



**UNIVERSIDAD LAICA "VICENTE ROCAFUERTE" DE GUAYAQUIL  
FACULTAD ADMINISTRACIÓN**

**CARRERA DE INGENIERÍA COMERCIAL**

**PROYECTO DE INVESTIGACIÓN  
PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE:  
INGENIERÍA COMERCIAL**

**TEMA:**

**"SISTEMA DE GESTIÓN DE CONOCIMIENTO APLICADO AL  
PROCESO DE IMPORTACIÓN EN LA EMPRESA INDUSTRIA  
GRÁFICA ENVASADORA ECUATORIANA S.A."**

**AUTORA:**

**ORELLANA BUCHELI ANABEL ANGÉLICA**

**TUTOR:**

**ING. COM. CHRISTIAN PROAÑO PIEDRA**

**GUAYAQUIL-ECUADOR**

**2017**



**REPOSITARIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA**

**FICHA DE REGISTRO de tesis**

**TÍTULO Y SUBTÍTULO:** Sistema de gestión de conocimiento aplicado al proceso de importación en la empresa Industria Gráfica Envasadora Ecuatoriana S.A.

**AUTOR/ES:**  
Orellana Bucheli Anabel Angélica

**REVISORES:**

**INSTITUCIÓN:** UNIVERSIDAD LAICA VICENTE ROCAFUERTE DE GUAYAQUIL

**FACULTAD:** ADMINISTRACIÓN

**CARRERA:** Ingeniería Comercial

**FECHA DE PUBLICACIÓN:**

**N. DE PAGS:** 112

**ÁREAS TEMÁTICAS:** Gestión del Conocimiento

**PALABRAS CLAVES:** gestión del conocimiento, importaciones, materias primas, estructuración de procesos

**RESUMEN:**  
El presente trabajo de titulación denominado “Sistema de Gestión de conocimiento aplicado al proceso de importación en la empresa Industria Gráfica Envasadora Ecuatoriana S.A” se focaliza en el manejo de los datos dentro de las organizaciones para los procesos de importación de materia. El conocimiento es uno de los recursos intangibles más importantes dentro de una entidad, debido a que, se debe conocer todas las actividades relacionadas con diversas partes del proceso productivo, logístico o administrativo. Además, debido a la globalización empresarial, se puede concluir que los procesos no solo involucran a un área, sino a varias, las cuales deben compartir información, con el fin que se mantenga la estandarización de la calidad en todos los niveles. Mediante el análisis del estudio de campo realizado a los colaboradores de la empresa, objeto de estudio, se determina que no existen los niveles de conocimiento y capacitación en todos los responsables del proceso de importación de materias primas, sobre los diversos cambios en la legislación aduanera, lo cual ocasiona errores al momento de realizar una o más actividades relacionadas con este requerimiento. Esta situación se agrava al no contar con un manual de procedimientos que respalde las responsabilidades de cada miembro del equipo de trabajo, lo que desencadena errores en la comunicación entre las áreas. Debido a esto, se propone la creación de procesos claves vinculados a la importación de materias primas y otros insumos necesarios para ejercer la actividad productiva de la empresa, adicional a la adquisición de un programa o software que maneje en línea con la red empresarial, las actividades que se van realizando por cada área. Esto lograría los niveles de manejo del conocimiento necesarios para desarrollar tareas eficientes y eficaces.

**N. DE REGISTRO (en base de datos):**

**N. DE CLASIFICACIÓN:**

**DIRECCIÓN URL (tesis en la web):**

**ADJUNTO URL (tesis en la web):**

**ADJUNTO PDF:** SI  NO

**CONTACTO CON AUTORA:**  
Orellana Bucheli Anabel Angélica

**Teléfono:**  
0925300428

**E-mail:**  
anabel\_obu11@hotmail.com

**CONTACTO EN LA INSTITUCIÓN:**

MGS. DARWIN ORDOÑEZ ITURRALDE,  
DECANO  
Teléfono: 2596500 EXT. 201 DECANATO  
E-mail: dordonezy@ulvr.edu.ec

MBA, STALIN OSWALDO GUAMÁN AGUIAR,  
DIRECTOR DE LA CARRERA DE  
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
Teléfono: 2596500.  
E-mail: sguaman@ulvr.edu.ec

## **DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS PATRIMONIALES**

La egresada ANABEL ANGÉLICA ORELLANA BUCHELI, declara bajo juramento, que la autoría del presente trabajo de investigación, corresponde totalmente a la suscrita y me responsabilizo con los criterios y opiniones científicas que en el mismo se declaran, como producto de la investigación realizada.

De la misma forma, cedo mi derecho patrimonial y de titularidad a la Universidad Laica VICENTE ROCAFUERTE de Guayaquil, según lo establece la Ley de Propiedad Intelectual del Ecuador.

Este proyecto se ha ejecutado con el propósito de estudiar “Sistema de Gestión de conocimiento aplicado al proceso de importación en la empresa Industria Gráfica Envasadora Ecuatoriana S.A.”.

Autora:

---

**ANABEL ANGÉLICA ORELLANA BUCHELI**

**C.I. 0925300428**

## **CERTIFICACIÓN DE ACEPTACIÓN DEL TUTOR**

En mi calidad de Tutor(a) del Proyecto de Investigación “Sistema de Gestión de conocimiento aplicado al proceso de importación en la empresa Industria Gráfica Envasadora Ecuatoriana S.A.”, nombrado por el Consejo Directivo de la Facultad de Administración de la Universidad Laica VICENTE ROCAFUERTE de Guayaquil.

### **CERTIFICO:**


Haber dirigido, revisado y analizado en todas sus partes el Proyecto de Investigación titulado: “Sistema de Gestión de conocimiento aplicado al proceso de importación en la empresa Industria Gráfica Envasadora Ecuatoriana S.A.”, presentado por la estudiante **ANABEL ANGÉLICA ORELLANA BUCHELI** como requisito previo a la aprobación de la investigación para optar al Título de **INGENIERA COMERCIAL** encontrándose apto para su sustentación

**Firma:**

**ING. COM. CHRISTIAN PROAÑO PIEDRA**

**C.I. 0918746977**

# CERTIFICADO DE ANTIPLAGIO



---

## Urkund Analysis Result

**Analysed Document:** TESIS FINAL CORREGIDA ANABEL ORELLANA - 25 ENE 2017.docx (D25300426)  
**Submitted:** 2017-01-26 20:30:00  
**Submitted By:** anabelobu1186@gmail.com  
**Significance:** 6 %

Sources included in the report:

costos reales de capacitación.doc (D23543174)  
TESIS FERRETERIA DOS HERMANOS ULLAURI - YAGUAL.docx (D23541514)  
MANUAL DE PREREQUISITOS EL TROJE.docx (D11478160)  
<http://www.tuugo.ec/Companies/ingrafen-industria-gr%C3%A1fica-ensasadora-ecuatoriana-s.a./12600035622>

Instances where selected sources appear:

30

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco ante todo a Dios, quien me llenó de fe y sabiduría para concluir mi tan anhelada carrera universitaria.

A mi hijo, a mis padres por darme una excelente educación, a mi hermana, familiares y amigos quienes me acompañaron y apoyaron para alcanzar esta gran meta de mi vida, ser una profesional.

A las autoridades de la Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil y docentes de la Facultad de Administración por los conocimientos que me han impartido durante mis estudios superiores.

Anabel Angélica Orellana Bucheli

## **DEDICATORIA**

Dedico el presente proyecto, a mi hijo Carlos Daniel Araujo Orellana, quien es la mayor bendición que he recibido en mi vida, por su amor y su cariño, detonantes de mi felicidad y mi esfuerzo, por ser el impulsor de mis sueños, a mis padres, Sra. Carmen Bucheli Álava y Abg. Sabino Orellana Torres por creer en mí y ser mi pilar fundamental en mi formación personal y profesional.

A mi hermana Carmen Orellana Bucheli; a mi tía Dra. Clorinda Bucheli Álava y a mis amigos, por su comprensión y apoyo incondicional que me brindaron día a día en el transcurso de mi carrera universitaria.

Anabel Angélica Orellana Bucheli

## ÍNDICE GENERAL

<b>DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS PATRIMONIALES .....</b>	<b>II</b>
<b>CERTIFICACIÓN DE ACEPTACIÓN DEL TUTOR.....</b>	<b>III</b>
<b>CERTIFICADO DE ANTIPLAGIO.....</b>	<b>IV</b>
<b>AGRADECIMIENTO .....</b>	<b>V</b>
<b>ÍNDICE DE TABLAS.....</b>	<b>X</b>
<b>ÍNDICE DE FIGURAS.....</b>	<b>XI</b>
<b>INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>1</b>
<b>CAPÍTULO I.....</b>	<b>3</b>
<b>1 EL PROBLEMA A INVESTIGAR.....</b>	<b>3</b>
1.1 TEMA.....	3
1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	3
1.3 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	4
1.4 DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA.....	4
1.5 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN.....	5
1.6 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA .....	6
1.7 OBJETIVO GENERAL DE LA INVESTIGACIÓN .....	7
1.8 OBJETIVOS ESPECÍFICOS DE LA INVESTIGACIÓN .....	7
1.9 LÍMITES DE LA INVESTIGACIÓN.....	7
1.10 HIPÓTESIS.....	8
1.11 OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES.....	9
<b>CAPÍTULO II .....</b>	<b>10</b>
<b>2 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA .....</b>	<b>10</b>
2.1 ANTECEDENTES REFERENCIALES.....	10
2.2 MARCO TEÓRICO REFERENCIAL.....	14
2.2.1 <i>Gestión del conocimiento</i> .....	14
2.2.2 <i>Tipos de conocimiento</i> .....	18



2.2.3	<i>La evolución de la gestión del conocimiento</i> .....	23
2.2.4	<i>Inteligencia económica</i> .....	27
2.2.5	<i>Las capacitaciones para el desarrollo del talento humano</i> .....	36
2.3	MARCO CONCEPTUAL .....	42
<b>CAPÍTULO III.....</b>		<b>44</b>
<b>3</b>	<b>METODOLOGÍA.....</b>	<b>44</b>
3.1	DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN .....	44
3.2	TIPO DE INVESTIGACIÓN.....	44
3.3	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN .....	45
3.4	POBLACIÓN Y MUESTRA .....	45
3.5	PRESENTACIÓN DE RESULTADOS .....	46
3.6	ENTREVISTAS: GERENTE, SUBGERENTE Y AL PERSONAL DE ÁREAS INVOLUCRADAS.....	60
3.6.1	<i>Entrevista</i> .....	61
3.6.2	<i>Conclusiones del estudio de campo</i> .....	63
<b>CAPÍTULO IV.....</b>		<b>65</b>
<b>4</b>	<b>PROPUESTA.....</b>	<b>65</b>
4.1	GENERALIDADES .....	65
4.1.1	<i>Introducción de la propuesta</i> .....	65
4.1.2	<i>Objetivo General</i> .....	65
4.1.3	<i>Objetivos específicos</i> .....	66
4.2	ESQUEMA ESTRATÉGICO.....	66
4.2.1	<i>Análisis FODA</i> .....	66
4.2.2	<i>Matriz consolidada FODA</i> .....	67
4.3	PLAN DE ACCIÓN .....	68
4.3.1	<i>Identificación de los procesos: importación y gestión del conocimiento</i> 68	
4.3.1.1	Diagnóstico del proceso de importación .....	68
4.3.1.2	Diagnóstico del proceso de gestión del conocimiento .....	69
4.3.2	<i>Propuesta de mejora: importación y gestión del conocimiento</i> .....	71

4.3.2.1	Propuesta de mejora del proceso de Importación.....	71
4.3.2.2	Diagrama de mejora del proceso de importación.....	72
4.3.2.3	Propuesta de mejora del proceso del sistema de gestión del conocimiento.....	73
4.3.2.4	Diagrama de mejora del proceso del sistema de gestión del conocimiento.....	74
4.3.2.5	Aplicación para el registro de procesos de importación.....	75
4.3.3	<i>Políticas</i> .....	81
4.3.4	<i>Asignación de responsabilidades</i> .....	83
4.3.5	<i>Capacitación del personal: recursos, temas y procesos.</i> .....	86
4.3.6	<i>Monitoreo y seguimiento</i> .....	87
	<b>CONCLUSIONES</b> .....	<b>91</b>
	<b>RECOMENDACIONES</b> .....	<b>92</b>
	<b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b> .....	<b>93</b>
	<b>ANEXOS</b> .....	<b>96</b>

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Delimitación del problema.....	5
Tabla 2. Operacionalización de las variables.....	9
Tabla 3. Área en la que trabaja .....	46
Tabla 4. Nivel de rendimiento.....	47
Tabla 5. Conocimiento de actividades del proceso de importación.....	48
Tabla 6. Nivel de responsabilidad en el proceso de importación.....	49
Tabla 7. Aceptación de la preparación recibida .....	50
Tabla 8. Realización de capacitaciones para informar de cambios.....	51
Tabla 9. Capacitaciones realizadas al año.....	52
Tabla 10. Existencia de un manual de procesos.....	53
Tabla 11. Aceptación sobre la existencia de un manual de procedimientos para la importación .....	54
Tabla 12. Nivel de capacitaciones adecuado .....	55
Tabla 13. Conflictos en la comunicación entre departamentos .....	56
Tabla 14. Calificación de la gestión del conocimiento .....	57
Tabla 15. Relación de mejoramiento de los procesos de importación mediante la creación de un sistema para la gestión del conocimiento .....	58
Tabla 16. Beneficios obtenidos por un Sistema para la gestión del conocimiento en los procesos de importación .....	59
Tabla 17 Matriz consolidada FODA.....	67
Tabla 18. Módulo 1 del plan de capacitaciones .....	86
Tabla 19. Módulo 2 del plan de capacitaciones .....	87
Tabla 20. Indicadores de gestión.....	88

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Localización.....	5
Figura 2. Esquemas del conocimiento .....	19
Figura 3. Proceso de creación del conocimiento.....	21
Figura 4. Documentación del conocimiento .....	23
Figura 5. Comunicar el conocimiento.....	24
Figura 6. Valor del conocimiento .....	25
Figura 7. Sabiduría del conocimiento .....	26
Figura 8. Área en la que trabaja .....	46
Figura 9. Nivel de rendimiento .....	47
Figura 10. Conocimiento de actividades del proceso de importación .....	48
Figura 11. Nivel de responsabilidad en el proceso de importación .....	49
Figura 12. Aceptación de la preparación recibida.....	50
Figura 13. Realización de capacitaciones para informar de cambios .....	51
Figura 14. Capacitaciones realizadas al año .....	52
Figura 15. Existencia de un manual de procesos .....	53
Figura 16. Aceptación sobre la existencia de un manual de procedimientos para la importación .....	54
Figura 17. Nivel de capacitaciones adecuado .....	55
Figura 18. Conflictos en la comunicación entre departamentos .....	56
Figura 19. Calificación de la gestión del conocimiento.....	57
Figura 20. Relación de mejoramiento de los procesos de importación mediante la creación de un sistema para la gestión del conocimiento .....	58

Figura 21. Beneficios obtenidos por un Sistema para la gestión del conocimiento en los procesos de importación .....	59
Figura 22. Procesos de Importación.....	72
Figura 23. Procesos del sistema de gestión del conocimiento .....	74
Figura 24 Diseño base de datos IMPORMAXIS .....	76
Figura 25 Pantalla de acceso al sistema IMPORMAXIS .....	77
Figura 26 Menú principal sistema IMPORMAXIS .....	77
Figura 27 Menú principal órdenes de compra .....	78
Figura 28 Menú ingreso - insertar ingreso .....	78
Figura 29 Menú egresos.....	79
Figura 30 Nuevo ingreso.....	79
Figura 31 Pantalla de egreso o detalle de orden.....	80
Figura 32 Menú reporte de existencia.....	80
Figura 33 Listado de existencia de materia prima .....	81
Figura 34. Responsables del inventario .....	84
Figura 35. Árbol de problemas .....	96

## INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de titulación denominado “Sistema de Gestión de conocimiento aplicado al proceso de importación en la empresa Industria Gráfica Envasadora Ecuatoriana S.A” se focaliza en el manejo de los datos dentro de las organizaciones para los procesos de importación de materia. El conocimiento es uno de los recursos intangibles más importantes dentro de una entidad, debido que se debe conocer todas las actividades relacionadas con diversas partes del proceso productivo, logístico o administrativo.

Además, por la globalización empresarial, se puede concluir que los procesos no solo involucran un área, sino varias, las cuales deben compartir información, con el fin que se mantenga la estandarización de la calidad en todos los niveles. Mediante el análisis del estudio de campo realizado a los colaboradores de la empresa objeto de estudio, se determina que no existen los niveles de conocimiento y capacitación en todos los responsables del proceso de importación de materias primas, sobre los diversos cambios en la legislación aduanera, lo cual ocasiona errores al momento de realizar una o más actividades relacionadas con este requerimiento.

Esta situación se agrava al no contar con un manual de procedimientos que respalde las responsabilidades de cada miembro del equipo de trabajo, lo que desencadena errores en la comunicación entre las áreas. Debido a esto, se propone la creación de procesos claves vinculados a la importación de materias primas y otros insumos necesarios para ejercer la actividad productiva de la empresa, adicional a la adquisición de un programa o software que maneje en línea con la red empresarial, las actividades que se van realizando por cada área. Esto lograría

los niveles de manejo del conocimiento necesarios para desarrollar tareas eficientes y eficaces.

Las empresas en la actualidad se enfrentan a múltiples factores que aumentan la complejidad de su gestión y elevan los estándares de competitividad, lo cual convierte a la correcta gestión del conocimiento dentro de la entidad como un factor de vital importancia para asegurar la sostenibilidad en el tiempo de los negocios y empresas del mundo.

La globalización de las relaciones comerciales, la interacción de departamentos en los procesos, el desarrollo tecnológico y la aparición de sectores de rápido crecimiento, están logrando que la habilidad para obtener información y transformarla en un conocimiento útil que pueda ser rápidamente incorporado en la organización y ponerlo en práctica, sea la mejor ventaja con la cual la empresa obtengan elementos diferenciadores y mejore la atención al cliente.

La gestión del conocimiento se direcciona a lograr una mayor ventaja intelectual en las empresas. Por este motivo, se considera la necesidad de crear un sistema vinculado a esta práctica para obtener un mayor beneficio sobre el proceso de importación en Industria Gráfica Envasadora Ecuatoriana S.A. Debido a la importancia que tiene la importación en el Ecuador es necesario conocer paso a paso los procesos del mismo y hacer de este un valor competitivo en las empresas relacionadas. El sistema de gestión del conocimiento aplicado a proceso de importación sería una estrategia moderna en la cual los recursos tecnológicos y el talento humano logren obtener conocimientos que puedan ser aplicados para realizar actividades más eficientes y con un alto nivel intelectual con el fin de mejorar la productividad y obtener mayor rentabilidad para la entidad.

## **CAPÍTULO I.**

### **1 EL PROBLEMA A INVESTIGAR**

#### **1.1 Tema**

“SISTEMA DE GESTIÓN DE CONOCIMIENTO APLICADO AL PROCESO DE IMPORTACIÓN EN LA EMPRESA INDUSTRIA GRÁFICA ENVASADORA ECUATORIANA S.A.”

#### **1.2 Planteamiento del Problema**

La empresa conocida como “Industria Gráfica Envasadora Ecuatoriana” se inicia el 27 de mayo de 1974, cuya actividad principal consiste en realizar servicios de impresión para terceros. Actualmente, la compañía cuenta con los departamentos de cobranza, contabilidad, costos, ventas, compras y diseño en lo que corresponde al área de oficina y los departamentos de manufactura, departamento de fotomecánica y el departamento de bodega en el área de producción.

Sin embargo, actualmente los procesos relacionados con la importación de materia prima para varios sectores productivos han tenido grandes cambios debido a las regulaciones, aranceles y procedimientos implementados por el Gobierno Nacional con el fin de que se opte por consumir productos nacionales y que se importe solo lo necesario. Además de la implementación de nuevos servicios aduaneros que permitan agilizar los procesos.

Todo lo antes mencionado, ha generado la necesidad de mantener el ingreso de información de manera continua, y la actualización constante de



procedimientos corporativos a fin de igualarse o adelantarse a las nuevas normativas y evitar que afecten de manera negativa, o aprovechar su impacto positivo dentro de la entidad.

La empresa importa materia prima desde el año 2011, con el fin de mejorar los precios y ser más competitivos dentro de un mercado y que se vaya expandiendo de una forma acelerada, requiere de un sistema donde se puedan establecer una serie de parámetros y condiciones que ayuden al mejoramiento laboral de diversas áreas.

