herramientas de TI para la gestión de conocimiento, por lo que las siguientes fases del modelo se enfocan en el desarrollo del sistema on-line principalmente. Sin embargo, también se diseñará procesos organizacionales que ayudan al mejor manejo de conocimiento.

3.5.3 Diseño de una Arquitectura del conocimiento

En esta fase, se realizarán elementos de diseño para el sistema de gestión del conocimiento en el área de Marketing (MNet) en base a la arquitectura de conocimiento de Kerschberg²⁴ mencionada en el Marco teórico (ver 2.6 e Ilustración 5) que soporta los 5 procesos principales del ciclo de gestión del conocimiento: adquisición, refinamiento, almacenamiento, distribución y presentación, para luego desarrollar los siguientes puntos referidos al sistema: Análisis de requerimientos, estructura del sitio, modelo de base de datos y prototipos del sistema, mientras que para diseñar las actividades culturales señalados anteriormente, se describirá en detalle el funcionamiento de dichas actividades.

²⁴ (Kerschberg, 2001)

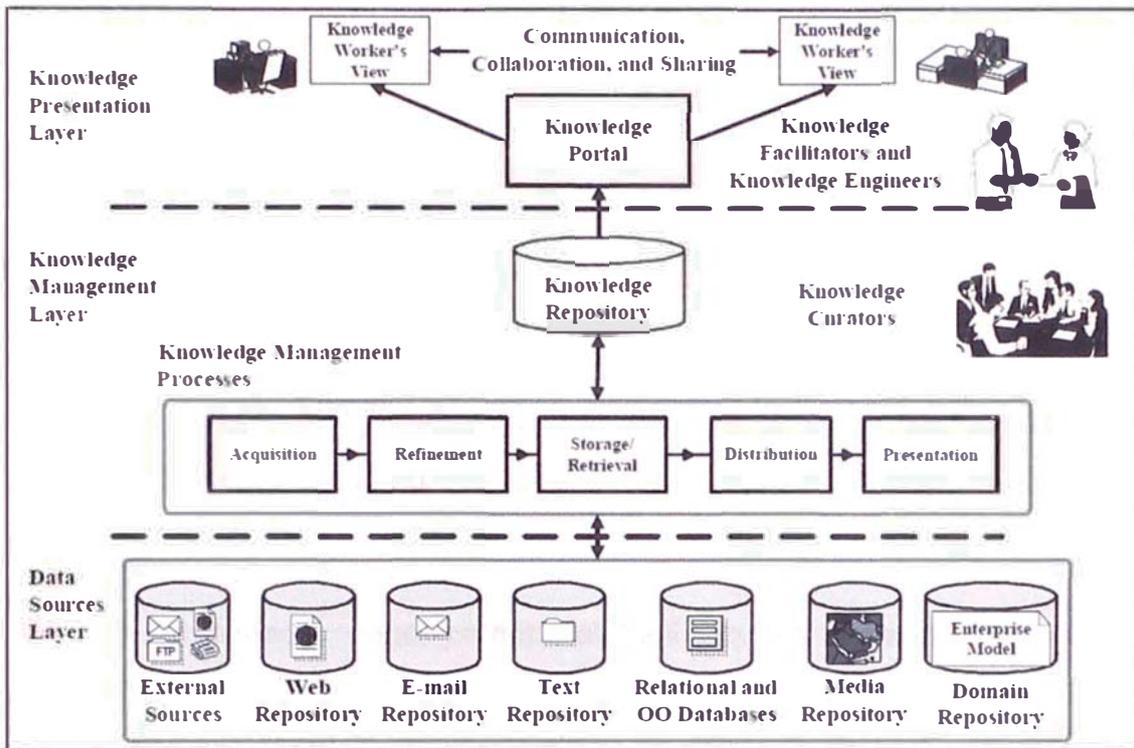


Ilustración 10. Arquitectura de Gestión del Conocimiento
 Fuente: Gráfico tomado de (Kerschberg, 2001)

3.5.3.1 Análisis de requerimientos

En base al mapa de procesos desarrollado anteriormente en este capítulo, y a la meta estratégica de conocimiento, los Stakeholders definieron los principales requerimientos por cada proceso de gestión de conocimiento requerido:

1. ALMACENAMIENTO:

- a) El sistema debe ser desarrollado en plataforma web y en idioma Inglés, para que permita el fácil acceso y entendimiento de todos los miembros de la organización.

2. REFINAMIENTO:

- b) La información debe estar estructurada de manera tal que permita el desarrollo exitoso de los tres grandes procesos de la función de Marketing, esto es:

Gestión de Marca y Portafolio

Diseño de Iniciativas

Ejecución de Iniciativas

3. DISTRIBUCIÓN:

- c) El sistema debe permitir el fácil acceso y navegación de la información a través de un buscador.
- d) El sistema debe sugerir el conocimiento relevante a ser estudiado por el personal, a través de ratings&reviews, y también a través de un mensaje mensual destacando las nuevas entradas.
- e) El sistema debe permitir que el usuario pueda personalizar la página de acuerdo a sus preferencias de conocimiento.

4. PRESENTACIÓN Y ADQUISICIÓN:

- f) Se debe permitir la participación y contribución de los miembros a cada artículo, documento o tema, a través de comentarios.
- g) Para lograr la participación de expertos que contribuyen a la creación de conocimiento, el sistema debe contar con una comunidad.

- h) Es importante tener una sección de Desarrollo de Capacidades que esté más enfocado en capacitar a los nuevos integrantes del área en su nuevo rol, y también como personas dentro de la organización.
- i) Como se menciona en las Amenazas de la organización, la competencia está creciendo a un ritmo acelerado, por lo que es importante que el personal se mantenga en contacto no sólo con la situación interna, sino también con la situación externa que involucra conocer a nuestros competidores. Por lo que es importante tener un espacio que permita generar ese conocimiento también.