El diseño de dicho sistema permitirá crear, editar y confirmar información por concepto de importaciones de materia prima, estableciendo fechas de envío, y fechas de recepción confirmada; adicionalmente existe una funcionalidad que permite configurar, controlar y asignar valores por concepto de gastos de importación, los mismos que se imputan al costo de la materia prima que se están importando con el fin de controlar costos, optimizar recursos y poder sistematizar los procesos.

### **1.3 Formulación del Problema**

¿De qué forma los procesos actuales de gestión del conocimiento de importación de materia prima han impactado en la rentabilidad y en optimización de recursos en la empresa Industria Gráfica Envasadora Ecuatoriana S.A.?

### **1.4 Delimitación del Problema**

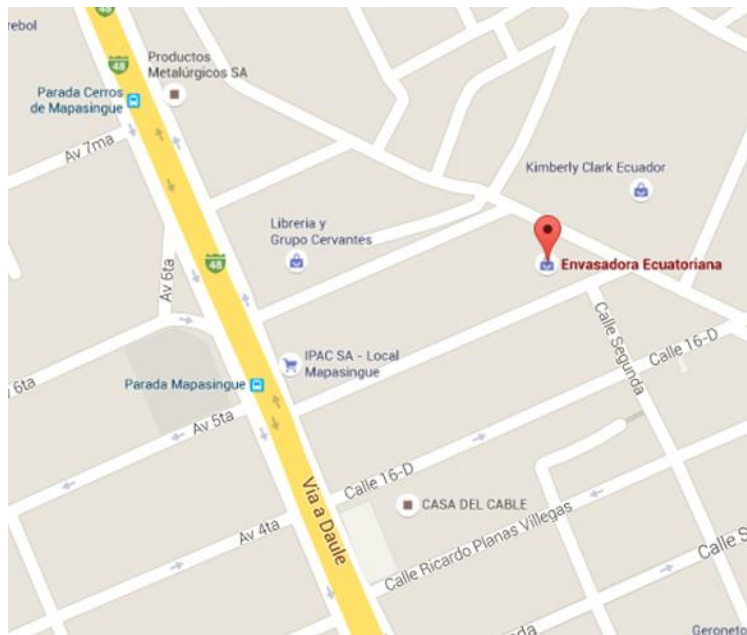
La delimitación del problema se establece de la siguiente manera:

**Tabla 1. Delimitación del problema**

<b>Marco Espacial</b>	Gestión del conocimiento sobre los procesos de importación de la empresa Industria Gráfica Envasadora Ecuatoriana S.A.
<b>Dirección:</b>	Km 5.5 Vía a Daule, Mapasingue Este, Calle 5ta y Av. Las Aguas
<b>Periodo</b>	2016-2017
<b>Campo</b>	Sistemas de gestión
<b>Aspecto</b>	Analizar la incidencia de un sistema de gestión del conocimiento

**Elaborado por: Anabel Orellana**

**Figura 1. Localización**



**Fuente: Google Maps, 2016**

### **1.5 Justificación de la Investigación**

La presente investigación se justifica debido a que la empresa Industria Gráfica busca satisfacer las necesidades de sus clientes al menor tiempo y precio posible, pero con la mejor calidad, por lo cual requiere explorar nuevas opciones para obtener materia prima de manera eficiente, optimizando recursos y mejorando el tiempo de los procesos.

Para lograrlo es necesario mejorar los procesos de la gestión de la comunicación dentro de la entidad, para la importación de materia prima, tanto para la organización como para el cliente final. De esta manera, el personal será el idóneo para lograr un proceso ágil y con la menor cantidad de recursos utilizados sin poner en riesgo la calidad del servicio y del producto.

Esto ayudará a aumentar la competitividad de la entidad en el mercado, logrando generar mayores beneficios para el cliente ligados a ofrecer menores plazos de entrega y optimizar los procesos tanto organizacional como personal, utilizando las tecnologías de información. Con esta investigación se busca mejorar los procesos actuales obteniendo así el mejoramiento de la transferencia de información, trabajo en equipo y la productividad organizacional.

## **1.6 Sistematización del problema**

- ¿Qué aspectos teóricos fundamentan el diseño de un sistema de gestión del conocimiento en las empresas?
- ¿Cuáles es la situación actual de la empresa Industria Gráfica Envasadora Ecuatoriana S.A. y la percepción de su personal sobre la gestión del conocimiento?
- ¿Cuáles son los aspectos claves necesarios para el diseño de un sistema de gestión del conocimiento en la empresa Industria Gráfica Envasadora Ecuatoriana S.A.?

### **1.7 Objetivo general de la investigación**

Diseñar un sistema de gestión del conocimiento aplicado al proceso de importación, mediante capacitaciones al personal de la empresa Industria Gráfica Envasadora Ecuatoriana, ampliando los conocimientos requeridos y aumentando la rentabilidad de la compañía.

### **1.8 Objetivos específicos de la Investigación**

1. Analizar los fundamentos teóricos en los que se basa un sistema de gestión del conocimiento.
2. Recopilar información que permita establecer la situación actual de la empresa Industria Gráfica Envasadora Ecuatoriana S.A referente a su proceso para la gestión del conocimiento
3. Elaborar el sistema de gestión del conocimiento de la entidad.

### **1.9 Límites de la investigación**

Como delimitación de la presente investigación se establece la necesidad de evaluar la evolución del conocimiento en las empresas, la cual se divide en cuatro etapas, que deben ser llevadas a cabo de acuerdo al análisis de la situación actual de la empresa, identificando la etapa en la que se encuentra actualmente y como puede avanzar a la última etapa.

Los límites de la presente investigación se presentan a continuación:

- La disposición sobre la información proporcionada por la empresa Industria Gráfica Envasadora Ecuatoriana S.A

- La predisposición de los trabajadores para dar información acerca de la gestión del conocimiento de la empresa
- La iniciativa que muestren los colaboradores para el uso de un sistema que regule la gestión del conocimiento sobre los procesos de importación de materia prima de la empresa

Como limitación de la investigación se utilizará como base la teoría sobre la evolución de la gestión de conocimiento, dando lugar a las 4 etapas correspondientes, las cuales servirán como referencias para definir el proceso de gestión de la entidad:

- **Primera generación:** Documentación del conocimiento
- **Segunda generación:** Comunicar el conocimiento
- **Tercera generación:** Valor del conocimiento
- **Cuarta generación:** Sabiduría del conocimiento

### 1.10 Hipótesis

El diseño de un sistema de gestión del conocimiento en la empresa Industria Gráfica Envasadora Ecuatoriana S.A, permitirá la mejora en los procesos de importación de la materia prima con el fin de aumentar la rentabilidad y optimizar recursos de la entidad.

- **Variable Independiente:** Diseño de un sistema de gestión del conocimiento en la empresa Industria Gráfica Envasadora Ecuatoriana S.A.

- **Variable Dependiente:** Mejora en los procesos de importación de la materia prima con el fin de aumentar la rentabilidad y optimizar recursos de la entidad.

## 1.11 Operacionalización de las variables

**Tabla 2. Operacionalización de las variables**

<b>Variables</b>	<b>Conceptualización</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Índices</b>	<b>Instrumentos</b>
Diseño de un sistema de gestión del conocimiento en la empresa Industria Gráfica Envasadora Ecuatoriana S.A.	Sistema que permite una mejor interacción del conocimiento entre departamentos de una empresa	Nivel de desempeño de los trabajadores.	Alto: 85% - 100% Media: 70- 85% Baja: inferior a 70%	Análisis de información histórica y teorías
Mejora en los procesos de importación de la materia prima con el fin de aumentar la rentabilidad y optimizar recursos de la entidad.	Agilización de procesos de importación con optimización de recursos a fin de mejorar la atención al cliente	Rentabilidad de la compañía  Liquidez	ROA, ROE, TIR, VAN  Ratio de Liquidez Corriente	Revisión de Estados financieros de la compañía

**Elaborado por: Anabel Orellana**

## CAPÍTULO II

### 2 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

#### 2.1 Antecedentes referenciales

Como análisis de antecedentes referenciales para el presente proyecto se establece la investigación realizada por Andrea Córdor (2012) denominada “Metodología de Gestión del Conocimiento para la Facultad de Ingeniería”. El autor justifica que las ventajas competitivas de las organizaciones están en el conocimiento y es el recurso humano quien lo genera y difunde, por ello la gerencia moderna, centra su atención en la creación y distribución del conocimiento que las estimule a ser más competitivas en el mercado en el que se desenvuelve, razón valedera para diseñar modelos eficaces de mantenerlo y compartirlo.

Concluye su investigación alegando que una de las misiones de esta investigación es probar que el modelo de Gestión del Conocimiento genere un ambiente en el que el conocimiento y la información disponibles sean accesible y puedan ser usados para estimular la innovación y mejorar las decisiones y que la innovación y aprendizaje organizacional son elementos claves para aumentar el capital intelectual, respaldándose en las tecnologías de la información y las comunicaciones.

Otro estudio de referencias es el trabajo de titulación de Glenda Toala e Iván Cervantes (2014), denominado “Diseño de un modelo de gestión del conocimiento y seguimiento de los docentes de la Carrera de Ingeniería de Sistemas del Campus Sur de la Sede Quito de la Universidad Politécnica

Salesiana” en el cual los autores justifican que la gestión del conocimiento es de vital importancia en una organización más aún en una Institución de Educación Superior, en donde el conocimiento es el centro de todas las actividades, el mismo que se transfiere de una persona a otra, o a un grupo de personas, por tanto una eficiente gestión contribuirá de manera notable para alcanzar los resultados planteados, utilizarlo como insumo básico para la toma de decisiones acertadas y solucionar los problemas de índole académicos.

Como conclusión de este trabajo se establece que es indispensable diseñar un Modelo de Gestión del Conocimiento donde se pueda organizar y disponer de la información profesional, habilidades, destrezas y experiencias de los docentes, ya que es la base para obtener el conocimiento y tener un registro actualizado del capital humano con el que se dispone. Unas de sus conclusiones es que la aplicación de Gestión Docente Académica es una herramienta que facilita el registro, almacenamiento, conservación, organización, procesamiento y la difusión de la información respecto al conocimiento de tal forma que se transforme dicho recurso, hoy disperso, en capital intelectual.

De acuerdo al autor Javier Acota (2011), en su tesis doctoral titulada “Implementación de un modelo de gestión del conocimiento en los procesos organizacionales: Caso DISAN S.A.”, se determina que este modelo es un factor clave para agregar valor en los procesos organizacionales de comunicación de la empresa objeto de estudio, explica que la comunicación desempeña un papel preponderante en la gestión de resultados, y en la opinión reconocida y trascendental de todo el entorno que la compone; su idea plantea que la comunicación es el primer paso para la divulgación y desarrollo del conocimiento,



ya que si una empresa tiene pleno conocimiento de sus necesidades, focaliza la gestión del conocimiento en aquellos aspectos que le permitan obtener mejores resultados. De manera que, la idea del conocimiento a nivel interno de la organización, genere un nuevo modelo para hacer las cosas, en pensar lo que se hace, como se hace y para que se hace, documentar estos hechos, y hacer del conocimiento un bien tangible para explotar. La identidad reconocida en cada uno de los procesos, será el factor de éxito, será lo que hace diferente a la organización y aunque el conocimiento deberá ser compartido y estará estrechamente sujeto a cada una de las personas, no se debe tener miedo a que ellos se lo lleven cuando den por terminada su vida en la organización sino al contrario aprovecharlo mientras que ellos permanezcan en ella (Acosta, 2011).

En este mismo sentido, el autor Gerardo Arceo (2009) en su tesis doctoral “El impacto de la gestión del conocimiento y las tecnologías de información en la innovación: un estudio de las PYME del sector agroalimentario de Cataluña”, establece que, en la actualidad la supervivencia de una economía empresarial depende significativamente de la habilidad que tenga para innovar constantemente sus productos, servicios y esto se logra a través de la transformación de los procedimientos internos, a tal punto que mientras mayor valor agregado se pueda incorporar, mejores resultados habrá al momento de satisfacer las expectativas de los clientes y difícilmente podrá ser imitada por los competidores. Esto, sin lugar a dudas, exige una adecuada gestión del conocimiento que permita explotar su capital intelectual en una red cada vez más compleja de relaciones intensivas de conocimiento dentro y fuera de las fronteras organizacionales. La innovación es un proceso empresarial clave que se relaciona estrechamente con la gestión del

conocimiento porque constituye una entrada fundamental del proceso de innovación. Asimismo, constituye una importante salida, ya que los resultados innovados, sea un producto, servicio o proceso, son aplicaciones de nuevos conocimientos o combinaciones nuevas de conocimientos ya existentes. De esta manera, el conocimiento se convertiría en uno de los activos intangibles claves para la organización. Sin embargo, la sola posesión del conocimiento, por muy valioso que sea, no es garantía alguna de lograr ventaja competitiva. Es necesario desarrollar una gestión eficiente del mismo, lo que implica el desarrollo de distintas actividades y actitudes que potencien la adquisición, asimilación y transformación del conocimiento. En este sentido, este trabajo pretende aportar evidencias empíricas de la importancia de la gestión del conocimiento y las tecnologías de información en los resultados innovadores de la empresa (Arceo, 2009).

Finalmente, el autor Jon Arambarri (2012) en su trabajo doctoral “Metodología de evaluación y gestión del conocimiento dinámico por procesos utilizando como soporte TIC del entorno colaborativo de trabajo basado en el modelo de creación de conocimiento de Nonaka – Takeuchi. Caso de estudio en el área de gestión de proyecto I+D+i en institución avanzada en conocimiento”, manifiesta que los aspectos que se relacionan con la gestión del conocimiento son varios, comenzando desde la necesidad que tienen las empresas por preservar su conocimiento y dar continuidad a sus procesos más críticos. De igual forma, se debe perfilar el conocimiento con un aspecto estratégico de donde pueden derivar ventajas competitivas que a su vez se volverán en beneficios para la compañía. Es importante mencionar que las empresas están buscando crear mayor valor para sus

clientes, y de esta manera conseguir una óptima fidelización de los mismos, dados los esfuerzos de las organizaciones invierten en la búsqueda de ese mayor valor, deben ser mucho más efectivas y organizadas administrativamente, se debe reemplazar el viejo sistema de administración del personal, por una gestión del conocimiento ágil y efectiva. Las organizaciones deben establecer políticas de administración del conocimiento implementando metodologías, facilitando los procesos de trabajo colaborativo orientados a la generación, construcción, búsqueda y uso de conocimientos no solo para resolver problemas, sino también, generando nuevo conocimiento en base a los conocimientos ya existentes. La creación, implementación y uso de sistemas para Gestión del Conocimiento son herramientas importantes para estos fines (Arambarri, 2014).

## **2.2 Marco Teórico Referencial**

### **2.2.1 Gestión del conocimiento**

La gestión del conocimiento es una disciplina que puede ayudar a mejorar el desempeño de una organización gracias a que en ésta se encontrarán los datos y la información de una empresa, logrando que se tenga el conocimiento de cuál es la situación de la empresa, como se pueda mejorar, etc.

Toda esta información tiene que ser comunicada al personal que trabaja dentro de la organización para que estén conscientes de que es lo que necesita la empresa, así como también es importante la información que puedan brindar los trabajadores desde su nivel hacia un nivel más alto (Perez Montoro, 2016)

El uso de la gestión del conocimiento se ha convertido en una estrategia fundamental para poder seguir manteniendo una empresa a flote en este nuevo

mundo globalizado en donde las relaciones empresariales internacionales cada vez son más complicadas. Las fases del ciclo de la gestión del conocimiento integradas están compuestas por 3 etapas:

- Creación o recopilación del conocimiento
- Trasmisión del conocimiento
- Aplicación del conocimiento

Dentro de la organización quien posee el conocimiento son las personas, quienes, al momento de “codificar el conocimiento” lo realizan con el fin de facilitar la difusión del mismo de forma explícita mediante dos etapas del ciclo de la gestión del conocimiento:

- Etapa de identificación en la cual se evalúa, selecciona y codifica el conocimiento.
- Etapa de difusión en la cual se transmite.

Para que esta transferencia sea eficiente se debe desarrollar la última fase o etapa del proceso de la gestión del conocimiento, donde se aplican tres acciones de vital importancia:

- **Assess:** evaluar y elegir que piezas del conocimiento dentro y fuera de la organización son de valor y deben ser difundidas.
- **Contextualice:** el conocimiento seleccionado debe ser difundido y diseminado a las personas correctas dentro de la organización e incorporado a esta.
- **Update:** Se trata de actualizar el conocimiento sobre un tema específico o bien adquirir nuevo conocimiento para desarrollar nuevas habilidades (Perez Montoro, 2016)

A continuación, se establecen las herramientas o aspectos necesarios para que el proceso de Gestión del Conocimiento funcione como un sistema para administrar la información:

- **El clima organizacional:** La empresa debe generar competencias a partir de poner a disposición de los empleados y colaboradores la información necesaria, de tomar conciencia de la importancia del conocimiento, de su incorporación al producto o servicio como factor de diferenciación frente a los competidores.
- **Herramientas:** Instrumentos que integren tecnologías y sistemas, con una amplia cobertura y capacidad de soporte, para garantizar el flujo de información y de conocimientos cuando se necesite.
- **Sistematización de la información y el conocimiento:** Procesamiento de datos y tratamiento de la información y el conocimiento para su conservación y para facilitar la interacción de los usuarios. Dentro de estas herramientas están desde la organización básica por categorías, árbol, carpetas, bases de datos, entre otros.
- **Procesos y procedimientos:** Estructuras y mecanismos de la empresa que contemplen la calidad y la mejora continua. Las funciones empresariales deberán adaptarse a la nueva estructura, y las nuevas formas de organización permitirán un flujo inmediato de conocimientos

Al apoyar la estrategia empresarial la gestión del conocimiento adquiere importancia, al contar con una estructura que dé paso a la comunicación que a la vez permita la asimilación de la tecnología para adaptarse al cambio. Mediante el

proceso de identificación, medición y explotación del conocimiento de los recursos con los que cuenta una empresa parte la Gestión del Conocimiento.

- Generación: creación y adquisición de conocimiento.
- Estructuración: acumulación y organización del conocimiento para ponerlo a disposición de los interesados.
- Transmisión e intercambio de conocimientos sin restricciones, en tiempo real, y su posterior aplicación.

Otras mejoras que se dan al implementar la gestión del conocimiento en la empresa son:

- Mejorar los canales de distribución
- Mejores equipos de trabajo
- Mejores relaciones con clientes, proveedores, empleados etc.

Lo más relevante de la Gestión del Conocimiento es que permite tener una organización que se adapta fácilmente a las cambiantes circunstancias empresariales del entorno. Los factores que intervienen en la Gestión del conocimiento son:

- **La información:** Utilizada en el contexto de las TIC y transmitida a través de redes de personas y tecnológicas en tiempo real. La característica es el incremento acelerado de las conexiones en red, amplia cobertura y capacidad para soportar gran cantidad de información. Para la empresa implica la adaptación de las tecnologías existentes dependiendo de las necesidades, de la oferta y la demanda de estos servicios de información.
- **El conocimiento:** Relacionado con el proceso intelectual de las personas. Se convierte en un nuevo factor de producción de la economía al utilizarlo

para producir bienes y servicios, para alcanzar los objetivos de la empresa e incrementar la productividad. El conocimiento requiere renovación y mejora continua. Una vez asimilado es necesario transformar este conocimiento y difundirlo para evitar que se desaproveche, a través de diversos medios, redes de personas, de las TIC.

- **Aprendizaje e innovación:** Aprovechar, comunicar y conseguir cambios a partir del conocimiento, y de hacer un uso inteligente de la información. El “learning by doing” o “aprender haciendo” hace que aumente la eficiencia y las habilidades, que se revierta en mejoras en el uso de esta técnica.

Gran parte de las barreras para implantar la gestión del conocimiento en la empresa tienen que ver con la gestión del cambio y la ausencia de un modelo válido que aplicar. Las principales barreras para la implementación de una gestión del conocimiento en la empresa se determinan por:

- Las personas y su resistencia a los cambios derivadas de la cultura y organización.
- La falta de ejemplos prácticos que sirvan de guía a otras organizaciones.
- El tamaño de la organización.
- La Gestión del conocimiento y el cambio cultural

### **2.2.2 Tipos de conocimiento**

Analizando el presente tema, se puede determinar que existen dos tipos de conocimiento, que son los siguientes:

- **Conocimiento tácito:** Este tipo de conocimiento se estima como aquel que surge de la experiencia, la sabiduría, la creatividad, y el cual, a pesar de no poseer bases científicas y no ser formalizado, se considera válido. En este conocimiento, se desarrollan las aptitudes físicas o mentales de los trabajadores, pues se basa en la experiencia que han ganado mediante la ejecución de sus funciones.
- **Conocimiento explícito:** Se encuentra fundamentado en datos concretos, con el fin de utilizar información confiable para el apoyo sistemático a las empresas, para explicarlo de manera fácil de entender, es la teoría. Se expresa por medio de palabras y números, y es fácil de transmitir. Es un conocimiento formal que puede manifestarse en los documentos de una organización, los cuales pueden ser informes, manuales, imágenes, esquemas, software, productos, diagramas, entre otros (Larrota, 2012)

Existen métodos o esquemas que permiten que los dos tipos de conocimiento coordinen de tal manera que puedan complementarse, como se presenta en el siguiente gráfico:

**Figura 2. Esquemas del conocimiento**



**Fuente:** (Larrota, 2012)

**Elaborado por:** Anabel Orellana



- **Tácito a Tácito:** Es el proceso de compartir experiencias entre las personas (Socialización). Por ejemplo, los alumnos trabajan de cerca con los maestros, observando, imitando sus acciones y practicando las experiencias
- **Tácito a Explícito:** Es el proceso de articular el conocimiento tácito en conceptos explícitos (Externalización). Por ejemplo, el conocimiento tácito puede ser representado a través de metáforas, analogías, hipótesis, modelos y teoremas
- **Explícito a Explícito:** Es el proceso de sistematizar conceptos en un sistema de conocimiento (Combinación). Por ejemplo, intercambio y asociación de documentos, emails, informes, etc.
- **Explícito a Tácito:** Es el proceso de transformar el conocimiento explícito en conocimiento tácito a través de “aprender haciendo” (Internalización).  
Por ejemplo, rotación de roles y experimentación (Larrotta, 2012)

El proceso para crear los conocimientos se realiza mediante la interacción entre conocimiento tácito y explícito que tiene naturaleza dinámica y continua. Se constituye en una espiral permanente de transformación ontológica (real) interna de conocimiento, desarrollada siguiendo cuatro fases:

**Figura 3. Proceso de creación del conocimiento**



**Fuente:** (Larrota, 2012)

**Elaborado por:** Anabel Orellana

- **Socialización:** Es un proceso de obtener conocimiento tácito a través de comunicar experiencias por medio de exposiciones orales, documentos, manuales y tradiciones.
- **Exteriorización:** Es el proceso de convertir conocimiento tácito en conceptos explícitos que supone hacer tangible mediante el uso de metáforas con el fin de integrarlo en la cultura de la organización.
- **Combinación:** Es el proceso de generar conocimiento explícito al reunirlos por diversos medios o fuentes confiables, mediante el intercambio de conversaciones telefónicas, reuniones, correos, etc., por tanto, el conocimiento se puede categorizar, comparar y clasificar para conformar bases de datos y producir conocimiento explícito.

- **Interiorización:** Es un proceso de transformación del conocimiento explícito en conocimiento tácito mediante el diseño de modelos mentales o prácticas de trabajo para compartir el conocimiento (Vasquez, 2012 )

Se considera como puntos de encuentro o puntos de reuniones para compartir o intercambiar conocimiento a los siguientes tipos:

- Reuniones – círculos de conocimiento.
- Listas o Foros presenciales o en Internet.
- Grupo de Trabajo Interdepartamental.
- Comunidades Temáticas.
- Encuentros Voluntarios.
- Clubes de sobre mesa.

Como puntos de acceso se considera a aquellos medios que permiten difundir y poner al servicio de toda la organización aquella información y aquel conocimiento que pudiera resultar ventajoso para los demás.

- Centro de Documentación Virtual.
- Publicaciones Periódicas (boletines).
- E-mail.
- Portales (Vasquez, 2012 )

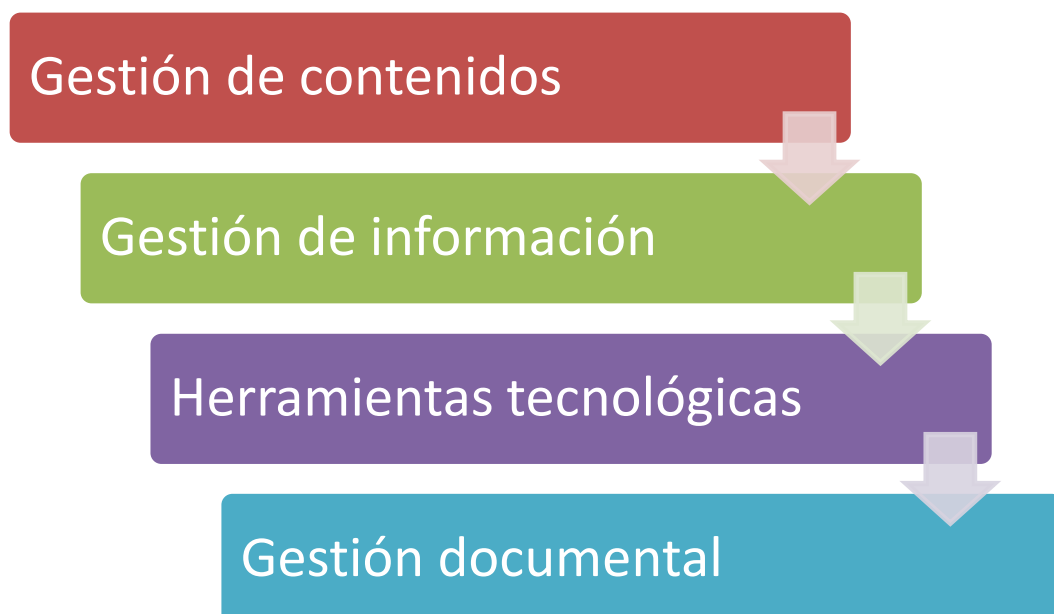
### 2.2.3 La evolución de la gestión del conocimiento

- **Primera generación: Documentación del conocimiento**

La primera generación del conocimiento se dio cuando, en las empresas, comenzaron a registrar sus procesos y conocimientos en documentos que permitieran servir como guías para los diversos responsables de la entidad. En esta etapa, se involucran la gestión de contenidos, la gestión de la información y la gestión documental.

Estos tres procesos, actividades o recursos facilitaron la creación de evidencia física para el conocimiento. Sin embargo, este proceso resultó tedioso y costoso debido a que llevaba mucho tiempo y recursos para realizar los registros, pero es importante que las empresas como un documenten su conocimiento (Muzard, 2011).

**Figura 4. Documentación del conocimiento**



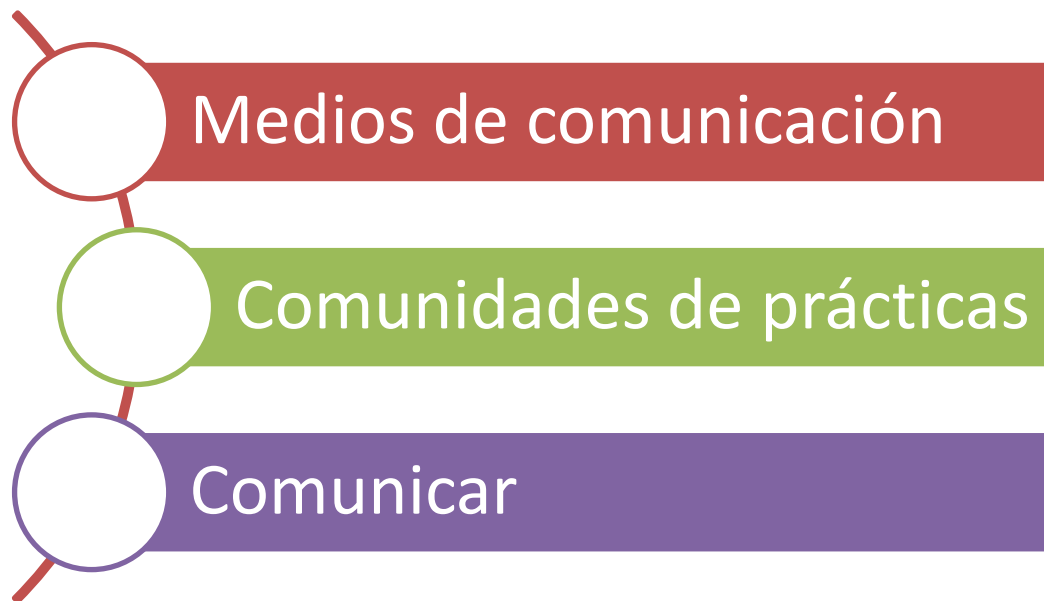
**Fuente:** (Muzard, 2011)

**Elaborado por:** Anabel Orellana

- **Segundo de generación: Comunicar el conocimiento**

La segunda generación del conocimiento en las empresas se realiza comunicando el conocimiento. En esta etapa se considera que ya no basta con documentar la información, sino que además se debe difundir, para que todos los integrantes de la empresa tengan la información necesaria para realizar correctamente sus procesos. En esta etapa surgen 3 nuevas actividades o canales: medios de comunicación, comunidades de prácticas y el acto de comunicar.

**Figura 5. Comunicar el conocimiento**



**Fuente:** (Muzard, 2011)

**Elaborado por:** Anabel Orellana

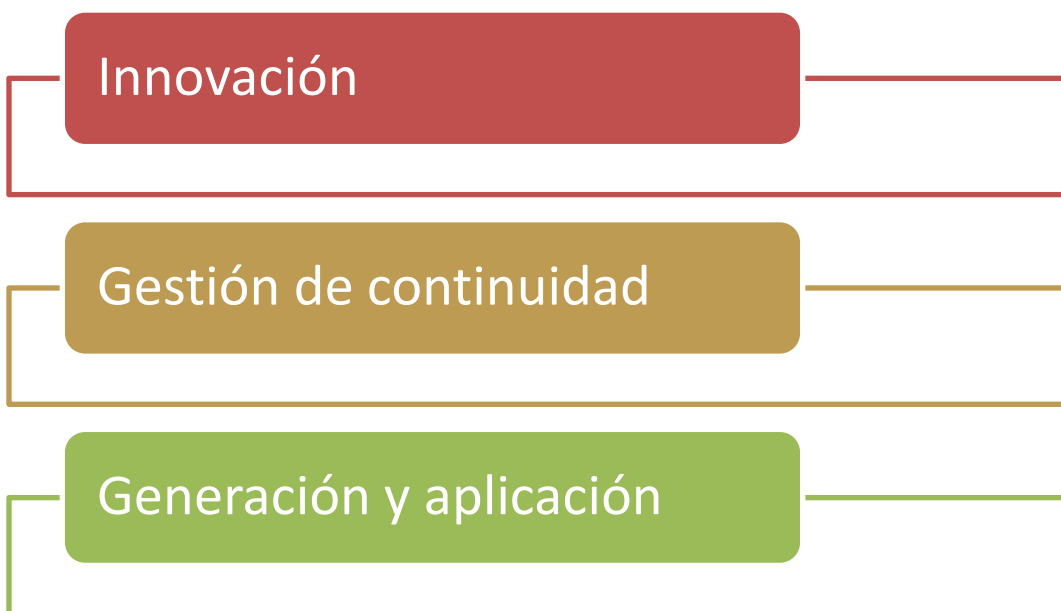
Las comunidades de práctica se refieren a un grupo de personas que comparten un interés común acerca de un tema en específico donde profundizan, investigan y concentran su conocimiento, el cual debe estar correctamente

distribuido entre los miembros que tengan interés en el conocimiento para la aplicación de su área de trabajo.

- **Tercera generación: Valor del conocimiento**

En la tercera generación resalta el valor del conocimiento y la importancia de que las empresas generen y apliquen el conocimiento en toda la organización, debido a esto, surge la innovación, como un concepto importante en la gestión del conocimiento, además de la gestión de continuidad del conocimiento, la cual se basa en que los datos que se genera dentro de la entidad, se deben quedar y reutilizar para que sea aplicado constantemente en la empresa, como lo indica la herramienta de generación y aplicación.

*Figura 6. Valor del conocimiento*



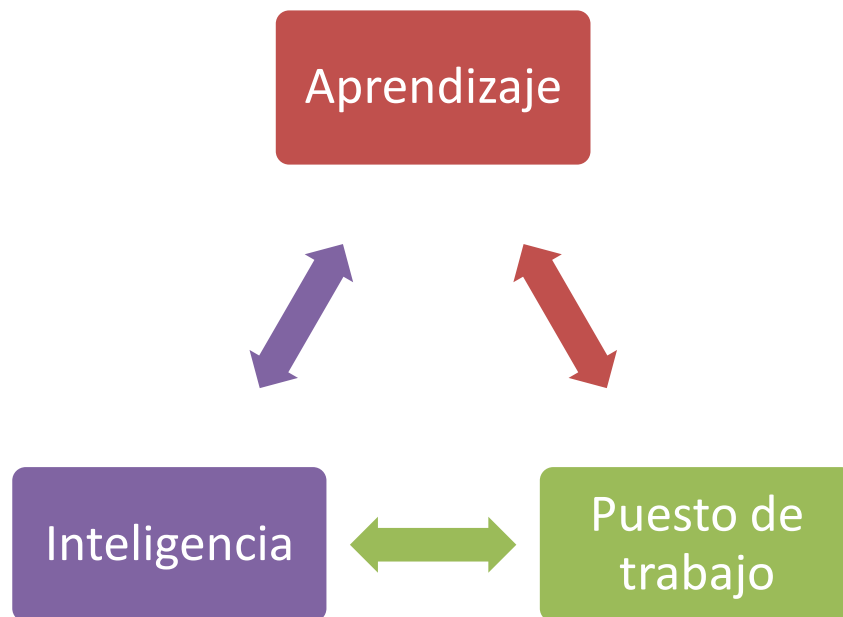
**Fuente:** (Muzard, 2011)

**Elaborado por:** Anabel Orellana

- **Cuarta generación: Sabiduría del conocimiento**

La cuarta y última generación del conocimiento, se aplica en las empresas actualmente, donde, el conocimiento se convierte en sabiduría, cuando una empresa es consciente ya no le da la importancia de la generación y aplicación del conocimiento si no del aprendizaje e inteligencia. Se aprende en el puesto de trabajo, a partir de ahí se genera conocimiento y surge un concepto de la venta de conocimiento al entorno (Muzard, 2011).

**Figura 7. Sabiduría del conocimiento**



**Fuente:** (Muzard, 2011)

**Elaborado por:** Anabel Orellana

En la evolución de la gestión de conocimiento se puede observar que en cada generación surgieron pasos que impactaron y que se utilizan en la actualidad como parte de la búsqueda del conocimiento en las organizaciones.

#### 2.2.4 Inteligencia económica

Como parte del estudio de la gestión del conocimiento se establece la inteligencia económica, la que se focaliza en la necesidad las organizaciones, sin importar su tamaño o su actividad, para el manejo de la información que recopila, la cual puede servir de múltiples maneras. Esto se basa fundamentalmente en el modelo señalado por Michael Porter sobre las fuerzas que influyen en el nivel de competitividad de una empresa.

El gestionar información relevante para la empresa es una manera de vigilar las decisiones que se toman en base a cuatro factores que rigen su supervivencia en el mercado, detalladas a continuación:

- **Tecnología:** Este aspecto no se basa solo en los adelantos tecnológicos de las industrias sino en el desarrollo de nuevas técnicas para mejorar su productividad, no solo para aumentar la rentabilidad sino para establecer valor agregado frente a la competencia
- **Competitividad:** Este aspecto analiza a los competidores actuales, potenciales y sustitutos de la empresa, y mantiene una estrecha relación con las cinco fuerzas del mismo autor referencial.
- **Comercial:** Este aspecto se desarrolla en base a la relación existente entre proveedores y clientes de la entidad, conociendo su perfil de consumo.
- **Entorno:** este aspecto analiza las relaciones entre el entorno social, político, ambiental y económico con el cual la empresa interactúa (Palop & Vicente, 2010)

En las condiciones actuales, en el cual la globalización ha logrado optimizar los procesos de información por medio de la tecnología, la creación de



redes de trabajo, los cambios económicos drásticos, la evolución de las relaciones entre empresas y proveedores, entre otros aspectos han generado que el control de la información de manera permanente y aumentó la necesidad de datos.

Esta constante necesidad de actualización genera un reto para las empresas que buscan mantenerse vigentes en el mercado y un compromiso de mejora para aquellas que no cuentan con sistemas efectivos de manejo de información o gestión del conocimiento.

Un factor relevante para que las empresas consideren o no el manejo de sistemas de gestión del conocimiento es que los campos informativos que manejan son de gran amplitud y, las respuestas que generan de acuerdo a las necesidades de la empresa y a la correlación entre un conjunto de datos y otros es incontable.

Considerando lo antes mencionado, se debe considerar que los recursos que existen en una empresa grande para la recopilación, análisis y control de la información no son los mismos que se manejan en una empresa mediana o pequeña. Es por esto que, antes de considerar la creación de un sistema de gestión de la información se debe seleccionar cuidadosamente tanto la información como los recursos disponibles.

No solo es la diferencia en recursos monetarios, equipos de recopilación de datos, calificación profesional del personal, número de empleados seleccionados para esta tarea, entre otros factores, sino la aceleración que día a día se genera en el mundo, y el volumen de datos a los cuales se tiene acceso, los cuales influyen en la toma de decisiones en todas las empresas, de todos los sectores económicos (Perego & Silvia, 2014)

Como datos básicos que deben recopilarse según los grupos antes mencionados se detallan los siguientes:

### **Tecnológicos**

- Avances científicos y técnicos.
- Desarrollo de productos y servicios.
- Mejora en procesos de fabricación.
- La cadena de transformación de la materia prima
- Los sistemas de información.
- Las inversiones en investigación y desarrollo de las empresas competidoras
- Publicaciones científicas y técnicas, y patentes desarrolladas en el sector.

### **Competitivos**

- Análisis y seguimiento de los competidores actuales y potenciales.
- Circuitos de distribución, tiempos de respuesta.
- Tipo de clientes y grado de satisfacción.
- Modelos de organización en los competidores.
- Análisis financiero de los competidores.
- La cadena de valor del sector.
- La situación de la empresa y su fuerza en dicha cadena de valor.

### **Comerciales**

- Los mercados
- Los clientes y su perfil de consumo.
- Los proveedores.
- La mano de obra en el sector.

## **Entorno**

- La legislación y normativa.
- Barreras arancelarias y de entrada.
- El medioambiente y la evolución de su cuidado.
- La cultura de la población objetivo.

En el manejo de la información existe un factor decisivo, el cual debe ser evaluado de manera individual, de los demás mencionados: el factor humano. A pesar del desarrollo de tecnología, las cuales facilitan la recopilación de datos de todos los campos, sectorizada y analizada, sobre todo para las grandes empresas. Sin embargo, en todos los niveles, la necesidad de personal capacitado es indispensable.

Las personas que manejen los datos son los que crearán el factor de inteligencia en el proceso de gestión del conocimiento. No solo basta con tener datos recopilados por las herramientas informáticas sino contar con el personal profesional que contribuya a discernir los resultados y aplicarlos de manera estratégica en la entidad.

El factor humano en la gestión del conocimiento contribuye en tres puntos claves:

- Defunción de los problemas que servirán de pauta para conocer qué información requiere la empresa
- Transformación de la información recopilada en conocimiento que aplique a la problemática actual de la entidad.
- El proceso de toma de decisiones basado en los resultados obtenidos mediante estrategias.

Los departamentos relacionados con el manejo de la información en la entidad, generalmente son:

- Dirección general
- Departamento de marketing y publicidad
- Gestión de procesos
- Sistemas

Los responsables de las decisiones de cada departamento deben consolidarse con la alta dirección de la empresa para determinar el verdadero grado de influencia que tiene cada dato, además de la creación de sistemas de flujo de información continuos según las necesidades de la entidad y evaluar las necesidades de ayuda especializada, sobre todo en empresas pequeñas que no posean departamentos para la gestión del conocimiento o encargados, con el fin de redefinir las estrategias.

En muchos casos, cuando se aplica la gestión del conocimiento en una empresa y esta genera resultados trascendentales para la empresa, puede inferir en cambios en la estructura organizacional, a fin de optimizar las funciones de cada área y re direccionarlas hacia las nuevas necesidades o estrategias.

Cuando los procesos derivados de la gestión del conocimiento comienzan, existen varios pasos que debe seguirse, detallados a continuación:

- **Paso 1: Definir los niveles del sistema de Inteligencia económica**

Como se puede deducir, en muchas empresas el manejo de un sistema de gestión del conocimiento es una herramienta nueva, derivada de las necesidades de la entidad. Sin embargo, a pesar de los altos costos y tiempos que demora la

implementación de dicho proceso, esto no tiene por qué ser un impedimento para llevarlo a cabo.