3.5.3.2 Site Map

A continuación se grafica el Site Map aprobado por los principales Stakeholders, el cual contempla las secciones que se solicitaron dentro de los requerimientos mencionados en el punto anterior:

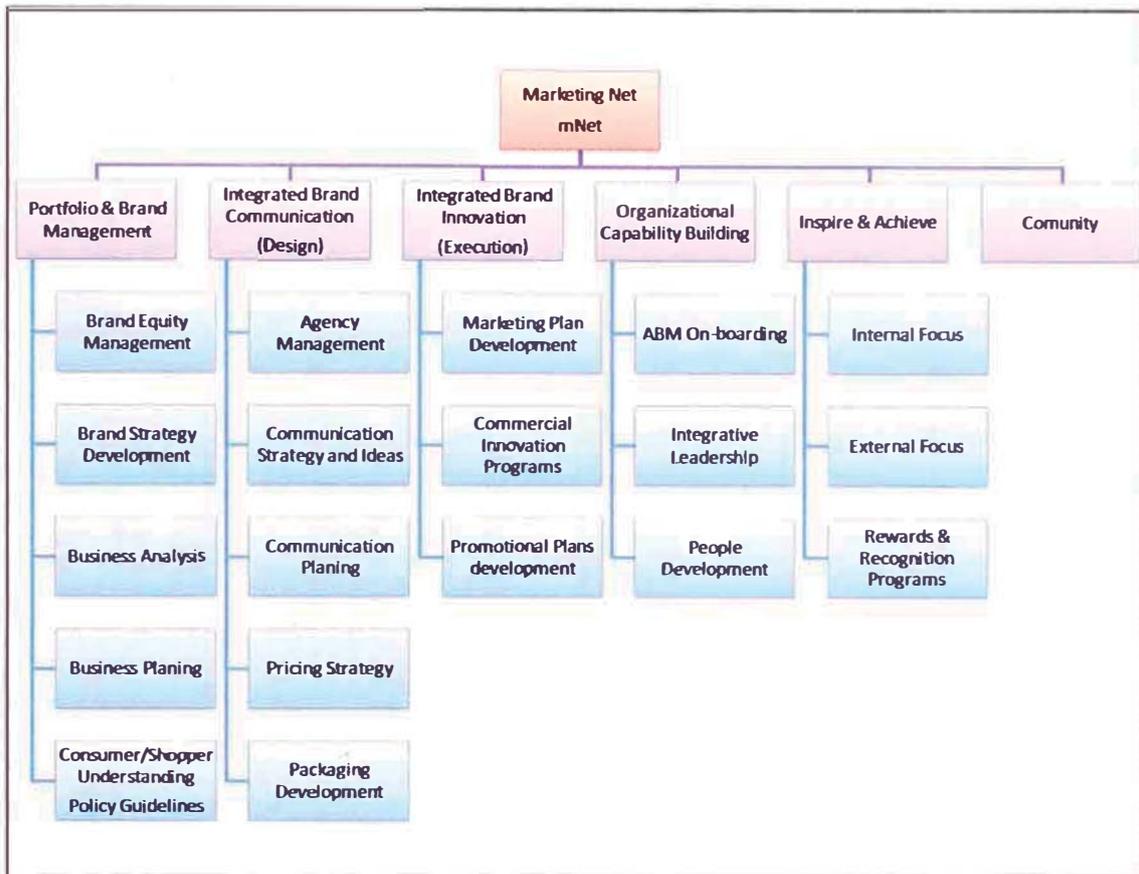


Ilustración 11: Site Map del Sistema MNet
Fuente: Elaboración Propia

3.5.3.3 Modelo Relacional de Base de Datos

A continuación se muestra el diseño de la base de datos para el portal web Marketing Net, basado en los requerimientos capturados durante el proyecto (Ver Ilustración 12).

Como se observa en el modelo, se cuenta con 3 roles principales dentro del sistema: El autor de artículos, el lector de artículos y el forista, y cada una de estas entidades llevan el seguimiento de las actividades realizadas: nro. de artículos publicados, leídos, comentados, etc., para que de esta manera se ayude a conseguir reportes fácilmente.

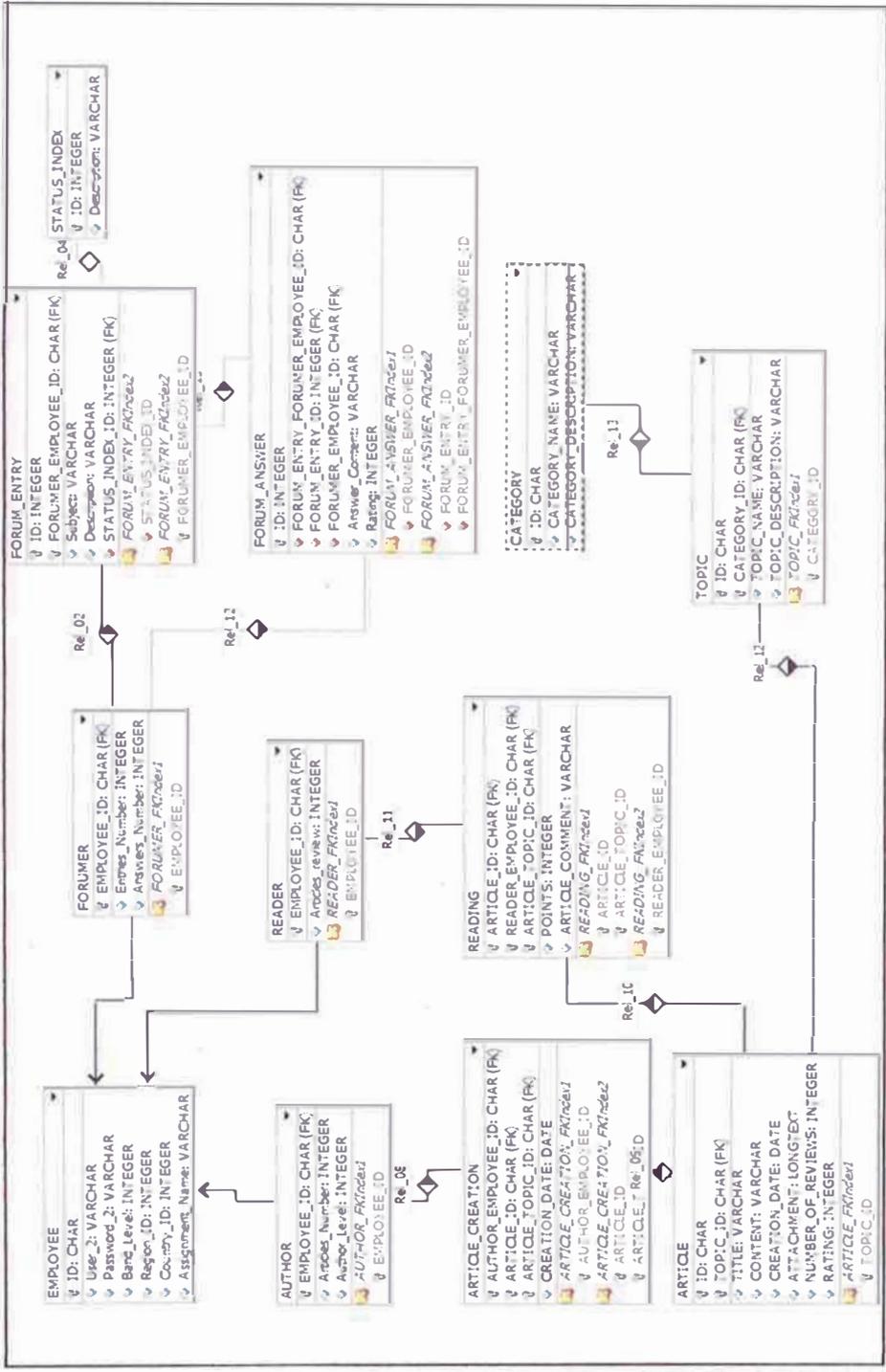


Ilustración 12: Modelo Relacional de Datos para el sistema MNet
Fuente: Elaboración Propia

3.5.3.4 Creación de prototipos

A continuación se mostrarán los prototipos de las principales secciones del sistema, y se referenciarán las principales funciones que se están incluyendo en línea con los requerimientos señalados anteriormente:

Home: En esta sección se muestra la inclusión de las siguientes funciones:

- Buscador para fácil acceso a la información
- Menú horizontal y desplegable, para fácil navegación



Ilustración 13: Parte Superior Home Page

Fuente: Elaboración Propia

Adicionalmente, la parte inferior del home page permite las siguientes funciones:

- Función para personalizar el homepage dependiendo de las preferencias de los usuarios. En las Ilustración 14 e

Ilustración 15 se muestra la dinámica de un homepage con setting por default y un homepage personalizado.

- Orden de los tópicos más relevantes basado en los ratings que obtuvieron en el caso del homepage personalizado (Véase Ilustración 15).