La gestión del conocimiento, así como la recopilación de datos, puede darse en diversos niveles o etapas con el fin de no generar cambios drásticos en la empresa, que puedan repercutir en su estabilidad. Se puede realizar determinando las áreas más sensibles, o en la cual se direccionan los problemas de información más urgentes, ya sea mejorar procesos en bodega para el manejo de materias primas, o en formación de una base de datos para el área de talento humano.

El último nivel de toda operación para la implementación de un sistema de gestión del conocimiento siempre será la creación de una unidad específica para la regulación de los datos globales de la entidad. Por lo que se aconseja, que la adaptación del sistema para el personal sea por etapas, con el fin de que se cambie la actitud con respecto al uso de la información.

El siguiente paso se define como la necesidad de establecer el apoyo de la dirección en los procesos de creación del sistema de inteligencia económica o gestión del conocimiento.

- **Paso 2: Definir aspectos esenciales del sistema**

En este punto se establece la necesidad de evaluar los aspectos esenciales del sistema, tales como sus objetivos, como identificar la información necesaria, como obtener los datos, análisis, elaboración de informes, entre otros aspectos, como apoyo de la dirección, los cuales son claves para el éxito.

Es por esto que, es necesario adecuar los sistemas organizativos según los diversos tipos de funciones en el sistema, por lo cual es ineludible el apoyo de la

dirección, debido a que es necesario que, una vez decidido el uso del sistema de gestión del conocimiento debe constar como prioridad.

No solo se busca el respaldo de la dirección sino la responsabilidad de comunicar y transmitir los diversos modos operativos en los cuales se llevará a cabo junto con el personal. La estructura organizativa debe estar compuesta por dos tipos de elementos principales: la estructura organizacional convencional, y la cultura corporativa con las relaciones interpersonales.

La estructura de la organización debe contemplar los siguientes aspectos, detallados a continuación:

- ✓ Relaciones verticales entre los distintos niveles
- ✓ Relaciones horizontales entre unidades del mismo nivel
- ✓ Relaciones funcionales que vinculan línea y staff
- ✓ Sistemas operacionales de coordinación y control

En el caso de la designación de las relaciones interpersonales y la cultura organizacional de la entidad se considera uno de los puntos más complejos debido a la amplia gama de actitudes, rasgos, comportamiento, cultura, entre otros factores que afectan significativamente este elemento y que brinda una amplia gama de escala de valores, necesidades y capacidades.

Los modelos organizacionales buscan definir lo mejor posible las funciones, relaciones y responsabilidades de la entidad, sin embargo, también es conocido que muchas veces esos parámetros solo se evidencian en el papel y no en el diario vivir de la entidad que pueden generar conflictos internos.

Es por esto que, el estudio de la empresa y su cultura es ideal cuando se generan nuevos procesos debido a que la información siempre fluye normalmente

siguiendo su estructura, por lo que el punto de partida es el análisis del sistema organizativo existente.

- **Paso 3: Diagnosticar el sistema organizativo**

El diagnóstico de la organización de la empresa significa los análisis del conjunto de elementos de la misma, estructurales o no, a fin de establecer cómo funcionan en la práctica de manera completa, incluyendo el análisis de la ética o el bienestar empresarial, y otros componentes no establecidos en la documentación de la estructura.

- **Paso 4: Aspectos estructurales**

Es necesario la clasificación de la información obtenida en el paso de diagnóstico del sistema organizativo en dos grandes grupos:

- ✓ **Estratégicos-estructurales:** aspectos económicos, políticos o legales del entorno de trabajo.
- ✓ **Funcionales:** aspectos de planificación, comparación de resultados, distribución de papeles, roles y tareas.

- **Paso 5: Aspectos del personal**

Los aspectos que se deben considerar al momento de realizar el análisis del personal son:

- ✓ **Psicológicos:** niveles de comunicación, motivación, clima organizativo, estilo de liderazgo, capacidad de resolver problemas, distribución del poder.
- ✓ **Área psicodinámica:** relaciones interpersonales o relaciones entre distintos niveles jerárquicos.

Es necesario evaluar los factores de motivación que existen en la empresa, debido a que, los empleados se muestran reacios por compartir información, cuando no se da una competencia abierta entre departamentos., por lo que se debe crear una cultura que fomente el compartir información y acabar con la inercia. Inevitablemente algunas personas son capaces de aportar más información que otras, pese a lo cual el sistema proporcionará beneficios a todas ellas.

- **Paso 6: Estructuración del flujo de información por departamentos**

Para la creación de un sistema de gestión del conocimiento es necesario implicar a todos los departamentos necesarios para la definición de los procesos que se buscan mejorar, lo cual permitirá que sea mejor aceptado por los colaboradores, aportando información necesaria, y consolidando su compromiso con la empresa a fin de establecer parámetros para que sepan cómo actuar ante los cambios.

- **Paso 7: Definir el personal responsable**

Se debe establecer a los responsables del sistema a fin de que la información pueda fluir de manera más óptima. Por obvias razones, los responsables deberán contar con un período suficiente para establecer sus niveles de responsabilidad, así como sus nuevas funciones en el sistema en caso de ser parte de otros departamentos.

- **Paso 8: Analizar los flujos de información**

El siguiente paso es la realización de un análisis de los flujos de información existentes. Las cuestiones más importantes que se plantean son:

- ✓ Procesos actuales para la circulación de la información en la empresa



- ✓ Nivel de satisfacción en el Enfoque del sistema existente
- ✓ Detalles del flujo existente
- ✓ La cultura de la organización
- ✓ Canales utilizados y potenciales
- ✓ Medio de difusión de la información en la empresa
- ✓ Tipo de información que se distribuye a clientes y colaboradores
- ✓ Motivación del personal para la difusión de información

Los resultados de estos análisis permitirán conocer las debilidades de la entidad y por tanto a dar indicaciones para la mejora del flujo de información interno. La mayoría de los problemas de implantación provienen del componente humano de la empresa.

- **Paso 9: Definir los niveles del sistema de Inteligencia económica**

La comunicación y la creación de canales de información son claves para que la gestión del conocimiento tenga éxito. Los empleados se comunicarían de forma eficiente, con el fin de mejorar los niveles de desarrollo de la información en la gestión diaria. Para ello debe hacerse uso de las Tecnologías de Comunicaciones, por lo que la empresa debe garantizar que exista una infraestructura de información y comunicación, basada en correo electrónico, Intranet, reuniones, circulares, entre otros medios, a fin de garantizar su correcta circulación.

### **2.2.5 Las capacitaciones para el desarrollo del talento humano**

La nueva tendencia empresarial, sostiene que, el capital o talento humano de las compañías, es uno de los activos más importantes, y que, actualmente no son un recurso, sino parte de la misma, convirtiéndose en uno de los factores que

puede lograr que una entidad destaque dentro de un sector, como diferenciador y ventaja competitiva.

El desarrollo del talento humano cada vez requiere un mayor nivel de inversión, debido a las múltiples necesidades que presentan, tanto a nivel personal, como profesional y corporativo. Las capacitaciones, incentivos, bonificaciones, entre otros aspectos son necesarios, debido a que las tendencias del mercado se presentan, cada vez, en menor tiempo y la adaptación de la entidad requiere un mayor grado de compromiso de los directivos y el personal.

La identificación del personal con los objetivos de la empresa contribuirá a realizar un cambio permanente dentro de la organización, debido a que, los trabajadores consideran que no solo lograrán mejorar los niveles de rentabilidad de la entidad, sino un mejor desarrollo profesional para ellos, cumpliendo sus objetivos en la medida en la cual la empresa logra posicionarse en el mercado (Batista, 2012)

Una de las principales responsabilidades de la empresa es capacitar correctamente al nuevo personal, orientándolo hacia su nuevo cargo, funciones, responsabilidades, estableciendo su papel dentro de los procesos organizacionales, e integrándolo a su ambiente laboral, lo que conseguirá que su compromiso este presente desde el inicio.

Una vez logrado este objetivo, las capacitaciones constantes son uno de los principales objetivos de la gestión del talento humano. Aunque inicialmente, se considere a las mismas como una herramienta para contribuir al desempeño del trabajador, cada vez es más evidente que, una correcta estructura en los programas

de capacitación de las empresas puede tener repercusiones en toda la vida laboral de una persona (Chiavenato, 2010)

Las actividades de desarrollo, por otra parte, ayudan al individuo en el manejo de responsabilidades futuras independientemente de las actuales. Muchos programas que se inician solamente para capacitar concluyen ayudando al desarrollo y aumentando potencial a la capacidad como empleado directivo. La capacitación a todos los niveles constituye una de las mejores inversiones en recursos humanos y una de las principales fuentes de bienestar para el personal de toda organización (Diaz, 2015)

La capacitación significa la preparación de la persona en el cargo, en tanto que el propósito de la educación es preparar a la persona para el ambiente dentro o fuera de su trabajo. La educación es toda influencia que el ser humano recibe del ambiente social, durante toda su existencia, para adaptarse a las normas y los valores sociales vigentes y aceptados.

El ser humano recibe estas influencias, las asimila de acuerdo con sus inclinaciones y predisposiciones, y enriquece o modifica su comportamiento dentro de sus propios principios personales. El tipo de educación que interesa es la educación profesional. La educación profesional es aquella institucionalizada que prepara al hombre para la vida profesional y comprende tres etapas interdependientes, pero perfectamente diferenciadas:

- **Formación profesional:** es aquella que busca preparar y formar para el ejercicio de una profesión en determinado mercado de trabajo. Sus objetivos son amplios y mediatos, es decir, a largo plazo, buscando

cualificar al hombre para una futura profesión. Puede darse en las escuelas, y también dentro de las propias empresas.

- **Perfeccionamiento o desarrollo profesional:** es la educación tendiente a ampliar, desarrollar y perfeccionar al hombre para su crecimiento profesional en determinada carrera en la empresa o para que se vuelva más eficiente y productivo en su cargo. Mediante el desarrollo de los empleados actuales se reduce la dependencia respecto al mercado externo de trabajo. Si los empleados se desarrollan adecuadamente, es más probables que las vacantes que identifica el plan de recursos humanos puedan llenarse en el ámbito interno. Las promociones y transferencias también demuestran a los empleados que están desarrollando una carrera y que no tienen solo un puesto temporal.
- **Capacitación:** es la educación profesional que busca adaptar al hombre para determinada empresa. Es un proceso educacional a corto plazo aplicado de manera sistemática y organizada, mediante el cual personas aprenden conocimientos, aptitudes y habilidades en función de objetivos definidos. En el sentido utilizado en administración, la capacitación implica la transmisión de conocimientos específicos relativos al trabajo, actitudes frente a aspectos de la organización, de la tarea ya sea compleja o simple (Ramírez, 2012)

Una buena evaluación de las necesidades de capacitación conduce a la determinación de objetivos de desarrollo. Estos objetivos deben estipular

claramente los logros que se deseen y los medios de que se dispondrá. Deben utilizarse para comparar contra ellos el desempeño individual.

Si los objetivos no se logran, el departamento de personal adquiere retroalimentación sobre el programa y los participantes. Los principales objetivos de la capacitación son:

- 1- Preparar al personal para la ejecución de las diversas tareas particulares de la organización.
- 2- Proporcionar oportunidades para el continuo desarrollo personal, no sólo en sus cargos actuales, sino también en otras funciones en las cuales la persona puede ser considerada.
- 3- Cambiar la actitud de las personas, con varias finalidades, entre las cuales están crear un clima más satisfactorio entre los empleados, aumentar su motivación y hacerlos más receptivos a las técnicas de supervisión y gerencia.

El contenido de la capacitación puede involucrar cuatro tipos de cambios de comportamiento:

- 1- Transmisión de informaciones:** el elemento esencial en muchos programas de capacitación es el contenido: distribuir informaciones entre los entrenados como un cuerpo de conocimientos. A menudo, las informaciones son genéricas, referentes al trabajo: informaciones acerca de la empresa, sus productos, servicios, organización, política, reglamentos, etc., puede cobijar también la transmisión de nuevos conocimientos.

- 2- **Desarrollo de habilidades:** sobre todo aquellas destrezas y conocimientos directamente relacionados con el desempeño del cargo actual o de posibles ocupaciones futuras: se trata de una capacitación a menudo orientado de manera directa a las tareas y operaciones que van a ejecutarse.
- 3- **Desarrollo o modificación de actitudes:** por lo general se refiere al cambio de actitudes negativas por actitudes más favorables entre los trabajadores, aumento de la motivación, desarrollo de la sensibilidad del personal de gerencia y de supervisión, en cuanto a los sentimientos y relaciones de las demás personas. También puede involucrar e implicar la adquisición de nuevos hábitos y actitudes, ante todo, relacionados con los clientes o usuarios o técnicas de ventas.
- 4- **Desarrollo de conceptos:** la capacitación puede estar conducida a elevar el nivel de abstracción y conceptualización de ideas y de filosofías, ya sea para facilitar la aplicación de conceptos en la práctica administrativa o para elevar el nivel de generalización, capacitando gerentes que puedan pensar en términos globales y amplios (Siliceo, 2015)

Las capacitaciones benefician a las empresas en varios aspectos, tales como:

- Conduce a rentabilidad más alta y actitudes más positivas.
- Mejora el conocimiento del puesto a todos los niveles.
- Eleva la moral de la fuerza de trabajo.
- Ayuda al personal a identificarse con los objetivos de la organización.
- Crea mejor imagen.
- Mejora la relación jefes-subordinados.
- Es un auxiliar para la comprensión y adopción de políticas.

- Se agiliza la toma de decisiones y la solución de problemas.
- Promueve el desarrollo con vistas a la promoción.
- Contribuye a la formación de líderes y dirigentes.
- Incrementa la productividad y calidad del trabajo.
- Ayuda a mantener bajos los costos.
- Elimina los costos de recurrir a consultores externos.

También las capacitaciones contribuyen a la formación del empleado en varios aspectos tales como:

- Ayuda al individuo en la solución de problemas y en la toma de decisiones.
- Aumenta la confianza, la posición asertiva y el desarrollo.
- Forja líder y mejora las aptitudes comunicativas.
- Sube el nivel de satisfacción con el puesto.
- Permite el logro de metas individuales.
- Elimina los temores a la incompetencia o la ignorancia individual (Mejía, 2013)

### **2.3 Marco Conceptual**

**Gestión:** Es la acción de gestionar y administrar una actividad profesional destinado a establecer los objetivos y medios para su realización, precisar la organización de sistemas, con el fin de elaborar la estrategia del desarrollo y a ejecutar la gestión del personal.

**Conocimiento:** El proceso en virtud del cual la realidad se refleja y reproduce en el pensamiento humano; dicho proceso está condicionado por las leyes del devenir social y se halla indisolublemente unido a la actividad práctica.

**Aprendizaje:** Proceso por medio del cual la persona se apropia del conocimiento, en sus distintas dimensiones: conceptos, procedimientos, actitudes y valores.

**Dato:** el dato es el resultado de un proceso de elaboración.

**Información:** Son todos aquellos datos que a través de diferentes transportes por ejemplo un mensaje desde un trasmisor de oración receptora utilizando cierto lenguaje que se pueda descifrar entre los dos ya sea escrito, oral, gestual etc.

**Gestión del conocimiento:** Se centra en la forma de dar a conocer y administrar las actividades relacionadas con el conocimiento como su creación, captura, transformación y uso. Su función es planificar, implementar y controlar todas las actividades relacionadas con el conocimiento y los programas requeridos para la administración efectiva del capital intelectual.



## CAPÍTULO III

### 3 METODOLOGÍA

#### 3.1 Diseño de la Investigación

Para efectos de la presente investigación, se utilizaron los siguientes métodos:

- El método hipotético deductivo, ya que el problema de investigación planteado previamente será validado a través de la tabulación de encuestas; de manera que existirá una medición numérica y representación gráfica de los resultados obtenidos en la investigación.

#### 3.2 Tipo de Investigación

El presente proyecto utilizará el tipo de investigación descriptivos, el cual se reflejará en el levantamiento de datos, al no poseer información histórica de respaldo en la compañía.

- **Estudio descriptivo:** Se utiliza para analizar de qué manera es y cómo se presenta un determinado fenómeno y los componentes del mismo; otorga la capacidad de realizar un estudio por medio del análisis de uno o varios de sus atributos (Arias, 2010)
- **Investigación de Campo:** La aplicación de la investigación de campo resulta fundamental para analizar las variables que serán objeto de estudio, a través de técnicas que posteriormente serán mostrados estadísticamente y de forma descriptiva.

### 3.3 Técnicas e Instrumentos de Investigación

Para la recolección de datos de la presente investigación se realizará el siguiente proceso:

- **Tabulación de información:** Permite obtener resultados que indiquen las carencias y fortalezas de la institución.
- **Interpretación gráfica de resultados:** Una vez obtenidos los resultados de cada una de las interrogantes planteadas en la encuesta se hizo uso de gráficos y tablas para que la información presente sea fácilmente comprendida.
- **Análisis de la información:** Finalmente, se analizaron cada uno los resultados obtenidos para generar una conclusión individual; estas soluciones permiten establecer una conclusión general (Rodríguez, 2013)

### 3.4 Población y muestra

Para efectos de la presente investigación, la muestra será igual a la población porque se trata de un grupo estadístico muy pequeño conformado por 14 personas de la empresa Industria Gráfica Envasadora S.A. Las personas involucradas por departamentos fueron las siguientes: Costos (3), Bodega (2), Producción (1), Administración (3), Compras (1) y Ventas (4).

### 3.5 Presentación de resultados

#### 1. ¿En qué área de la empresa se desarrolla actualmente?

Tabla 3. Área en la que trabaja

Pregunta 1	Frecuencia	%
Administrativa	3	21,43%
Bodega	2	14,29%
Compras	1	7,14%
Costo	3	21,43%
Producción	1	7,14%
Ventas	4	28,57%
<b>Total general</b>	<b>14</b>	<b>100,00%</b>

Elaborado por: Anabel Orellana

Figura 8. Área en la que trabaja



Elaborado por: Anabel Orellana

La mayor parte labora en el área de ventas, contando este departamento con el 29% del personal de la empresa; el 22% se encuentra en el área administrativa y el 21% en el departamento de costos; el área de bodega cuenta con el 14% de los empleados, mientras que las áreas de producción y compras poseen el 7% del capital humano en ambos casos.

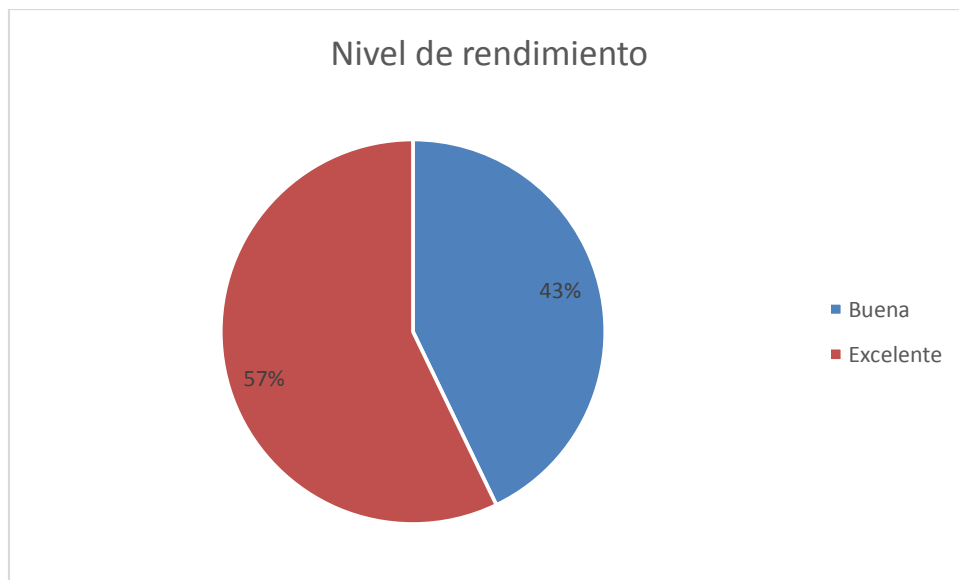
**2. ¿Cómo califica su nivel de rendimiento dentro de la empresa Industria Gráfica Envasadora Ecuatoriana S.A.?**

**Tabla 4. Nivel de rendimiento**

<b>Pregunta 2</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>%</b>
Buena	6	42,86%
Excelente	8	57,14%
Regular	0	0%
Mala	0	0%
<b>Total general</b>	<b>14</b>	<b>100,00%</b>

**Elaborado por:** Anabel Orellana

**Figura 9. Nivel de rendimiento**



**Elaborado por:** Anabel Orellana

El nivel de rendimiento fue calificado como excelente por el 57% de los encuestados, mientras que el 43% dijo que era bueno; este resultado muestra que no existen elecciones por opciones como “regular” y “mala”, por lo que la empresa cuenta con un nivel de rendimiento altamente positivo.