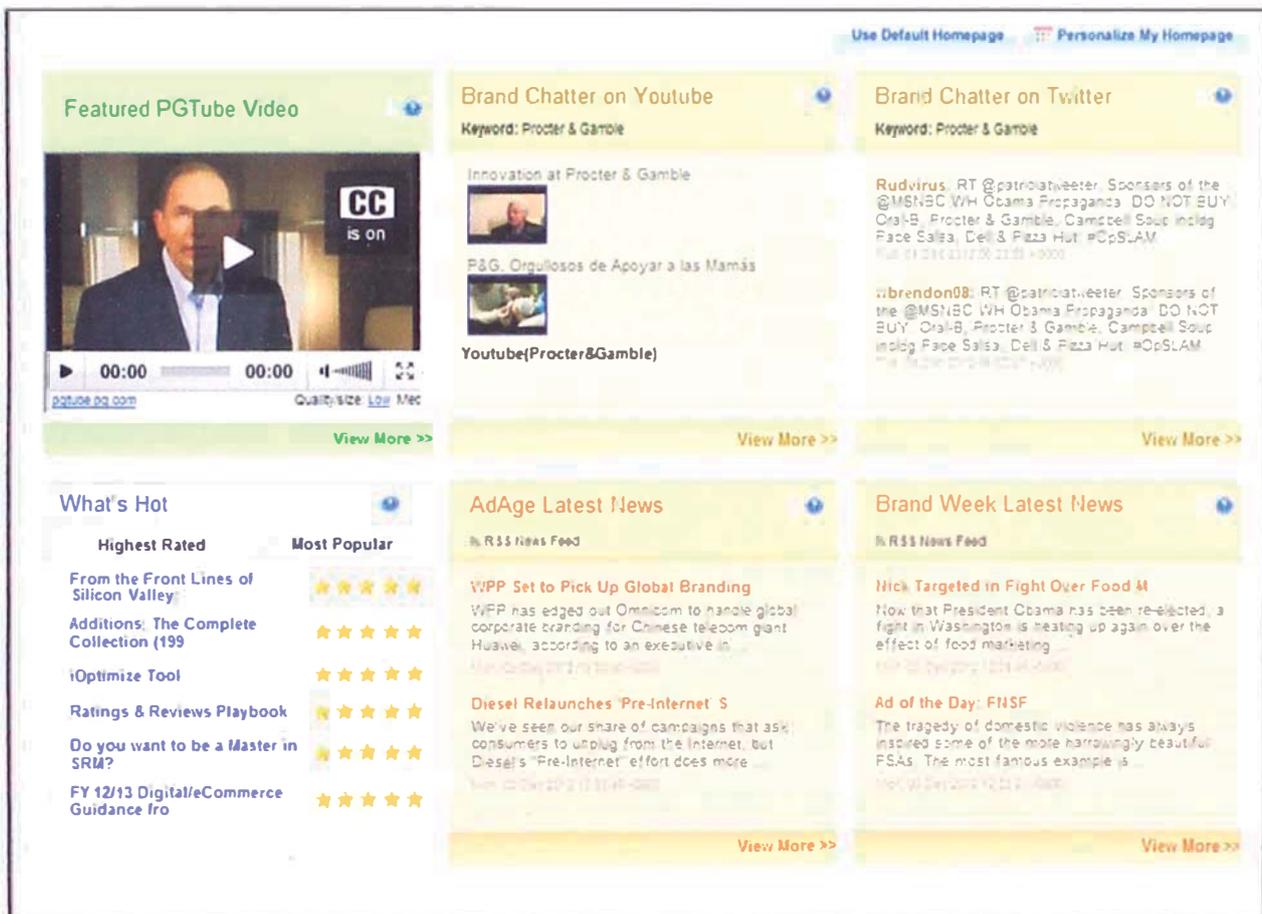


Ilustración 14: Homepage con Setting por Default
Fuente: Elaboración Propia

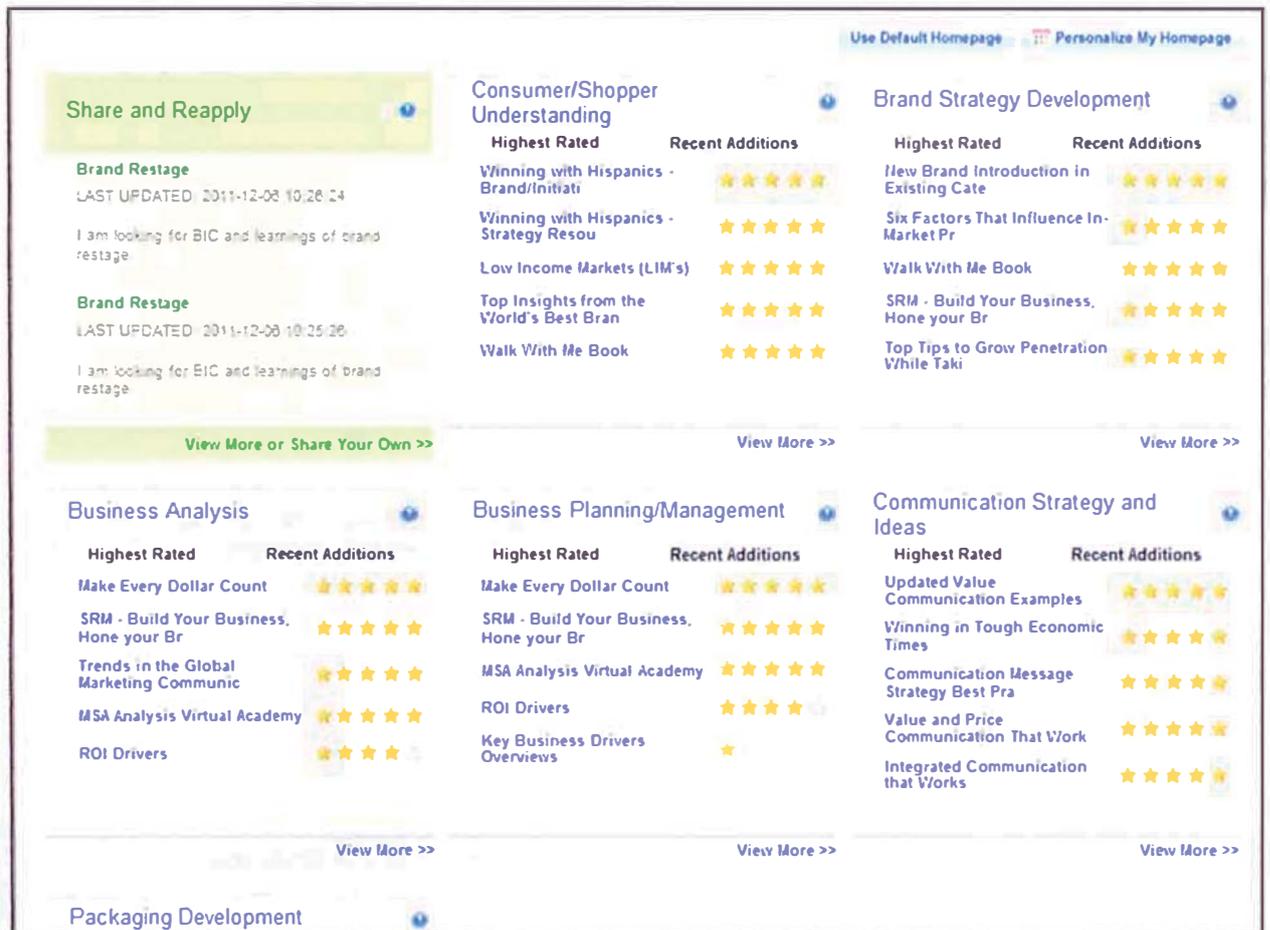


Ilustración 15: Homepage con Personalización
Fuente: Elaboración Propia

- Compartir las entradas más relevantes o nuevas a través de un mensaje mensual con la comunidad. A continuación se muestra un prototipo de dicho mensaje, destacando un artículo compartido por expertos, y otro por un miembro de la comunidad:

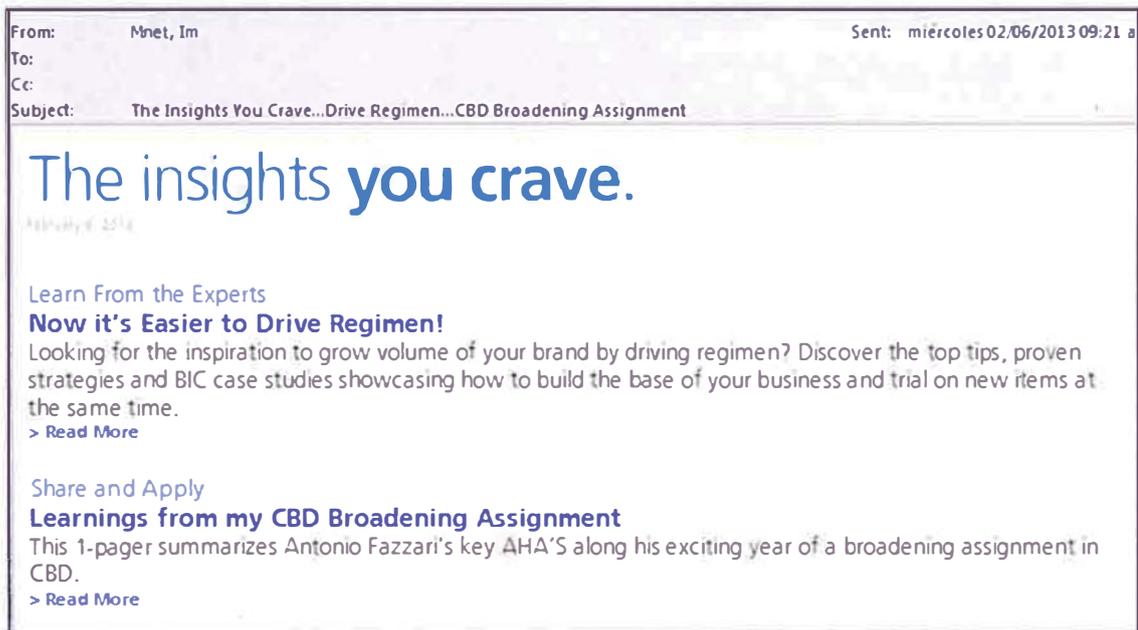


Ilustración 16: Mensaje Mensual enviado a la comunidad
Fuente: Elaboración Propia

Comunidad: En esta sección se muestra la inclusión de las siguientes funciones:

- Participación de Expertos, que son usuarios del sistema, a través de temas de discusión.