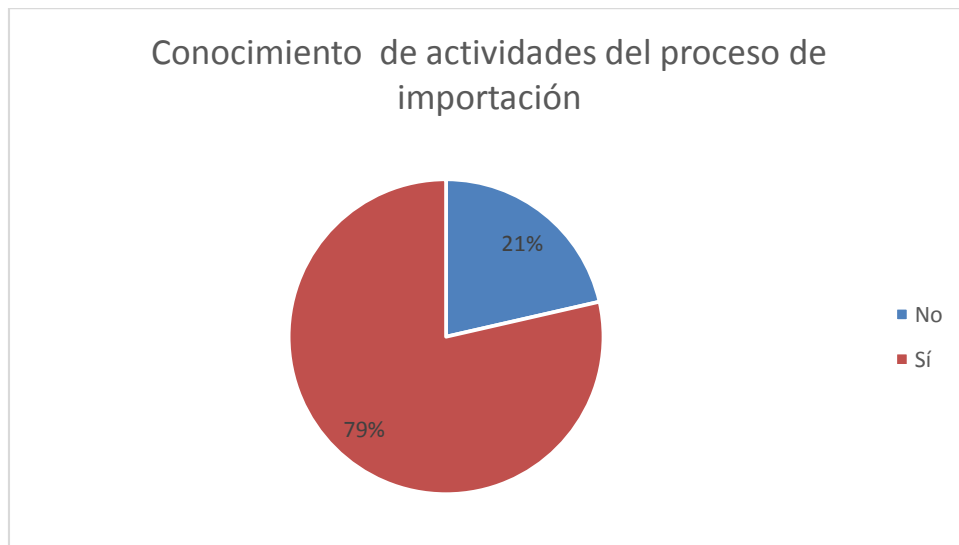
### 3. ¿Conoce como las actividades de su departamento inciden en el proceso de importación de la empresa?

Tabla 5. Conocimiento de actividades del proceso de importación

Pregunta 3	Frecuencia	%
No	3	21,43%
Sí	11	78,57%
<b>Total general</b>	<b>14</b>	<b>100,00%</b>

Elaborado por: Anabel Orellana

Figura 10. Conocimiento de actividades del proceso de importación



Elaborado por: Anabel Orellana

La mayor parte de los empleados tiene un claro conocimiento sobre las actividades que se relacionan con el proceso de importación que efectúa la empresa, así lo manifestó el 79% del capital humano encuestado; mientras que el restante 21% se ha depurado por la opción del “no”; esto evidencia que debe informarse de mejor manera al personal, sin dejar de destacar que la mayoría están bien informados.

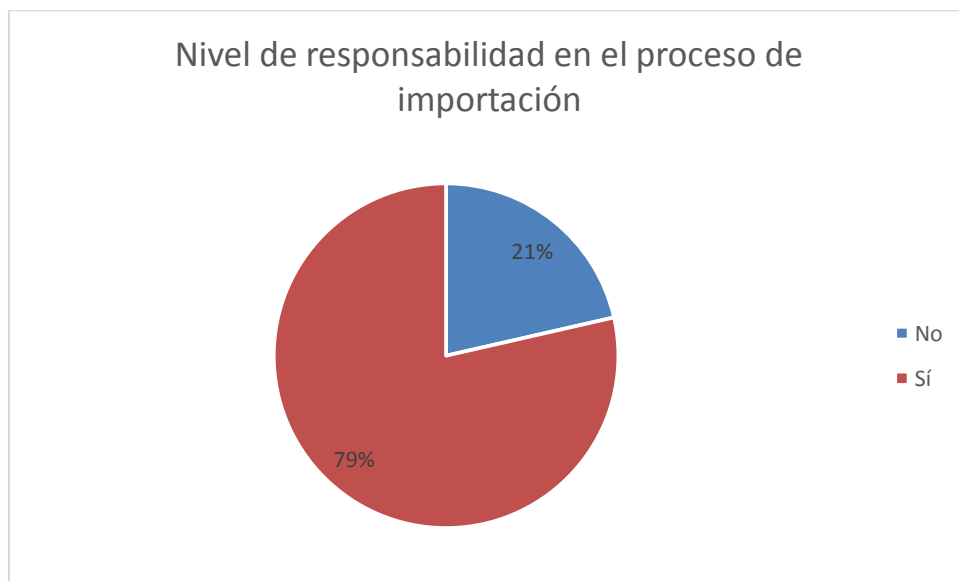
#### 4. ¿Conoce el nivel de responsabilidad de su cargo en el proceso de importación de la empresa?

Tabla 6. Nivel de responsabilidad en el proceso de importación

Pregunta 4	Frecuencia	%
No	3	21,43%
Sí	11	78,57%
<b>Total general</b>	<b>14</b>	<b>100,00%</b>

Elaborado por: Anabel Orellana

Figura 11. Nivel de responsabilidad en el proceso de importación



Elaborado por: Anabel Orellana

En lo que se refiere a la responsabilidad que posee el empleado conforme a su cargo, el 79% conoce el nivel de esta que posee, pero el 21% no tiene clara esta situación; es necesario que se establezcan herramientas para que la totalidad del personal se encuentre debidamente informado sobre sus responsabilidades en el proceso de importación de la empresa.

**5. ¿Está usted de acuerdo que la preparación que recibe al momento de su contratación está acorde a los requerimientos de su puesto de trabajo?**

**Tabla 7. Aceptación de la preparación recibida**

Pregunta 5	Frecuencia	%
No	8	57,14%
Sí	6	42,86%
<b>Total general</b>	<b>14</b>	<b>100,00%</b>

Elaborado por: Anabel Orellana

**Figura 12. Aceptación de la preparación recibida**



Elaborado por: Anabel Orellana

El 43% del personal está de acuerdo en la preparación que recibe al momento de su contratación, lo que es altamente positivo para la empresa; sin embargo, existe un alto porcentaje, el 57%, el cual considera que no es preparado de la manera correcta al ingreso a la organización.

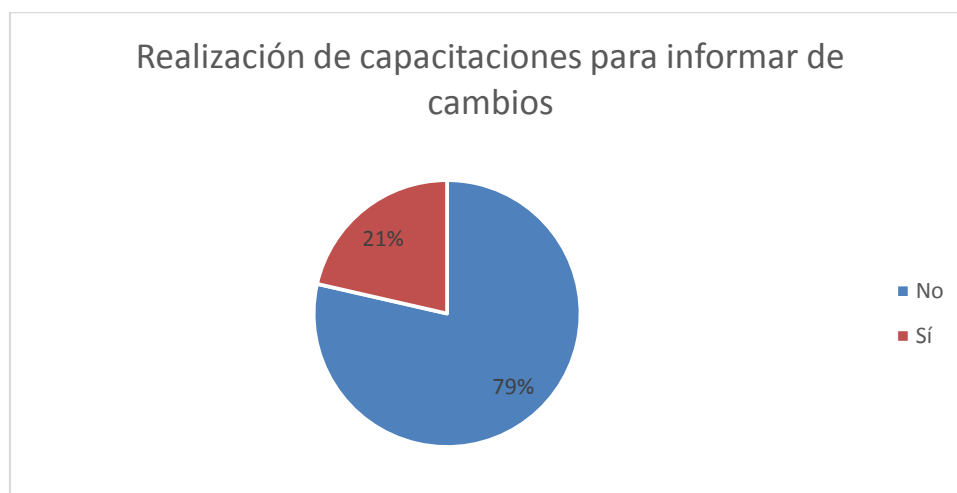
**6. ¿Dentro de la empresa se realizan capacitaciones para informar sobre los cambios en los procesos de importación? Si su respuesta es No, pase a la pregunta 8.**

**Tabla 8. Realización de capacitaciones para informar de cambios**

<b>Pregunta 6</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>%</b>
No	11	78,57%
Sí	3	21,43%
<b>Total general</b>	<b>14</b>	<b>100,00%</b>

**Elaborado por:** Anabel Orellana

**Figura 13. Realización de capacitaciones para informar de cambios**



**Elaborado por:** Anabel Orellana

La mayoría de los empleados encuestados ha manifestado que no se realizan las capacitaciones necesarias para informar sobre los cambios efectuados en los procesos de importación, por lo que el personal los desconoce en gran medida; únicamente el 21% indica que esto si se realiza de la manera adecuada, por lo que es necesario que se construyan vías de comunicación efectivas entre empleado y empresa.



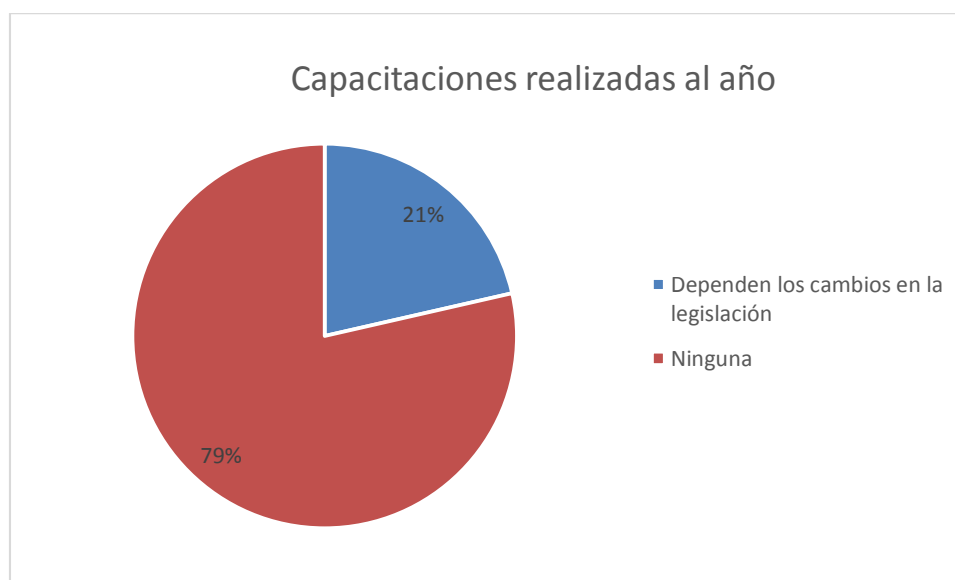
**7. ¿Cuántas capacitaciones al año se realizan en la empresa sobre los procesos de importaciones?**

**Tabla 9. Capacitaciones realizadas al año**

<b>Pregunta 7</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>%</b>
Dependen los cambios en la legislación	3	21,43%
Ninguna	11	78,57%
1 vez	0	0%
2 veces	0	0%
Más de 2 veces	0	0%
<b>Total general</b>	<b>14</b>	<b>100,00%</b>

**Elaborado por:** Anabel Orellana

**Figura 14. Capacitaciones realizadas al año**



**Elaborado por:** Anabel Orellana

Esta interrogante se relaciona directamente con la pregunta anterior, en esta se evidencia que no se realizan capacitaciones, ya que así lo manifestó el 79% de los empleados y sólo el 21% indica que se realizan de acuerdo a los cambios que se suscitan en la legislación.

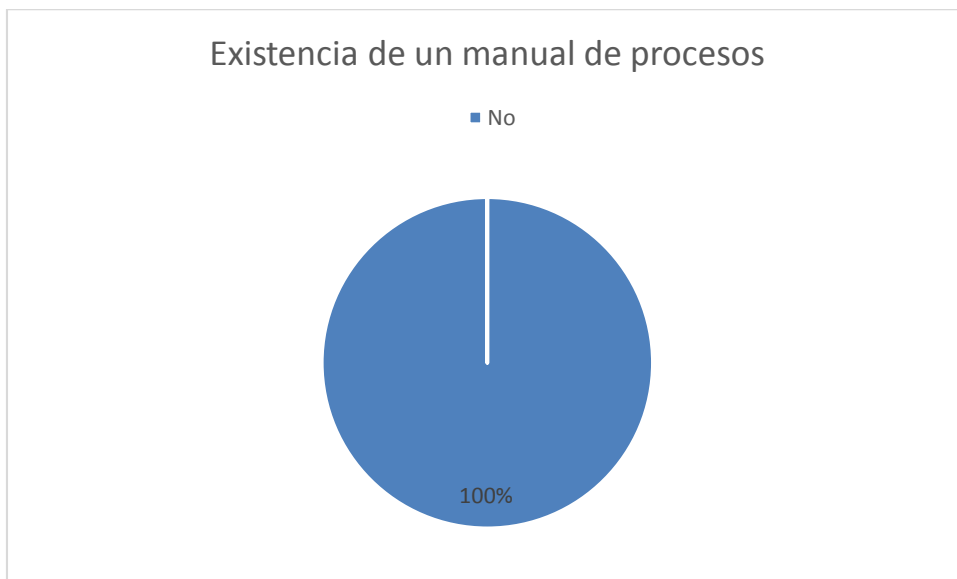
**8. ¿Existe algún manual de procedimientos referente al proceso de importación de la empresa?**

**Tabla 10. Existencia de un manual de procesos**

<b>Pregunta 8</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>%</b>
No	14	100,00%
Si	0	0%
<b>Total general</b>	<b>14</b>	<b>100,00%</b>

**Elaborado por:** Anabel Orellana

**Figura 15. Existencia de un manual de procesos**



**Elaborado por:** Anabel Orellana

La totalidad de los empleados indicaron que no existe un manual de procedimientos sobre el proceso de importación que efectúa la empresa, con esto queda clara la necesidad de la implementación de esta herramienta en la organización.

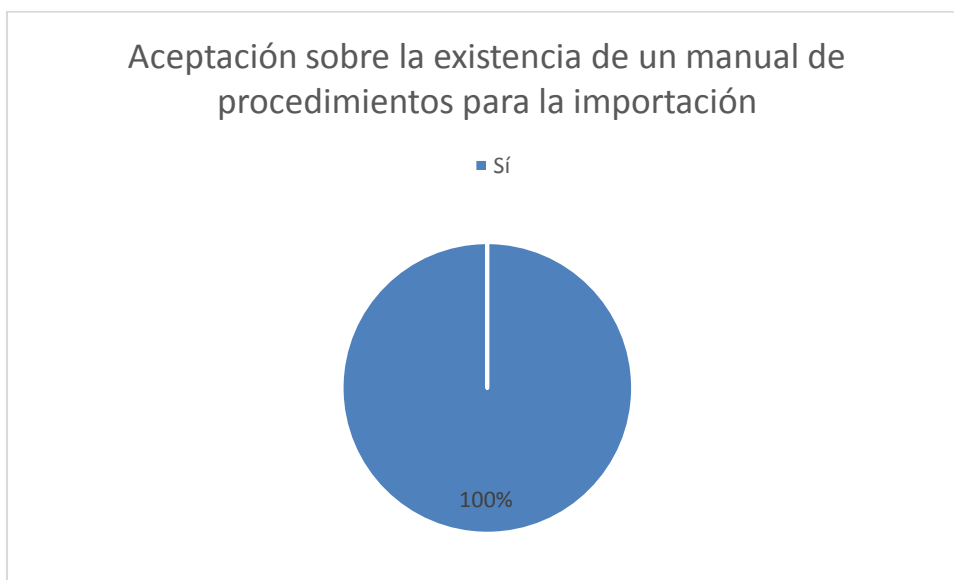
**9. ¿Está de acuerdo en que debería existir un manual de procedimientos referente al proceso de importación de la empresa?**

**Tabla 11. Aceptación sobre la existencia de un manual de procedimientos para la importación**

Pregunta 9	Frecuencia	%
Sí	14	100,00%
No	0	0%
<b>Total general</b>	<b>14</b>	<b>100,00%</b>

Elaborado por: Anabel Orellana

**Figura 16. Aceptación sobre la existencia de un manual de procedimientos para la importación**



Elaborado por: Anabel Orellana

En relación con la interrogante anterior, mediante esta pregunta se puede evidenciar que existe una aceptación para implementar un manual de procedimientos para definir los procedimientos de importación que la empresa efectúa.

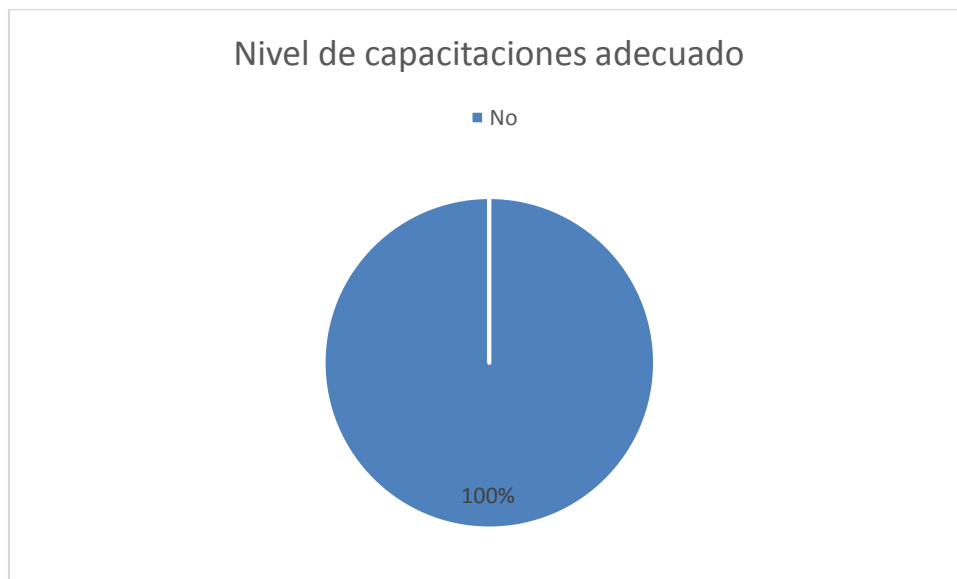
**10. ¿Considera que el nivel de capacitaciones actuales es el adecuado para un correcto manejo de los procesos de importación?**

**Tabla 12. Nivel de capacitaciones adecuado**

<b>Pregunta 10</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>%</b>
No	14	100,00%
Si	0	0%
<b>Total general</b>	<b>14</b>	<b>100,00%</b>

**Elaborado por:** Anabel Orellana

**Figura 17. Nivel de capacitaciones adecuado**



**Elaborado por:** Anabel Orellana

La totalidad del personal de la empresa considera que el nivel de capacitaciones no permite desarrollar un adecuado manejo de los procesos de importación que la organización realiza, por lo que resulta necesario crear métodos que se constituyan en un apoyo efectivo para el mejoramiento de este aspecto en la entidad.

**11. ¿Se ha manifestado conflictos por errores en la comunicación entre los departamentos?**

**Tabla 13. Conflictos en la comunicación entre departamentos**

<b>Pregunta 11</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>%</b>
Sí	14	100,00%
No	0	0%
<b>Total general</b>	<b>14</b>	<b>100,00%</b>

**Elaborado por:** Anabel Orellana

**Figura 18. Conflictos en la comunicación entre departamentos**



**Elaborado por:** Anabel Orellana

Debido a la inexistencia de una adecuada política para el manejo de los procesos de importación por parte de la empresa, se han presentado distintos conflictos entre los departamentos de la empresa, siendo el 100% de los empleados que se ha expresado indicando esta situación.

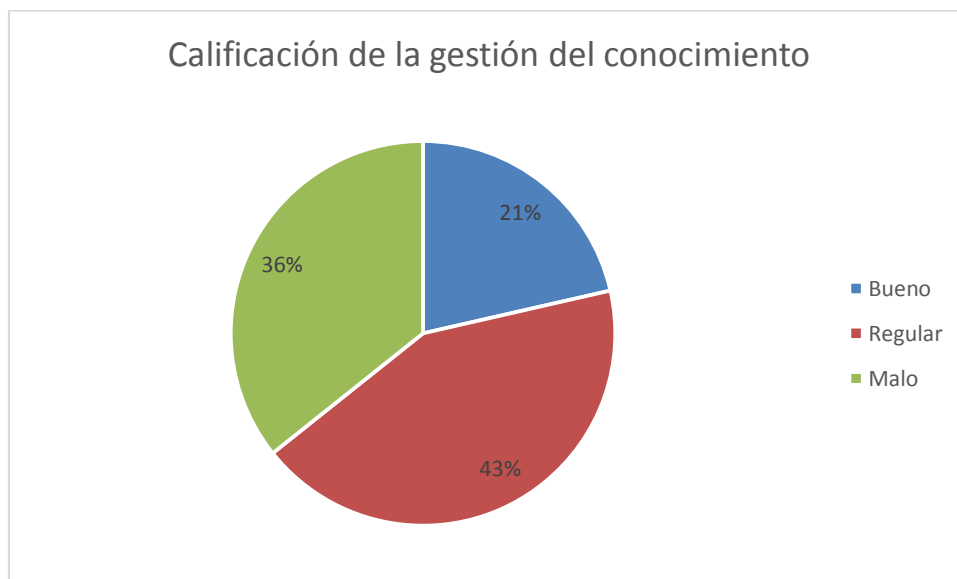
## 12. ¿Cómo calificaría la gestión del conocimiento dentro de la empresa?