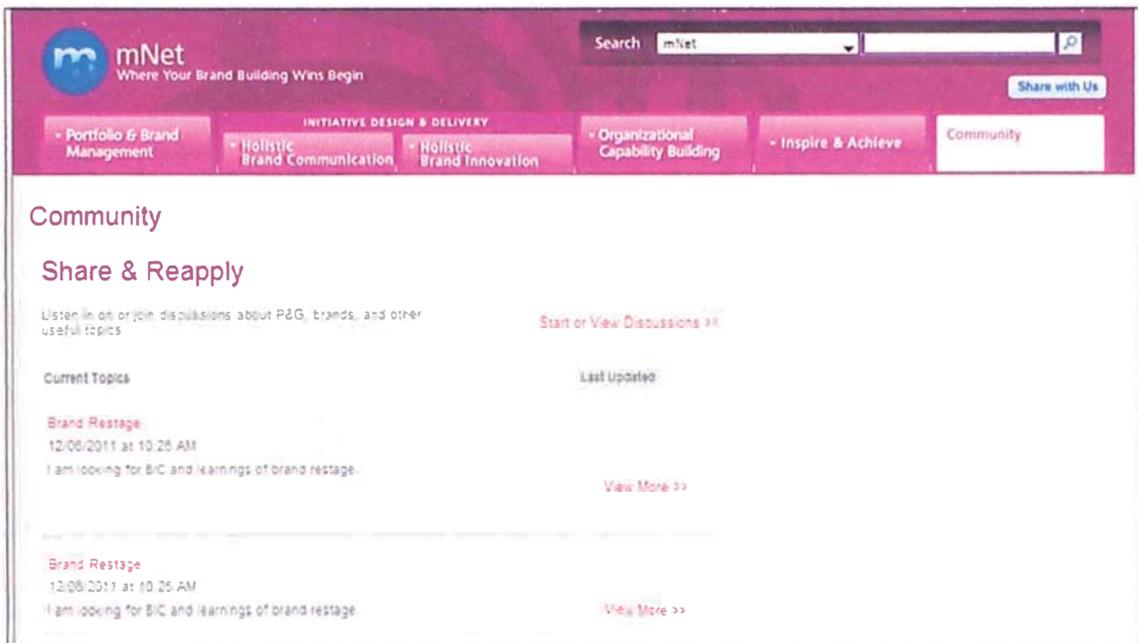


Ilustración 17: Prototipo de la Comunidad
Fuente: Elaboración Propia

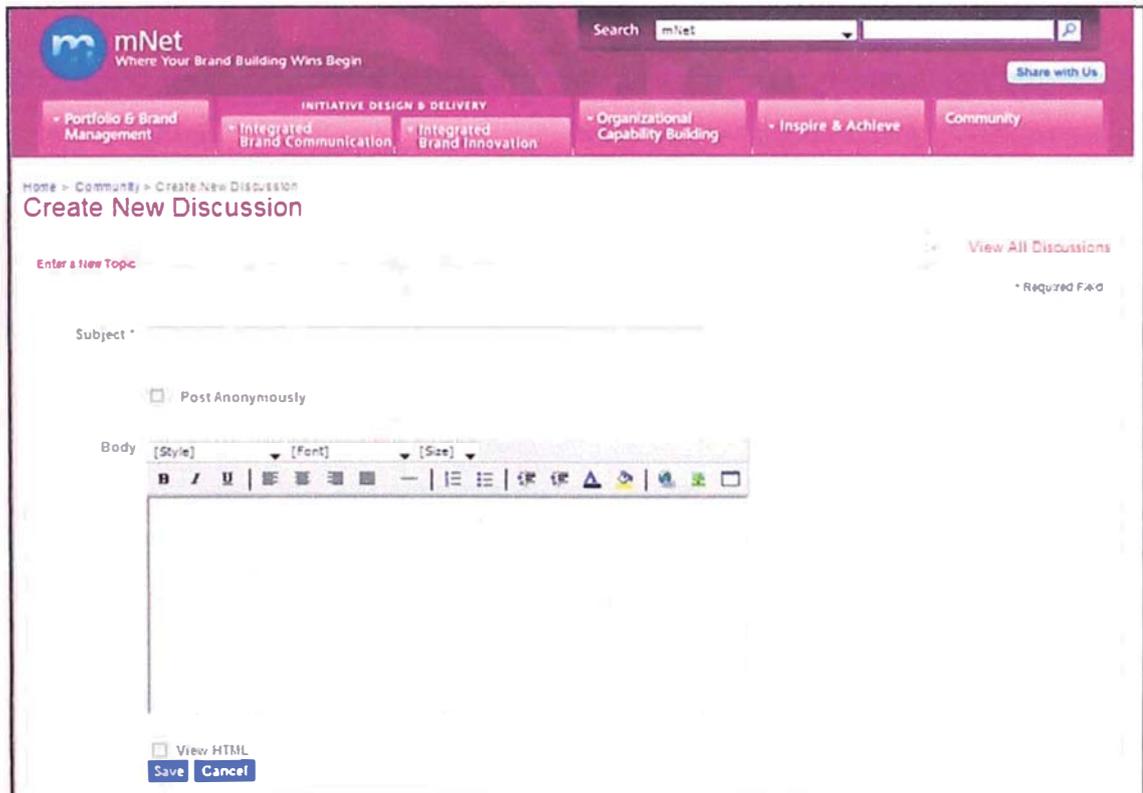


Ilustración 18: Ventana de Creación de una Discusión en la comunidad
Fuente: Elaboración Propia

3.5.3.5 Grabar y Compartir Presentaciones

Cómo se mencionó en la fase de Diseño de la estrategia, el objetivo de esta actividad es que los empleados graben sus presentaciones, reportes o reuniones con el nivel directivo, para de esta manera asegurar el paso de conocimiento tácito a explícito. Esto es factible de realizar actualmente, sin necesidad de incurrir a la implementación de nuevos programas o herramientas, pues se cuenta actualmente con Webex, que es un servicio de reuniones virtuales que permite grabar el audio de la presentación, así como el paso de las diapositivas o documento que se esté revisando en tiempo real. Entonces, en adelante las reuniones deberán realizarse usando esta funcionalidad de Webex, e inmediatamente después, se podrá almacenar en MNet para que los demás empleados puedan acceder y revisar el contenido.