Tabla 14. Calificación de la gestión del conocimiento

Pregunta 12	Frecuencia	%
Excelente	0	0%
Bueno	3	21,43%
Regular	6	42,86%
Malo	5	35,71%
<b>Total general</b>	<b>14</b>	<b>100,00%</b>

Elaborado por: Anabel Orellana

Figura 19. Calificación de la gestión del conocimiento



Elaborado por: Anabel Orellana

La mayor parte de los empleados ha calificado a la gestión del conocimiento en la empresa como “regular”, siendo que el 43% así lo manifestó; el 36% lo calificó como “malo” y el 22% como “bueno”, ninguno de los empleados la ha calificado como “excelente”; existe una necesidad de mejorar este aspecto en la empresa.

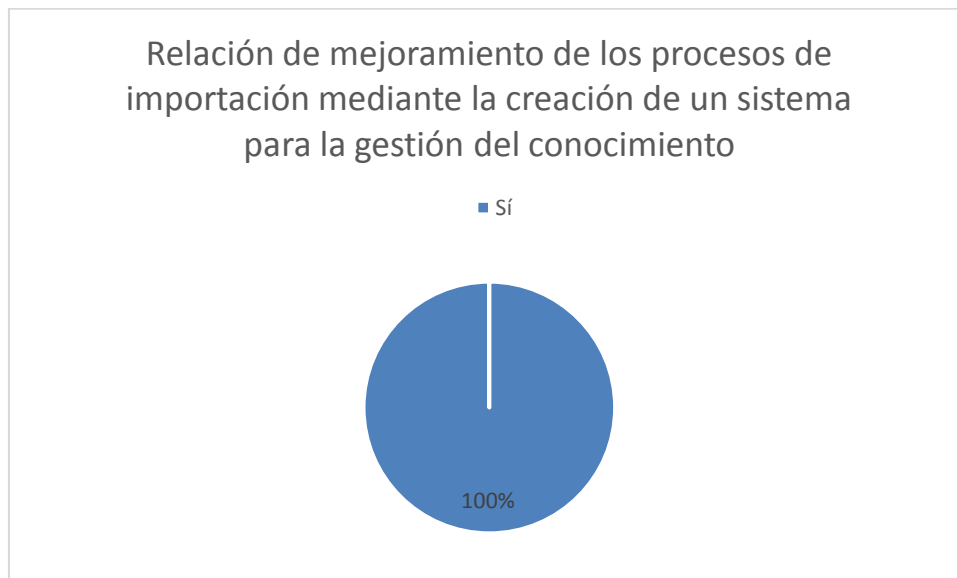
**13. ¿Considera que la creación de un sistema para la gestión del conocimiento contribuirá a mejorar la eficiencia de los procesos de importación de la empresa?**

**Tabla 15. Relación de mejoramiento de los procesos de importación mediante la creación de un sistema para la gestión del conocimiento**

<b>Pregunta 13</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>%</b>
Sí	14	100,00%
No	0	0%
<b>Total general</b>	<b>14</b>	<b>100,00%</b>

**Elaborado por:** Anabel Orellana

**Figura 20. Relación de mejoramiento de los procesos de importación mediante la creación de un sistema para la gestión del conocimiento**



**Elaborado por:** Anabel Orellana

El 100% de los empleados considera que la creación de un sistema para la gestión del conocimiento contribuirá con el mejoramiento de la eficiencia de los procesos de importación que la empresa efectúa, lo que deja en evidencia que el personal necesita la aplicación de este sistema y ayudaría al crecimiento de la empresa.

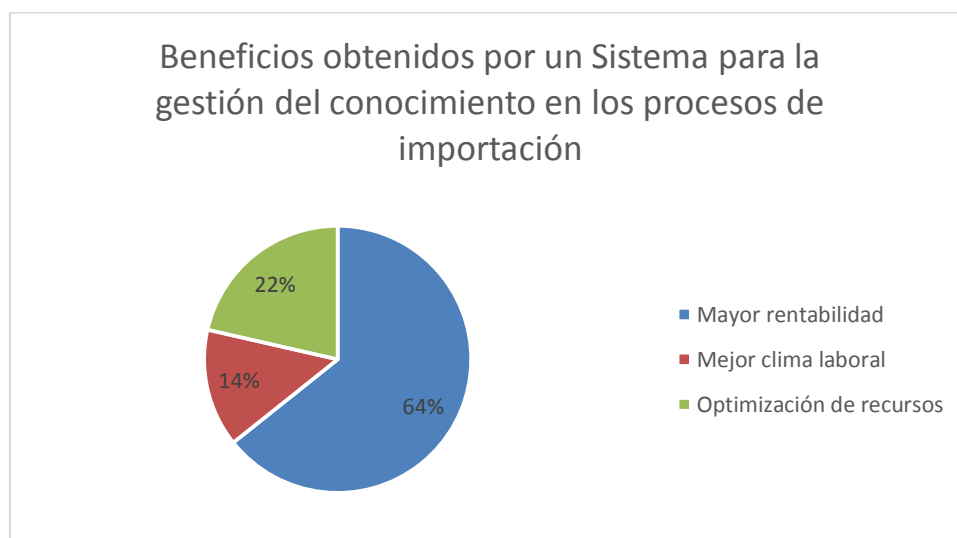
**14. ¿Qué beneficios considera que habría a través de un sistema para la gestión del conocimiento en los procesos de importación de la empresa?**

**Tabla 16. Beneficios obtenidos por un Sistema para la gestión del conocimiento en los procesos de importación**

<b>Pregunta 14</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>%</b>
Mayor rentabilidad	9	64,29%
Mejor clima laboral	2	14,29%
Optimización de recursos	3	21,43%
<b>Total general</b>	<b>14</b>	<b>100,00%</b>

Elaborado por: Anabel Orellana

**Figura 21. Beneficios obtenidos por un Sistema para la gestión del conocimiento en los procesos de importación**



Elaborado por: Anabel Orellana

Los beneficios que los empleados consideran que se generarían por medio de un sistema de gestión del conocimiento en los procesos de importación que la empresa efectúa son en orden de elección, una mayor rentabilidad, ya que así lo indicó el 64% de los encuestados, seguido del 21% que cree que se optimizarían recursos y un 14% que espera que se mejore el clima laboral.



### **3.6 Entrevistas: Gerente, Subgerente y al personal de áreas involucradas.**

**Tema: “Sistema de gestión de conocimiento aplicado al proceso de importación en la Empresa Industria Gráfica Envasadora Ecuatoriana S.A.”**

#### **Preguntas:**

1. ¿Considera importante que el personal posea un amplio conocimiento sobre los procesos y beneficios de importación de materia prima?
2. ¿Estaría dispuesto a recibir una capacitación sobre importación de materia prima?
3. En el área que labora ¿Considera favorable la aplicación del sistema de gestión de conocimiento aplicado al proceso de importación?
4. ¿Qué expectativas tendría el diseño de un sistema de gestión de conocimiento aplicado al proceso de importación de la empresa?
5. ¿Qué aspectos considera que debe incluir la propuesta de sistema de gestión de conocimiento aplicado al proceso de importación de la empresa?

### 3.6.1 Entrevista

#### 1. **¿Considera importante que el personal posea un amplio conocimiento sobre los procesos y beneficios de importación de materia prima?**

Los empleados en su mayoría consideran que sí, pero creen que dependiendo del área en el cual se trabaja podría contar con una mayor cantidad de empleados con estos conocimientos, ya que áreas como la de producción-bodega juegan un papel trascendental dentro de estos procesos.

Es necesario que se definan las áreas más importantes en el proceso de importación, sin desestimar a las demás, aportando un mayor esfuerzo en la capacitación de los empleados de estas y por ende mejorando la capacidad productiva de la organización.

#### 2. **¿Estaría dispuesto a recibir una capacitación sobre importación de materia prima?**

Esta interrogante muestra claramente que los empleados consideran necesario recibir una capacitación sobre la forma en la que se importa la materia prima, ya que la ven como un pilar fundamental para mejorar el rendimiento propio y así contribuir con el crecimiento de la empresa.

Además, creen que cuentan con un conocimiento básico en algunas áreas y avanzado en otras, pero que lo importante para que la empresa mejore es lograr que se genere un nivel de conocimiento general que se sitúe en un nivel positivo y que se pueda considerar que la empresa posee un personal debidamente capacitado.

**3. En el área que labora ¿Considera favorable la aplicación del sistema de gestión de conocimiento al proceso de importación?**

Los empleados de las distintas áreas consideran que la aplicación sería muy favorable, ya que es necesario estar informado de varios temas, siendo aún más importante contar con el conocimiento necesario para apoyar esta área de tanta importancia para la empresa; las áreas con mayor interés en conocer de manera adecuada el proceso de importación son la de costos, saber la totalidad del material, cotizar y producir; gerencia, para poder tomar decisiones correctas en momentos oportunos; producción, conocer las propiedades del material, además este sistema ayuda a tener un mejor control para la realización del inventario y los vendedores , ya que podrían optimizar tiempo al manejar el stock real para las producciones.

**4. ¿Qué expectativas tendría el diseño de un sistema de gestión de conocimiento aplicado al proceso de importación de la empresa?**

Las expectativas que tendrán los entrevistados son principalmente la generación de nuevas estrategias para lograr que el proceso de importación realizado por parte de la empresa sea más eficiente, factor muy ponderado, ya que por medio de este la empresa podría destacarse en el mercado y así lograr una ventaja competitiva, la cual le permita posicionarse de mejor manera y a la postre generar mayores ingresos.

Así también, se podrían eliminar o simplificar procesos, volviendo a la empresa en un ejemplo a seguir dentro del mercado, mejorando su posición institucional de forma sucesiva.

**5. ¿Qué aspectos considera que debe incluir la propuesta de sistema de gestión de conocimiento aplicado al proceso de importación de la empresa?**

Los principales aspectos son la generación de un software que le permita a la empresa digitalizar documentos y procesos, evitando la pérdida de tiempo realizando acciones que demandan una larga espera debido a que no existe un canal de información más óptimo; también se podría incluir un manual de procedimientos en el cual se encuentre toda la información necesaria para la realización adecuada de cada una de las fases del proceso de importación así como respuestas a dudas que pudiesen presentarse por parte del personal de la empresa.

**3.6.2 Conclusiones del estudio de campo**

Las conclusiones resultantes del presente estudio de campo se presentan a continuación:

- Resulta imperativo que se diseñe un manual de procedimientos para realizar de manera adecuada el proceso de importación, ya que la mayor parte de los empleados cuenta con un vacío informativo sobre distintas partes de este aspecto trascendental en la empresa.
- Existe un alto nivel de aceptación para desarrollar una propuesta que permita mejorar el proceso de importación de la empresa, ya que se evidencia una debilidad en esta área, lo que posteriormente repercutiría de manera muy negativa en la organización.

- La gestión del conocimiento en la empresa es catalogada mayormente como mala, por lo que resulta muy importante que se logre una mejoría que permita a la organización volverse más eficiente en la brevedad posible.
- Se espera que mediante la propuesta planteada se logra una mayor rentabilidad en la empresa, así como un aumento de la eficiencia en la utilización de los recursos.

## **CAPÍTULO IV.**

### **4 PROPUESTA**

#### **4.1 Generalidades**

La base teórica con la cual se desarrolla la propuesta, la evolución de la gestión del conocimiento (Muzard, 2011), permite analizar las bases del sistema de gestión de conocimiento, recopilando información necesaria de la empresa Industria Gráfica Envasadora Ecuatoriana S.A, elaborando el sistema de gestión de conocimiento aplicado a la importación.

##### **4.1.1 Introducción de la propuesta**

Mediante el análisis de las diversas perspectivas encontradas en el estudio de campo, se establece la necesidad de la estructuración de un sistema de gestión del conocimiento con el fin de que se pueda distribuir de manera eficiente la información referente a los procesos de importación que la empresa realiza.

Con el fin de definir los pasos necesarios para la constitución del sistema se establecen conocer los requerimientos necesarios con base a los datos proporcionados mediante la encuesta y entrevista realizada, esto servirá para aumentar la rentabilidad y la eficiencia de la empresa Industria Gráfica Envasadora Ecuatoriana S.A.

##### **4.1.2 Objetivo General**

Diseñar un sistema de gestión del conocimiento con el fin de establecer el uso de un software de procesos de importación.

### **4.1.3 Objetivos específicos**

- a) Generar un análisis estratégico de la empresa
- b) Evaluar las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades para generar estrategias
- c) Generar un plan de acción para el desarrollo del sistema de gestión del conocimiento
- d) Diseñar procesos para el sistema de gestión del conocimiento
- e) Desarrollar un plan de capacitación para el personal
- f) Establecer indicadores de gestión para el control del sistema

## **4.2 Esquema estratégico**

### **4.2.1 Análisis FODA**

#### **Fortalezas**

- Empresa posicionada en el mercado
- Cartera de clientes estable
- Personal capacitado y con experiencia
- Proveedores de importaciones con alianzas estratégicas

#### **Debilidades**

- Falta de sistema de gestión del conocimiento
- Falta de controles internos
- Falta de medición en indicadores para la optimización de los procesos de importación
- Falta de predisposición del personal al cambio

## Oportunidades

- Formación de una cultura empresarial basada en procesos
- Inflación estable
- Crecimiento del sector de servicios

## Amenazas

- Falta de conocimiento en el mercado para la implementación de controles
- Competidores con procesos fundamentales
- Cambios constantes en los procesos de importación

### 4.2.2 Matriz consolidada FODA

Tabla 17 Matriz consolidada FODA

---

<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Empresa posicionada en el mercado</li><li>• Cartera de clientes estable</li><li>• Personal capacitado y con experiencia</li><li>• Proveedores de importaciones con alianzas estratégicas</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Falta de sistema de gestión del conocimiento</li><li>• Falta de controles internos</li><li>• Falta de medición en indicadores para la optimización de los procesos de importación</li><li>• Falta de predisposición del personal al cambio</li></ul>

---



<b>Oportunidades</b>	<b>F-O</b>	<b>D-O</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Formación de una cultura empresarial basada en procesos</li> <li>• Inflación estable</li> <li>• Crecimiento del sector de servicios</li> </ul>	Desarrollo de capacitaciones para el personal	Uso de una aplicación para la comunicación de la información por medio de la red interna de la empresa
<b>Amenazas</b>	<b>F-A</b>	<b>D-A</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de conocimiento en el mercado para la implementación de controles</li> <li>• Competidores con procesos fundamentales</li> <li>• Cambios constantes en los procesos de importación</li> </ul>	Desarrollo de procesos para la actualización de información referente a los procesos de importaciones	Estimar indicadores de gestión para el control del desarrollo de los nuevos procesos

---

**Elaborado por:** Anabel Orellana

### **4.3 Plan de acción**

#### **4.3.1 Identificación de los procesos: importación y gestión del conocimiento**

##### **4.3.1.1 Diagnóstico del proceso de importación**

En el siguiente enunciado se establece la evaluación de procesos actuales de la empresa referentes a las importaciones de materia prima, sin embargo, debido a la investigación de campo se pudo corroborar que no existen procesos documentados dentro de la entidad.

Esto evidencia que solo se ejecutan actividades como capacitaciones, comunicación entre jefes y trabajadores, análisis de datos, entre otros aspectos informados de manera verbal. Es así como el actual proceso general para las importaciones se lleva de la siguiente manera:

1. Se realizan los pedidos a los proveedores asignados, los cuales han pasado previamente una selección, sin embargo, no se registran documentación que respalde los análisis comparativos entre uno u otra empresa que pueda proporcionar la materia prima.
2. Como no hay manuales de procesos, el personal sufre de sobrecarga laboral, situación que suele retrasar los pedidos de materia prima.
3. El área de compras mantiene procesos al mismo nivel que el departamento de costos para evaluar la compra de materias primas, sin embargo, se registra deficiencias con respecto al cruce de información y valores entre ambos departamentos.
4. Para la selección de proveedores se analiza los precios, calidad del producto, crédito, plazos y métodos de pago, entre otros aspectos.
5. Los trámites aduaneros son realizados por el departamento de compras y comunicados al departamento de bodega cuando se realiza el arribo de la mercadería, sin embargo, se registran ineficiencias al momento de manejar la información, la cual muchas veces no llega cuando los camiones arriban a las instalaciones de la empresa.

#### **4.3.1.2 Diagnóstico del proceso de gestión del conocimiento**

En el área de recursos humanos existen dos anomalías que se originan al no existir procesos para la gestión del conocimiento, lo cual deriva en una falta de

control por parte del departamento. Una de las más importantes falencias que se busca corregir, es la falta de actualización de datos de las actividades relacionadas con las importaciones que ha incidido en el retraso al momento de adquirir materia prima, lo que incide directamente en los niveles de producción.

Actualmente, el proceso de gestión del conocimiento referente a los procesos de importación se presenta de la siguiente manera:

1. La empresa hace el pedido de sus insumos, se verifica cantidad, marcas y costos por unidad, a fin de establecer el costo total de la compra y receiptar la factura.
2. Una vez que se receipta la factura, se registra la información del proveedor. Sin embargo, la base de datos no es actualizada y no se hace un análisis de los plazos de pago de los proveedores o los procesos para la desaduanización de la mercadería.
3. Se despacha el insumo por parte de los proveedores y se espera el plazo establecido para la recepción de la mercadería en la Aduana.
4. Cuando la mercadería es receiptada por la empresa, se procede al pago de la factura: Si el pago es realizado, se contabiliza en el sistema contable, sin embargo, muchas veces no se realiza a tiempo el aviso al departamento de costos.
5. El personal no es medido a través de indicadores de gestión, para saber si están cumpliendo su trabajo y establecer si requieren de una mayor y mejor capacitación. Por consecuencia, no existe una retroalimentación entre el empleado y su jefe.

### **4.3.2 Propuesta de mejora: importación y gestión del conocimiento.**

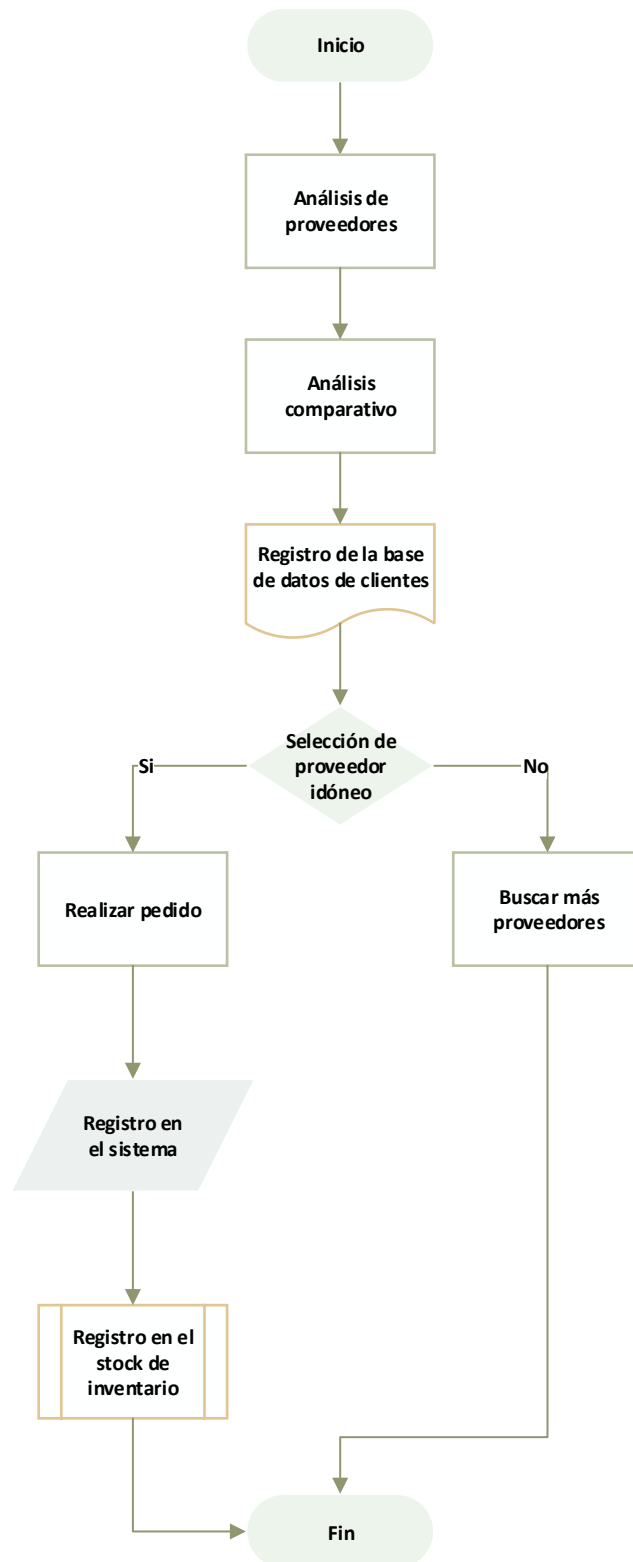
#### **4.3.2.1 Propuesta de mejora del proceso de Importación**

Basados en la investigación realizada se plantea reformar el proceso en base a los siguientes aspectos:

1. Se requiere realizar el análisis de los posibles proveedores mediante la cotización de materias primas, analizando los acuerdos comerciales del país, a fin de obtener mayores beneficios para la empresa y facilitar los procesos de importación.
2. Una vez recopilados todos los datos de las empresas que pueden ser proveedores, se realiza el análisis comparativo evaluando, precios, calidad, descuentos, INCOTERMS, tiempo de entrega, entre otros factores.
3. Debido a que se estableció la falta de documentación, se debe instaurar el registro de la base de datos de proveedores, por producto, país de origen, entre otros factores.
4. Cuando se selecciona el proveedor más idóneo se procede a realizar el pedido de mercadería, y a realizar los trámites correspondientes por medio del agente de aduanas seleccionado por la empresa.
5. El pedido, así como los detalles de la negociación se registran en el sistema de inventario de la empresa, la cual está conectado a todos los departamentos seleccionados.
6. Una vez que el pedido sea receptado en las bodegas de la empresa se procede al registro en el stock por medio del programa desarrollado.