3.5.3.6 Video-Entrenamiento

Usando la funcionalidad de “recording” de Webex señalada anteriormente, los trainers podrán grabar sus entrenamientos para que estos sean usados luego por el personal nuevo.

3.5.3.7 Incentivo al mejor Colaborados de Conocimiento

Esta actividad se realizará con ayuda del Sistema MNet, y los diferentes premios que actualmente existen en la organización.

Cada trimestre, se rescatará el reporte de actividades del sistema por usuario, y aquel empleado con mayor número de presentaciones compartidas, se premiará con un “Gold Power Of You” por el director de

Marketing de su categoría, este premio es equivalente a \$100 USD y no implica un egreso adicional para la organización pues son incentivos delegados por la compañía para su uso obligatorio (8 POY por año para cada categoría).

3.5.4 Implementación

Como se mencionó anteriormente en el documento, por temas de tiempos, esta etapa no se desarrollará dentro del presente informe, ya que el proyecto recién empezaría a desarrollarse en Abril 2013, luego de presentado este informe.

3.5.5 Mediciones y Evaluaciones

En esta fase se establecerán entonces las métricas de evaluación que deberán medirse frecuentemente para conocer el avance y la mejora que el sistema trae a la organización.

3.5.5.1 Métricas para el seguimiento y evaluación de MNet

Las medidas del sistema establecidas conjuntamente con los Stakeholders son las siguientes:

Área	Métricas	Herramienta
Integración del conocimiento	Nro. de Visitas diarias al sitio	Google Analytics
	Nro. de Artículos nuevos por mes	Consulta a Base de Datos
Administración de conocimiento	% Búsquedas Exitosas	Consulta a Base de Datos
	Nro. de Interacciones de los usuarios con el contenido.	Consulta a Base de Datos
Distribución del Conocimiento	Nro. de Ratings & Reviews realizados	Consulta a Base de Datos

Generación de Conocimiento	Nro. de discusiones creadas mensualmente	Consulta a Base de Datos
	% de discusiones con Participación de Expertos	Consulta a Base de Datos
Resultados de la encuesta de satisfacción de usuarios del sistema		Survey On-line

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

4.1 CONCLUSIONES

1. La gestión del conocimiento abarca más allá de solamente el desarrollo de herramientas de Sistemas de Información, esto queda claro luego de observar el modelo implementado en este informe, el cual sigue un enfoque holístico partiendo desde el diagnóstico de la organización en base a sus procesos actuales, hasta la medición de los resultados del sistema implementado final, que es una de las actividades a desarrollar de la gestión del conocimiento
2. La definición clara de una meta estratégica de la gestión del conocimiento en la organización es un factor clave para la realización de los planes, pues de ahí parten las acciones específicas a desarrollar dentro de la organización para cumplir dicha meta.
3. Como se observa en la lectura del informe, el proyecto parte de la realización de un sistema de gestión de conocimiento para el área de Marketing de una unidad de Negocio en específico. Sin embargo, dado que el proceso de Marketing es el mismo en las diferentes unidades de negocio, el proyecto se amplifica a toda el área de Marketing de la

organización. Lo que muestra la importancia de involucrar a los Stakeholders en todo el desarrollo pues ayudan a definir el alcance del proyecto.

4. Al amplificarse el proyecto a toda la organización de Marketing de P&G, el costo del proyecto se ve significativamente reducido.
5. El sistema está actualmente en etapa de calificación (testeo), donde una muestra de 15 trabajadores del área de Marketing hacen uso de Mnet, para luego calificar su efectividad. Hasta el momento, los resultados son favorables mostrando una satisfacción de 4.8/5.0 debido a la facilidad de uso de la herramienta y el corto tiempo de búsqueda de información.

4.2 RECOMENDACIONES

1. Para la implementación de un sistema de gestión del conocimiento es primordial identificar a los Stakeholders y key Sponsors del proyecto.
2. Mantener siempre al tanto a los Stakeholders de los avances del proyecto y obtener las aprobaciones oportunamente. Esto ayuda a agilizar el desarrollo de los planes y a evitar re-trabajos.
3. Siempre seguir un modelo para la implementación de un sistema de gestión del conocimiento. De esta manera, el desarrollo es ordenado y parte desde la estrategia de la organización.

GLOSARIO DE TÉRMINOS

Gestión. (Del lat. *gestio*, *-onis*). f. Acción y efecto de gestionar. || 2. Acción y efecto de administrar. || ~ **de negocios.** f. *Der.* Cuasicontrato que se origina por el cuidado de intereses ajenos sin mandato de su dueño.

Conocimiento. Conjunto de experiencias, valores, información en contexto y vivencias internalizadas, que provee un marco de trabajo para evaluar e incorporar nuevas experiencias e información.

Marketing. (De *mercado* y *-tecnia*). 1. f. Conjunto de principios y prácticas que buscan el aumento del comercio, especialmente de la demanda.

Ventaja competitiva. Es un concepto desarrollado por Michael E. Porter que busca enseñar cómo la estrategia elegida y seguida por una organización puede determinar y sustentar su suceso competitivo.

Portal Web. Se le llama portal de Internet al tipo de sitios web que tienen el propósito de centralizar un conjunto de servicios y/o recursos de manera integrada para el usuario, a menudo posibilitando que el mismo se informe, participe, opine o acceda a múltiples aplicaciones.