#### 4.3.2.2 Diagrama de mejora del proceso de importación

Figura 22. Procesos de Importación



Elaborado por: Anabel Orellana

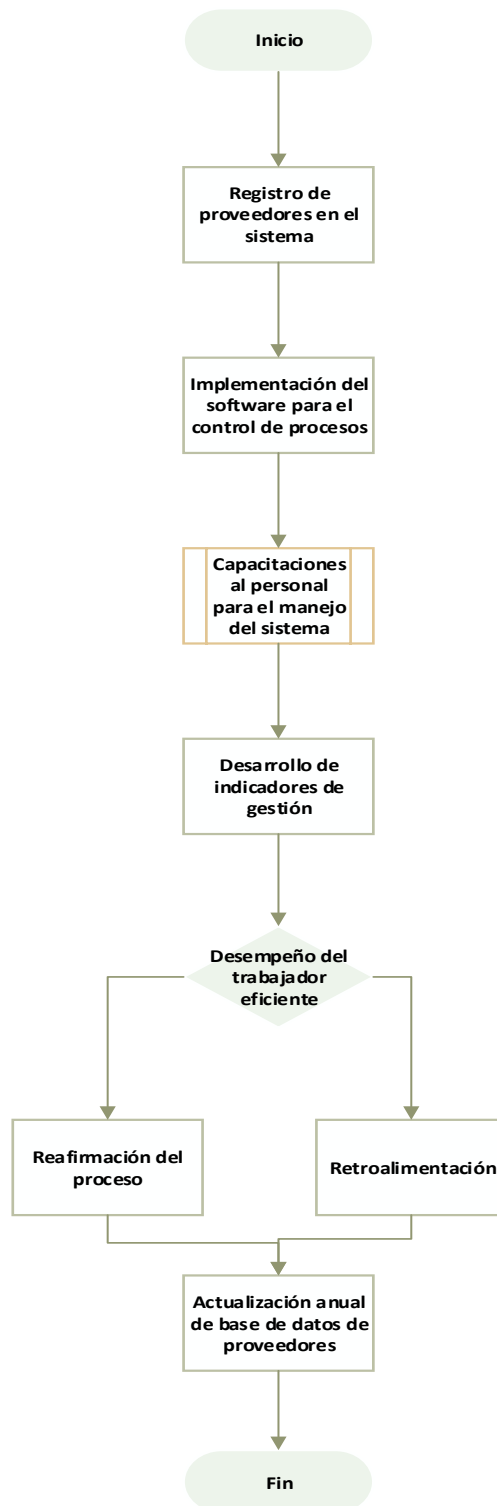
#### **4.3.2.3 Propuesta de mejora del proceso del sistema de gestión del conocimiento**

De acuerdo a los hallazgos de la investigación se sugiere realizar el siguiente procedimiento para mejorar. Los pasos necesarios para que esta problemática sea corregida son:

1. Al momento de realizar el análisis de los proveedores, estos serán registrados en una base de datos para el manejo de la información.
2. Se implementará el uso del sistema de gestión del conocimiento a fin de mantener la comunicación entre los departamentos involucrados en el proceso de importación.
3. Una vez implantado el programa se realizará una capacitación al personal para su manejo.
4. Por medio de indicadores de gestión se evaluará el nivel de eficiencia de los procesos y del manejo del sistema.
  - a. En caso de que el manejo del sistema presente anomalías se realizarán procesos de retroalimentación con el trabajador
  - b. En caso de que se aplique eficientemente, se mantiene los mismos procesos en esa área.
5. Anualmente, se realizará la actualización de los datos de los proveedores.

#### 4.3.2.4 Diagrama de mejora del proceso del sistema de gestión del conocimiento

Figura 23. Procesos del sistema de gestión del conocimiento



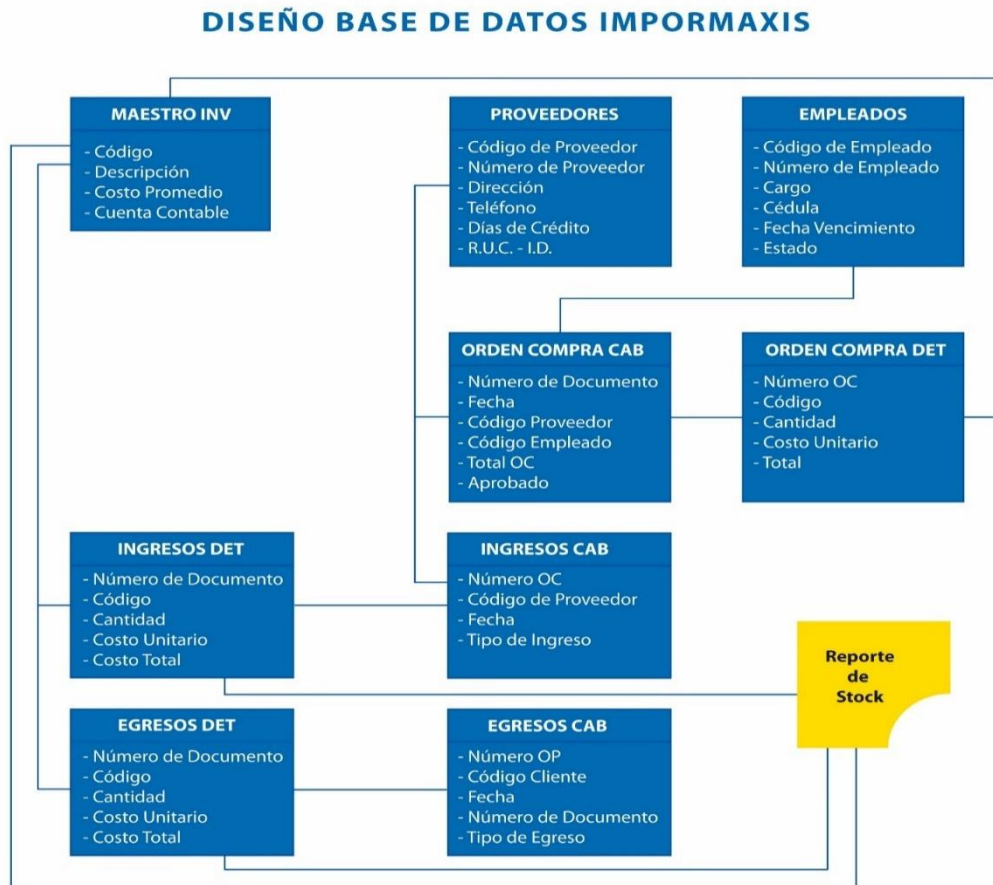
Elaborado por: Anabel Orellana

#### **4.3.2.5 Aplicación para el registro de procesos de importación**

La aplicación del sistema IMPORMAXIS se realizará en los departamentos ya mencionados empezando por compras y bodega, con los ingresos y egresos de la cartulina de importación, se continúa con el listado de existencia que permitirá visualizar al departamento de costos la cantidad de material disponible para la elaboración de presupuestos y las aperturas de órdenes de producción. Al departamento de ventas se le presentan los datos para el conocimiento del stock y poder ofrecer a los clientes que requieren mayor volumen de productos con un precio módico. Los datos requeridos para la aplicación se generarían a partir del ingreso de proveedores de material de importación - materia prima – cartulinas.



**Figura 24** Diseño base de datos IMPORMAXIS

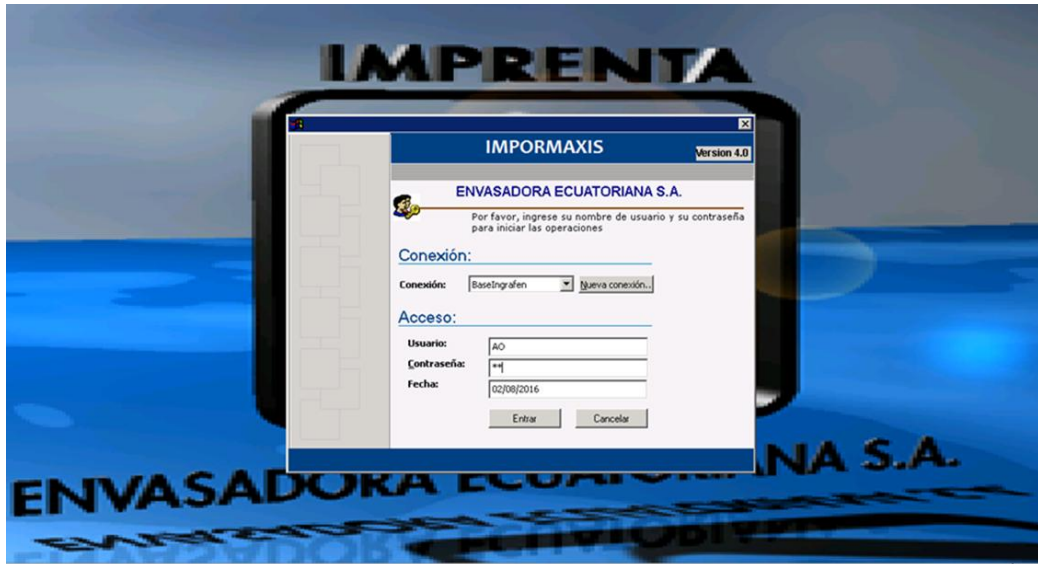


**Elaborado por:** Coordinador de Sistemas, Ing. Gustavo Castro, Envasadora Ecuatoriana S.A.

Para el desarrollo de la aplicación (prototipo SISTEMA MAXIS) se establece las siguientes imágenes que muestran su interfaz a fin de que pueda acoplarse a los requerimientos de la entidad.

- Cada responsable del departamento manejará un usuario dentro del programa, a fin de que la información a pesar de estar en constante análisis por el personal, aun guarde cierto nivel de confidencialidad, con el fin de manejar las cifras de la entidad de una manera óptima.

**Figura 25** Pantalla de acceso al sistema IMPORMAXIS



**Elaborado por:** Coordinador de Sistemas, Ing. Gustavo Castro, Envasadora Ecuatoriana S.A.

- El programa maneja información sobre las transacciones, ya sean contables, de inventario, bancos, entre otros. Además del manejo de informes o consultas sobre los pedidos realizados, procesos mensuales, auditoría, entre otros.

**Figura 26** Menú principal sistema IMPORMAXIS



**Elaborado por:** Coordinador de Sistemas, Ing. Gustavo Castro, Envasadora Ecuatoriana S.A.

- El Departamento de compras registrará el ingreso de la orden de compra y generación de la misma.

Figura 27 Menú principal órdenes de compra

ORDENES DE COMPRA												
FILTROS: <input checked="" type="radio"/> TODOS <input type="radio"/> APROBADAS <input type="radio"/> PENDIENTES <input type="radio"/> ANULADOS												
ORDEN	SOL. COMP.	SOL. PED.	PROVEEDOR	NOMBRE	VAL BRUTO	BRUTO GRAB.	BRUTO EXC.	DESC. GRAB.	DES. EXC.	VAL. IVA	NETO	
1	1		099277306500	LARGECON S.A.	37125.00	.00	37125.00	.00	.00	.00	37125.00	A N S
2	2		070289528500	CESAR HERIAN CORONEL BARREZUET	3300.00	.00	3300.00	.00	.00	.00	3300.00	A N S
3	3		120258476700	SALDAÑA AGUILAR JUAN DE DIOS	495.00	.00	495.00	.00	.00	.00	495.00	A N S
4	4		070289528500	CESAR HERIAN CORONEL BARREZUET	10125.00	.00	10125.00	.00	.00	.00	10125.00	A N S
5	5		092136080600	SUSANA PATRICIA JARAMILLO SALA	6210.00	.00	6210.00	.00	.00	.00	6210.00	A N S
6	6		092867869700	VERA MAGALLANES ZULLY MARCIA	6210.00	.00	6210.00	.00	.00	.00	6210.00	A N S
7	7		099277306500	LARGECON S.A.	82500.00	.00	82500.00	.00	.00	.00	82500.00	A N S
8	8		070289528500	CESAR HERIAN CORONEL BARREZUET	7425.00	.00	7425.00	.00	.00	.00	7425.00	A N N
9	9		120258476700	SALDAÑA AGUILAR JUAN DE DIOS	990.00	.00	990.00	.00	.00	.00	990.00	A N S
10	10		092867869700	VERA MAGALLANES ZULLY MARCIA	23000.00	.00	23000.00	.00	.00	.00	23000.00	A N S
11	11		070289528500	CESAR HERIAN CORONEL BARREZUET	22500.00	.00	23000.00	.00	.00	.00	23000.00	A N S
12	12		092136080600	SUSANA PATRICIA JARAMILLO SALA	13800.00	.00	13800.00	.00	.00	.00	13800.00	A N S
13	13		099277306500	LARGECON S.A.	82500.00	.00	82500.00	.00	.00	.00	82500.00	A N S

Elaborado por: Coordinador de Sistemas, Ing. Gustavo Castro, Envasadora Ecuatoriana S.A.

- El área de producción y bodega visualizará el ingreso en inventario de la cartulina de importación en distintos gramajes, y el egreso del mismo al momento del despacho de material para su proceso mediante la orden de producción.

Figura 28 Menú ingreso - insertar ingreso

INGRESOS DE INVENTARIO									
# ingreso	Tp	Cod.	Proveedor / Cliente	Fecha	Hora	Costo	Mod.	Imp.	Anu.
20984	14			2015-08-02	49:39.0770000	.00	N	N	N
20985	14			2015-08-02	50:06.2300000	.00	N	N	N
20986	10			2015-08-03	05:43.6830000	.00	N	N	N
20987	1	003337	GADGETS S.A.	2016-07-14	03:14.2970000	1000.00	N	N	N

Elaborado por: Coordinador de Sistemas, Ing. Gustavo Castro, Envasadora Ecuatoriana S.A.

**Figura 29 Menú egresos**

# Egreso	Tp	Cod.	Proveedor / Cliente	Fecha	Hora	Costo	Mod.	Imp.	Anu.
29459	28			2015-08-02	40:05.1630000	28.61	N	N	N
29460	29	99999	EMPRESA	2015-08-04	40:35.5930000	264.63	N	S	N
29461	21			2015-08-03	05:43.4370000	.00	N	N	N
29462	26	99999	EMPRESA	2016-01-31	10:13.8230000	.00	N	S	N

**Elaborado por:** Coordinador de Sistemas, Ing. Gustavo Castro, Envasadora Ecuatoriana S.A.

- El área de Bodega registrará el ingreso y egresos en inventario de la materia prima seleccionada con el fin de permitir comparar con los datos generados por el departamento de compra, para validar que la cantidad del pedido, precio, características, entre otros aspectos, coincidan con lo solicitado.

**Figura 30 Nuevo ingreso**

codigo	descripcion	lva	Medida	Tipo Inv	Stock	cantidad	Costo Total	Costo Unit.
020271	CART MAULE 225GR 70*100		PL		4169.00	50000.00	2135.000	0.042700
020152	CART MAULE 255GR 0.16 70*100		PLIEG		8272.00	20000.00	4444.000	0.222200
020272	CART DUPLEX MAULE R/C 275GR 70*100		UNI		673.00	10000.00	\$2440.000	0.244000

Observaciones:

Costo Ingreso:

**Elaborado por:** Coordinador de Sistemas, Ing. Gustavo Castro, Envasadora Ecuatoriana S.A.

**Figura 31 Pantalla de egreso o detalle de orden**

**Egreso de Productos**

Tipo doc: 28 (-) CONSUMOS

Ingreso No.: 386      Cliente: 1055 MEDISUMI S.A.

Documento: O/C 8456      Fecha: 18/07/2016      Hora: 15:49:25

codigo	descripcion	lva	Medida	Tipo Inv	Stock	cantidad	Costo Total	Costo Unit.
02008	CART MAULE 240GR 70*100		PLG		2152.00	100.00	23.080	0.230800
020152	CART MAULE 255GR 0.16 70*100		PLIEG		8272.00	80.00	17.776	0.222200
020272	CART DUPLEX MAULE R/C 275GR 70*100		UNI		673.00	10.00	42.440	0.244000

Observaciones:

Costo Egreso:

**Elaborado por:** Coordinador de Sistemas, Ing. Gustavo Castro, Envasadora Ecuatoriana S.A.

- El Departamento de Costos podrá tener la visualización del listado de existencias valoradas.

**Figura 32 Menú reporte de existencia**

**REPORTE EXISTENCIAS**

**Criterios de Búsqueda**

Desde: 01/07/2015      **LOCALIDAD**: 01 GUAYAQUIL

Hasta: 17/07/2016      **BODEGA**: 01 MATERIAS PRIMAS Y EMPAQUE

**TIPO**: MP MATERIAS PRIMAS

**Elaborado por:** Coordinador de Sistemas, Ing. Gustavo Castro, Envasadora Ecuatoriana S.A.

- El Departamento de Ventas tendrá la visualización de listados de existencias valoradas.

Figura 33 Listado de existencia de materia prima

						\$7036.80
Laboratorio	Producto	Existencia	Ultimo Costo	Precio	Valor Costo \$	
CARTULINAS	CART MAULE R/CAFE 200GR 70*100	308.00	\$0.01	\$0.00	\$3.82	
CARTULINAS	CART MAULE R/CAFE 225GR 70X100	100.00	\$0.25	\$0.00	\$24.98	
CARTULINAS	MAULE R>CAFE 275GR 70*100	64.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	
CARTULINAS	CART MAULE 240GR 70*100	2152.00	\$0.23	\$0.00	\$496.68	
CARTULINAS	CART MAULE 300GR 70*100	9358.00	\$0.26	\$0.00	\$2433.08	
CARTULINAS	CART MAULE 330GR R/BL	5290.00	\$0.33	\$0.00	\$1759.98	
CARTULINAS	CART MAULE 255GR 0.16 70*100	8272.00	\$0.22	\$0.00	\$1838.04	
CARTULINAS	C.KIMB DUPLEX MAULE 260GR 70X100	63.00	\$0.23	\$0.00	\$14.35	
CARTULINAS	CART MAULE 225GR 70*100	4169.00	\$0.04	\$0.00	\$178.02	
CARTULINAS	CART DUPLEX MAULE R/C 275GR 70*100	673.00	\$0.24	\$0.00	\$164.21	
CARTULINAS	CART MAULE BLA 390GR 70*100	333.00	\$0.37	\$0.00	\$123.64	

Elaborado por: Coordinador de Sistemas, Ing. Gustavo Castro, Envasadora Ecuatoriana S.A.

### 4.3.3 Políticas

Para mejorar los niveles gestión del conocimiento, sumado a los procesos y la asignación de responsabilidades se establecen las siguientes políticas para los procesos de importaciones:

1. El Sistema de gestión del conocimiento propuesto será de manera permanente con una revisión mensual.
2. Se debe llevar un control de cada área para las responsabilidades referentes al pedido de productos.

3. La toma de inventario físico, se realizará cada mes elaborado por cada departamento y un responsable del área de bodega con ayuda del programa diseñado.
4. Se realizará cada 3 meses una auditoria interna con respecto a los procesos de importaciones para verificar el inventario físico, así como los montos cancelados por concepto de impuestos a las importaciones de insumos y productos de la empresa.