BIBLIOGRAFÍA

1. Anónimo, 2000. *Management en Administración de la Información*. Chile: El Diario.
2. Borghoff, U. M., 2005. *JUCS*. [En línea] Available at: http://www.jucs.org/jucs_3_8/information_technology_for_knowledge;internal&action=hilite.action&Parameter=information~7Ctechnologies~7Ctechnology#1st
3. Nuñez, P., 2004. *Barreras de Capital Estructural en la Gestión de Conocimiento*. La Habana: IDICT.
4. RAE, 1993. *Diccionario de la Real Academia Española*. España: s.n.
5. Revilla, E., 2004. *FCEE*. [En línea].
6. Rodríguez, D., 2006. *Universitat Autònoma de Barcelona*. [En línea] Available at: <http://ddd.uab.es/pub/educar/0211819Xn37p25.pdf>
7. Senge, P., 1990. *La quinta disciplina*. México: Ediciones Granítica.
8. Stewart, T. A., 1999. *Intellectual Capital: The new Wealth of Organizations*. EEUU: Doubleday.
9. Takehuchi, I. N. & H., 1995. *The Knowledge Creating Company*. EEUU: Oxfor University Press.
10. Thurbin, P. J., 1994. *La empresa capaz de aprender*. España: Ediciones Folio.
11. Varios, A., 2000. *La gestión del conocimiento: La herramienta del futuro*. Chile: Trend Management.

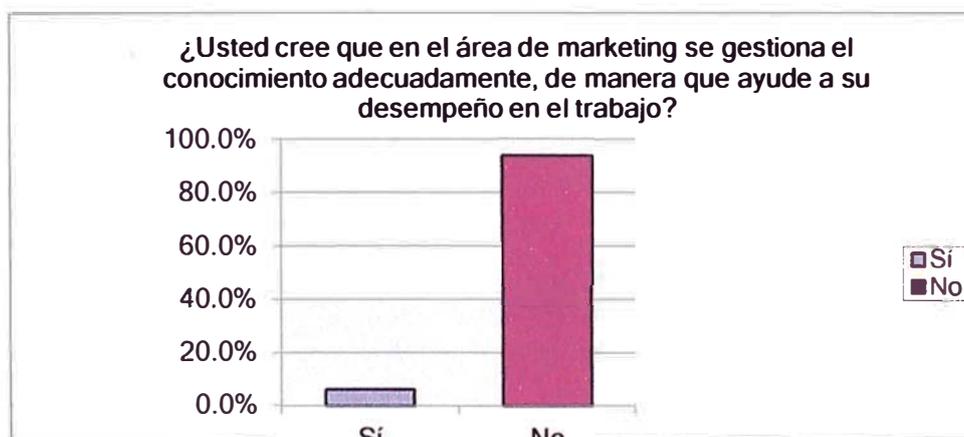
ANEXO 1: Encuesta a Personal de Marketing

Como se menciona en la sección de Selección de Alternativas de este informe, el 05 de Agosto del 2012 se realizó una encuesta interna con el personal de Marketing de la categoría de Cuidado Femenino. A continuación se muestra la encuesta completa realizada via SurveyMonkey con sus respectivos resultados:

Knowledge Management in Marketing - Satisfaction Survey

1. ¿Usted cree que en el área de marketing se gestiona el conocimiento adecuadamente, de manera que ayude a su desempeño en el trabajo?

Opciones de respuesta	Porcentaje de respuestas	Cuenta de respuestas
Sí	6.3%	1
No	93.8%	15
<i>pregunta respondida</i>		16
<i>pregunta omitida</i>		0



2. ¿Por qué?

Opciones de respuesta	Cuenta de respuestas
Abierta	14
<i>pregunta respondida</i>	14
<i>pregunta omitida</i>	2

Number	Response Text
1	Los sistemas son obsoletos
2	No hay sistemas, o procesos orientados a ayudar a la gestión de conocimiento
3	No hay un sistema virtual que facilite el compartir y generar conocimiento
4	lo único que se tiene es el fact book y todo lo demás se almacena en nuestros computadores personales
5	No es fácil conseguir la información para hacer reportes, o reportes ya listos
6	Es estresante lo difícil que es encontrar cierta información
7	Por qué no es una prioridad para el negocio
8	Es difícil acceder a cierta información
9	Es difícil conseguir información del negocio, pues es mucha información
10	El factbook de alguna manera ayuda
11	No es parte de la cultura de FemCare
12	Porque muchas veces es muy difícil conseguir la información
13	No es una prioridad para el negocio actualmente
14	Porque no se cuentan con las herramientas adecuadas

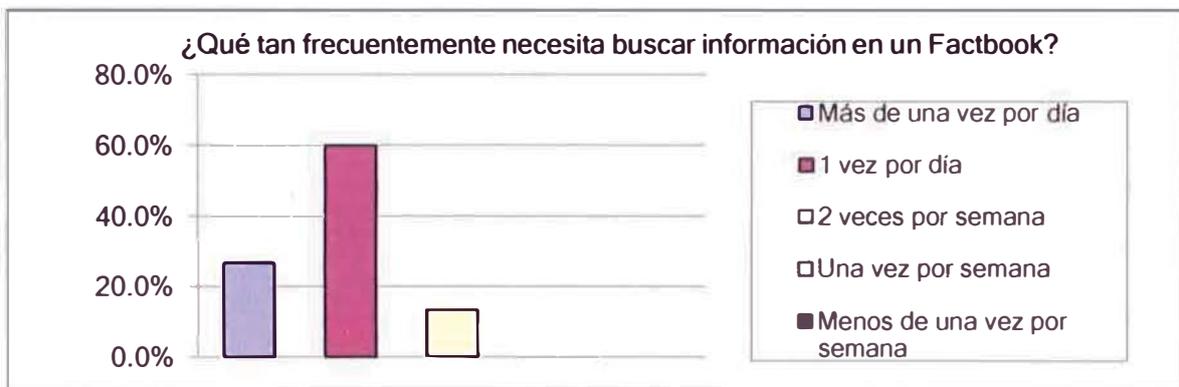
3. ¿Usted posee un Factbook para recopilar información relevante del negocio relacionada a su asignación actual?

Opciones de respuesta	Porcentaje de respuestas	Cuenta de respuestas
Sí	93.8%	15
No	6.3%	1
<i>pregunta respondida</i>		16
<i>pregunta omitida</i>		0



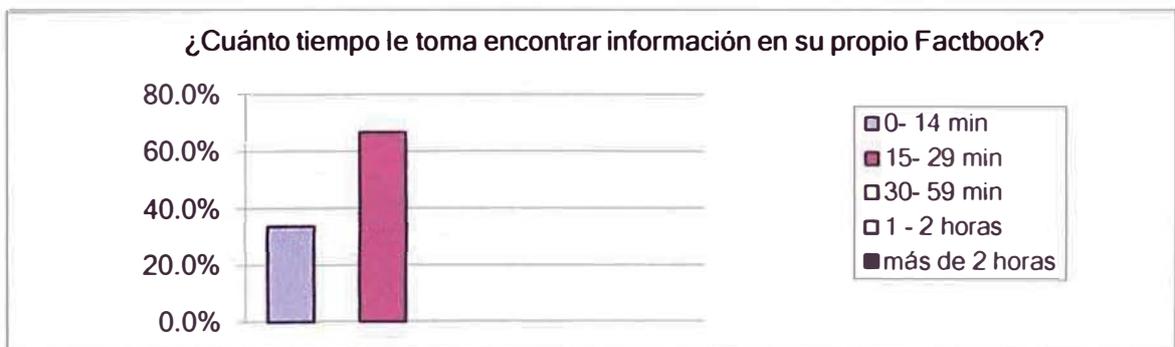
4. ¿Qué tan frecuentemente necesita buscar información en un Factbook?

Opciones de respuesta	Porcentaje de respuestas	Cuenta de respuestas
Más de una vez por día	26.7%	4
1 vez por día	60.0%	9
2 veces por semana	13.3%	2
Una vez por semana	0.0%	0
Menos de una vez por semana	0.0%	0
<i>pregunta respondida</i>		15
<i>pregunta omitida</i>		1



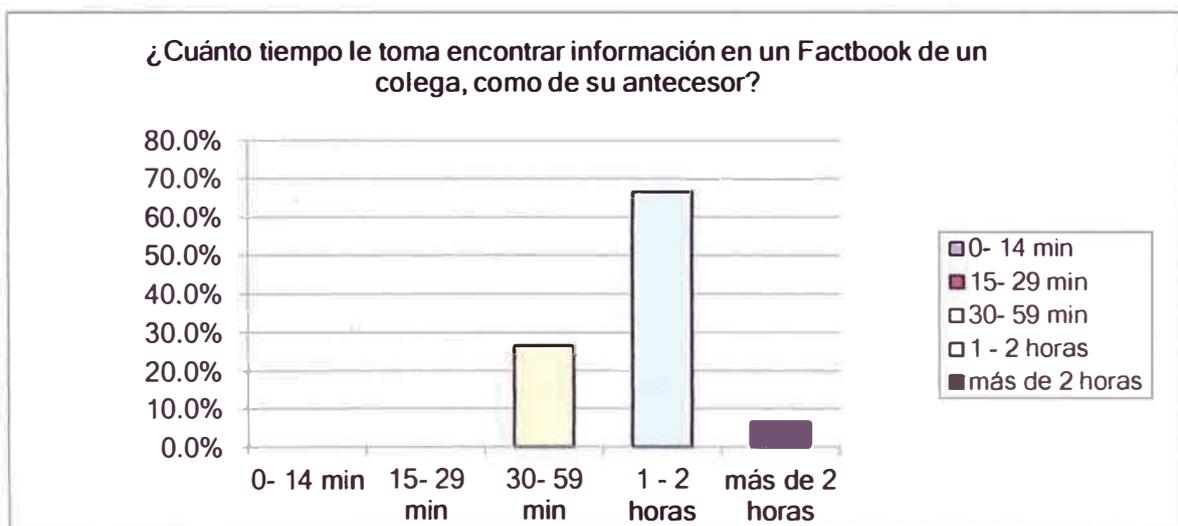
5. ¿Cuánto tiempo le toma encontrar información en su propio Factbook?

Opciones de respuesta	Porcentaje de respuestas	Cuenta de respuestas
0- 14 min	33.3%	5
15- 29 min	66.7%	10
30- 59 min	0.0%	0
1 - 2 horas	0.0%	0
más de 2 horas	0.0%	0
<i>pregunta respondida</i>		15
<i>pregunta omitida</i>		1



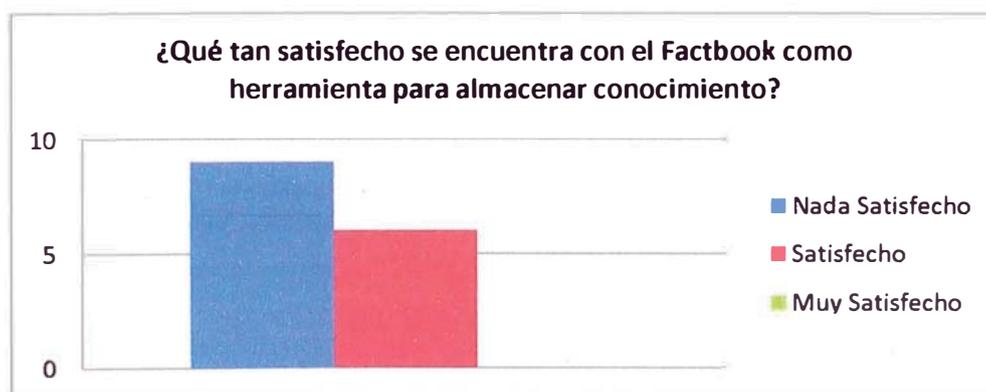
6. ¿Cuánto tiempo le toma encontrar información en un Factbook de un colega, como de su antecesor?

Opciones de respuesta	Porcentaje de respuestas	Cuenta de respuestas
0- 14 min	0.0%	0
15- 29 min	0.0%	0
30- 59 min	26.7%	4
1 - 2 horas	66.7%	10
más de 2 horas	6.7%	1
<i>pregunta respondida</i>		15
<i>pregunta omitida</i>		1



7. ¿Qué tan satisfecho se encuentra con el Factbook como herramienta para almacenar conocimiento?

Opciones de respuesta	Nada Satisfecho	Satisfecho	Muy Satisfecho	Cuenta de respuestas
	9	6	0	15
<i>pregunta respondida</i>				15
<i>pregunta omitida</i>				1



8. ¿Qué tan de acuerdo está con la siguiente afirmación? "Un repositorio o portal web le ayudaría a mejorar la búsqueda y manejo de información en la organización"

Opciones de respuesta	Porcentaje de respuestas	Cuenta de respuestas
Totalmente de acuerdo	87.5%	14
Muy de acuerdo	12.5%	2
De acuerdo	0.0%	0
En desacuerdo	0.0%	0
<i>pregunta respondida</i>		16
<i>pregunta omitida</i>		0