Para realizar el control de la gestión del conocimiento se establecen las siguientes políticas:

1. Se realizarán dos capacitaciones anuales con respecto al desarrollo de los procesos y el uso del programa para el registro del stock de materia prima de importación.
2. Toda mercadería solicitada debe tener su registro digital, así como los datos de los proveedores en fichas manejadas por el Jefe de compras.
3. El inventario físico rápido se realiza una vez cada mes dentro de los horarios establecidos como jornada laboral.
4. En caso de que se establezcan nuevas resoluciones con respecto a las importaciones que afecten directamente a los procesos establecidos, se realizarán capacitaciones fuera del cronograma señalado.

Las políticas de entrada y salida de los productos que se registran en bodegas son las siguientes:

1. Las entradas y salidas de los insumos de cada área se inspeccionan mediante el programa desarrollo únicamente por los responsables del área de bodega y producción.
2. Las claves de acceso para el programa son de uso exclusivo y, bajo ningún concepto deben ser compartidas por personal no autorizado.
3. Todo el cambio realizado en la base de datos digital será de responsabilidad exclusiva del usuario que las realizó y será sujeto a las sanciones pertinentes en caso de su mal uso.

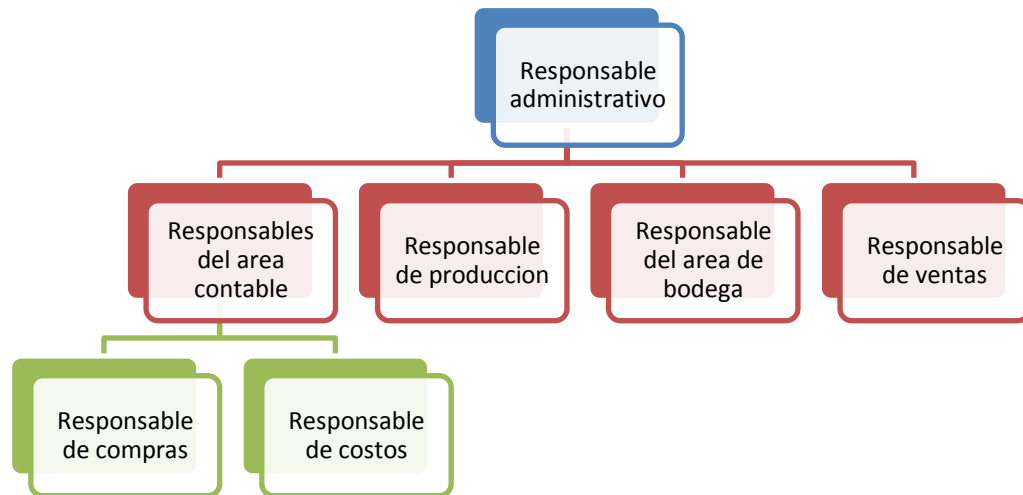
#### **4.3.4 Asignación de responsabilidades**

Uno de los puntos más importantes del proyecto es establecer correctamente los cargos que tendrán responsabilidad sobre el manejo del sistema de gestión del conocimiento. Debido que el proyecto se conforma de 14 personas de 6 áreas se tomarán en cuenta a las personas responsables del sistema, de acuerdo con el personal involucrado por departamentos fueron las siguientes: Costos (3), Bodega (2), Producción (1), Administración (3), Compras (1) y Ventas (4), los cuales son los siguientes:

1. Responsable del área de costos (1)
2. Responsable del área de bodega (1)
3. Responsable del área de producción (1)
4. Responsable del área de administración (1)
5. Responsable del área de compras (1)
6. Responsable del área de ventas (1)



**Figura 34. Responsables del inventario**



**Elaborado por:** Anabel Orellana

- **Responsabilidades del encargado administrativo**

El encargado administrativo tendrá las siguientes responsabilidades.

relacionadas con el control de inventario:

1. Revisión de las políticas expuestas.
2. Revisión de procesos propuestos.
3. Evaluación de planes de capacitaciones.
4. Evaluación del sistema aplicado para la gestión del conocimiento.

- **Responsabilidades del encargado del área de compras**

El encargado de las compras del inventario tendrá las siguientes responsabilidades:

1. Verificación de pedidos realizados y notificación de los mismos al área de bodega y costos.
2. Envío de pedido a proveedores.

3. Pago de los pedidos.

4. Actualización de inventarios en el sistema.

- **Responsabilidades del encargado del área de costos**

Como encargado del área de costos, las responsabilidades que debe tener con respecto a la presente propuesta son las siguientes:

1. Registro contable de los pedidos realizados.

2. Evaluación del pago de impuestos requeridos para desaduanización de los insumos.

3. Firmar del documento para el pago a proveedores.

4. Notificar anomalías en el pedido al responsable del área de compras.

- **Responsabilidades del encargado del área de bodega**

Como responsable del área de bodega, se establece la relación con las áreas antes mencionadas con el fin de controlar el ingreso y la salida de los pedidos de inventario de acuerdo a las necesidades de la empresa:

1. Coordinación del arreglo de inventario en stock.

2. Verificación del estado de la mercadería.

3. Registro de pedido de insumos.

4. Asumir el manejo del inventario para su control.

- **Responsabilidades del encargado del área de producción**

Como encargado del área de producción, se establecen las siguientes responsabilidades:

1. Solicitud de insumos al departamento de compras.

2. Verificación del estado de la mercadería al salir de bodega.

3. Registro de salida de insumos en el sistema.
4. Asumir el manejo de los productos al salir del área de bodega.

- **Responsabilidades del encargado del área de ventas**

Para el encargado del área de ventas, se establecen las siguientes responsabilidades:

1. Coordinación el inventario en stock.
2. Verificación del stock de mercadería al momento de realizar una venta.
3. Coordinación con el área de producción para los pedidos de inventario.
4. Manejo de proyecciones de demanda para pedidos futuros.

#### **4.3.5 Capacitación del personal: recursos, temas y procesos.**

Para lograr que la presente propuesta sea realizada con éxito, se estima la necesidad de capacitaciones para el personal involucrado, con el fin que conozcan el funcionamiento del sistema de gestión del conocimiento, referente a los procesos de importación, así también, los nuevos procesos de la entidad, detallados a continuación:

**Tabla 18. Módulo 1 del plan de capacitaciones**

Módulo 1: Mejora en los procesos	
Responsable:	Administrador
Horas presenciales:	20 horas lectivas
Plazas:	Todo el personal involucrado
Reestructuración de procesos	Temas
Cambios más importantes en procesos	Conceptos básicos e importancia
Procesos de importación	Puntos clave para la mejora de los procesos
Procesos para la gestión del conocimiento	Análisis del nuevo proceso
	Análisis del nuevo proceso

**Elaborado por:** Anabel Orellana

El segundo módulo de capacitaciones se basará en el manejo del sistema de gestión del conocimiento, basado en el programa desarrollado para mantener el flujo de datos constante entre todos los departamentos involucrados en el proceso de importación.

Esta capacitación se realizará con el fin de que el personal esté consciente de su manejo y puedan resolver problemas menores que se presenten sin alterar el desarrollo de las actividades.

**Tabla 19. Módulo 2 del plan de capacitaciones**

Módulo 2: Manejo del sistema de gestión del conocimiento	
Responsable:	Administrador
Horas presenciales:	20 horas lectivas
Plazas:	Todo el personal involucrado
	Temas
Manejo de los usuarios	Evaluación del sistema
Sistema de gestión del conocimiento	Análisis del Software del sistema
Preguntas frecuentes	Preguntas del personal sobre el sistema

**Elaborado por:** Anabel Orellana

#### 4.3.6 Monitoreo y seguimiento

El monitoreo y seguimiento es la base para poder medir la forma en que responden los procesos en base a los resultados de la empresa. Bajo este contexto, esta actividad se medirá a través de indicadores, que corresponden elementos indispensables para el control de una empresa. Se propone los siguientes indicadores para medir los resultados de los nuevos procesos diseñados en las diversas áreas de la empresa, a fin de constatar la mejora en la gestión administrativa.

**Tabla 20. Indicadores de gestión**

<b>FORMULA</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>META</b>	<b>INDICADORES</b>
Proceso de importación	Anual	100% de los empleados deben conocer el proceso de importación	Socializar con el 100%
Capacitaciones para los trabajadores	Semestral	Manejo del programa y conocimiento de los procesos	100% en conocimientos sobre funcionalidad del programa
Base de datos digital para procesos	Mensual	Ingreso mensual de todas las actividades de importación	100% de acciones físicas registradas en el sistema
Actualización de base de datos de proveedores	Anual	100% de proveedores con datos actualizados	Optimización de los procesos para evaluación y cotización de insumos con proveedores
Control de documentación de proveedores	Mensual	Control de proveedores y sus respectivas facturas	Reporte de cartera y cuentas por pagar
Auditorías internas	Anual	Uso de indicadores para control de áreas	Informes anuales

**Elaborado por:** Anabel Orellana

Finalmente, para medir el nivel de cumplimiento de estos indicadores se evaluará el desempeño de los colaboradores a través de una encuesta de retroalimentación que analice ciertos parámetros como la comunicación entre los departamentos, cumplimiento de su trabajo, sugerencias, inquietudes o reclamos que deseen hacer los colaboradores para sentirse a gusto con la compañía. A continuación, se describe el formato que se podría utilizar y los parámetros que abarcaría la encuesta de evaluación:

## Formato de evaluación del personal

Evaluación

Fecha

día

mes

año

Evaluador Responsable

Área del evaluado

Cargo del Evaluado

### 2.- Resultados obtenidos

**Objetivos:** ¿Se cumplieron los objetivos que se plantearon?

Objetivos	Sí	No

**Resultados obtenidos:** Describa los resultados. (Utilice el espacio que considere necesario)

**Experiencias formativas:** Señale las experiencias formativas de impacto, a través de su participación en el sistema de gestión de conocimiento. (Utilice el espacio que considere necesario)

### 3.- Análisis generado

**a) Formación de recursos humanos:** Describa los datos de los empleados que han recibido capacitaciones.

- Número de empleados satisfechos con su remuneración\_\_\_\_\_
- Empleados que han recibido capacitación \_\_\_\_\_
- Empleados que recibieron inducción \_\_\_\_\_
- Empleados que han sido sancionados \_\_\_\_\_
- Empleados que han recibido llamados de atención\_\_\_\_\_
- Empleados que han recibido retroalimentación\_\_\_\_\_

**b) Factores motivacionales.** - Mencione los factores motivacionales deducidos como resultado del proyecto

**c) Capacitaciones propuestas-** Indique la participación en capacitaciones derivadas del proyecto.

Congreso ( )	Seminario ( )	Charlas motivacionales ( )	Capacitaciones ( )
Otro ( )	Especifique		
Nombre del evento			
Fecha			
Lugar			

**d) Otros productos.** - Indique si existen otros productos derivados del proyecto.

**Observaciones:** Utilice este espacio para comentarios o sugerencias.

--

**Nota importante:** debe anexar a este informe el soporte documental de todos los resultados obtenidos, ejemplo: constancia de participación en capacitaciones, charlas de motivación para empleados, encuestas realizadas, formato de retroalimentación, entre otros.

## CONCLUSIONES

1. El sistema de gestión del conocimiento en la empresa es uno de los puntos más importantes al momento de desarrollar innovación referente a los procesos organizacionales, debido a que, esto no solo se basa en impartir datos o actividades que se deben realizar por parte de los trabajadores, sino aumentar los conocimientos del mismo, a fin de que puedan ampliar su eficiencia operativa y mejoren sus habilidades profesionales.
2. Mediante el desarrollo de un estudio de campo se pudo determinar la necesidad del diseño de un sistema de gestión del conocimiento con el fin de mejorar los procesos actuales con respecto a las importaciones de materias primas para la empresa, además de la asignación estratégica de responsabilidades entre los encargados de las áreas relacionadas con el proceso, a fin de mejorar la comunicación entre ellos y el desarrollo de un clima organizacional más ordenado.
3. Como propuesta para la mejora de la problemática de estudio se establece un sistema en el cual se complementan las responsabilidades de los trabajadores, los procesos para la importación y la gestión del conocimiento, el desarrollo de capacitaciones y la complementación con capacitaciones para el personal.



## **RECOMENDACIONES**

1. Como primera recomendación se establece la necesidad de investigar de manera profunda los diversos métodos o programas relacionados a la gestión del conocimiento en las empresas con el fin de evaluar su adaptación a diversos tipos de empresas o problemáticas de estudio.
2. Como segunda recomendación, se establece la necesidad de realizar un análisis comparativo con el fin de establecer el nivel de cambio en los procesos actuales de la empresa y los propuestos, para determinar el beneficio obtenido.
3. Además, se recomienda diseñar un sistema de gestión del conocimiento para la empresa y sus proveedores con el fin de manejar información en tiempo real con respecto a los pedidos realizados.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

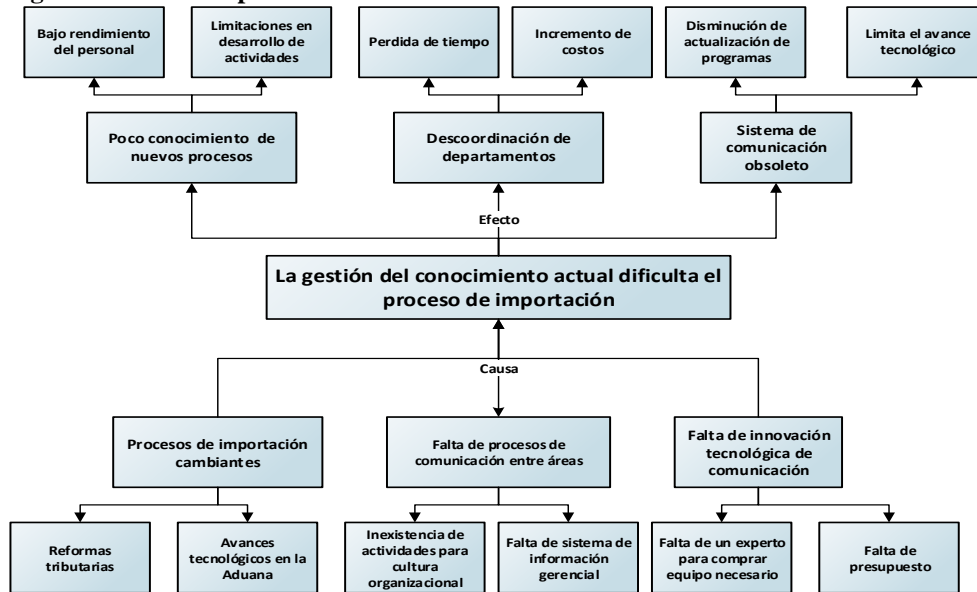
- Acosta, J. (2011). *Implementación de un modelo de gestión del conocimiento en los procesos organizacionales: Caso DISAN S.A.* Bogotá, Colombia: Pontificia Universidad Javeriana - Facultad de Comunicación y Lenguaje.
- Aguilar, E. (2013). *Guía práctica para la elaboración de proyecto de investigación.* Guayaquil: Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil.
- Arambarri, J. (2014). *Metodología de Evaluación y Gestión del Conocimiento dinámico por procesos utilizando como soporte TIC el Entorno Colaborativo de Trabajo basado en el modelo de creación de Conocimiento de Nonaka-Takeuchi. Caso de estudio en el área de Gestión de proyecto.* Córdoba, Argentina: Servicio de Publicaciones de la Universidad de Córdoba.
- Arceo, G. (2009). *El impacto de la gestión del conocimiento y las tecnologías de una información en la innovación: Un estudio en las PYME del sector agroalimentario de Cataluña.* Cataluña, España: Doctorado en Administración y Dirección de Empresas - Universidad Politécnica de Catalunya.
- Arias, F. (2010). *El proyecto de investigación: Introducción a la metodología científica. (5º. ed.).* Caracas: Episteme.
- Batista, C. (7 de Febrero de 2012). *El talento humano ante las empresas, ¿será posible su retención?* Obtenido de <http://www.eoi.es/blogs/cesarjuniorbatista/2012/02/27/talentohumanoyretencion/>
- Chiavenato. (2010). *Desempeño del talento humano.* Madrid: Mc Graw Hill .
- Comunidad de Comercio Exterior en Ecuador. (31 de Agosto de 2012). *¿Qué es el COPCI?* Obtenido de <http://comunidad.todocomercioexterior.com.ec/profiles/blogs/qu-es-el-copci-un-breve-resumen>

- Condor, A. (2012). Metodología de gestión del conocimiento para la Facultad de Ingeniería. *Universidad Central del Ecuador*, 120.
- COPCI . (29 de diciembre de 2010). *Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones*. Obtenido de <http://www.scpm.gob.ec/wp-content/uploads/2013/03/C%C3%B3digo-Org%C3%A1nico-de-la-Producci%C3%B3n-Comercio-e-Inversi%C3%B3n.pdf>
- Díaz, S. (2015). Plan de capacitación para mejorar el servicio de ventas del contact center de la Corporación Nacional De Telecomunicaciones, Empresa Pública (CNT EP) en la ciudad de Guayaquil en el año 2016. *Universidad Estatal de Guayaquil - Facultad de Comunicación Social* , 137.
- Ferrer, J. (2010). *Conceptos Básicos de Metodología de la investigación* . Mexico : Prentice Hall .
- Grajales, T. (2000). *Tipos de investigación*. Mexico: Investipos.
- Hernández, Fernández, & Baptista. (1991). *Metodología de la Investigación*. México: McGraw-Hill.
- Larrotta, S. (2012). La evolución del conocimiento en las organizaciones inteligentes . *DIALNET* , 17.
- Mejía, A. (12 de Abril de 2013). *El factor del talento humano en las organizaciones*. Obtenido de [http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S1815-59362013000100002&script=sci\\_arttext](http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S1815-59362013000100002&script=sci_arttext)
- Meyer, W., & Dalen, D. V. (2006). *Síntesis de "Estrategia de la investigación descriptiva"*. Obtenido de <http://noemagico.blogia.com/2006/091301-la-investigacion-descriptiva.php>
- Muzard, J. (2011). La evolución de la gestión del conocimiento en las organizaciones. *Applied intelligence Atelier*, 13.
- Palop, F., & Vicente, J. (2010). Vigilancia tecnológica e inteligencia competitiva. *Universidad Politécnica de Valencia*, 107.

- Perego, L., & Silvia, R. (2014). Innovación e inteligencia estratégica. *EUMED*, 132.
- Perez Montoro, M. (2016). Gestión del conocimiento: orígenes y evolución. *El profesional de la información*, 9.
- PROECUADOR. (18 de Febrero de 2013). *Servicio de Asesoría al Exportador*.  
Obtenido de <http://www.proecuador.gob.ec/pubs/mango-mundo/>
- Ramírez, D. (16 de Septiembre de 2012). Obtenido de Desarrollo del talento humano: <http://www.abc.com.py/edicion-impresas/suplementos/economico/desarrollo-del-talento-humano-451051.html>
- Revista EKOS. (1 de Noviembre de 2013). Obtenido de Gestión del talento humano en Ecuador:  
<http://www.ekosnegocios.com/negocios/m/verArticulo.aspx?idart=2602&c=1>
- Rodriguez, E. (2013). *Metodología de la Investigación* (Quinta ed.). México: Universidad Autónoma de Tabasco.
- Siliceo, A. (2015). *Capacitación y desarrollo de personal 12va edicion* . Mexico: Editorial Limusa.
- Torres, B. (2006). *Metodología de la investigación para administración, economía, humanidades y ciencias sociales*. (Segunda ed.). México: Pearson Education.
- Vasquez, C. (2012 ). Teoría y evolución de la gestión del conocimiento. *GESTIOPOLIS*, 5.

## ANEXOS

Figura 35. Árbol de problemas



Elaborado por: Anabel Orellana



**UNIVERSIDAD LAICA “VICENTE ROCAFUERTE” DE GUAYAQUIL  
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN**

**Objetivo de la encuesta:** Identificar la situación actual con respecto a la gestión del conocimiento sobre los procesos de importación de la empresa Industria Gráfica Envasadora Ecuatoriana S.A.

**Estimado encuestado:**

Sírvase a completar la presente encuesta, bajo el cumplimiento de las siguientes instrucciones:

1. Solicitar la explicación respectiva en caso de no comprender alguna pregunta.
2. Responder con sinceridad, tomando en cuenta que la encuesta es anónima.

**1. ¿En qué área de la empresa se desarrolla actualmente?**

Área administrativa\_\_\_\_\_ Área de compras\_\_\_\_\_ Área de ventas\_\_\_\_\_  
Área de costo\_\_\_\_\_ Área de bodega\_\_\_\_\_ Área de producción\_\_\_\_\_

**2. ¿Cómo califica su nivel de rendimiento dentro de la empresa Industria Gráfica Envasadora Ecuatoriana S.A.?**

Excelente\_\_\_\_\_ Buena\_\_\_\_\_ Regular\_\_\_\_\_ Mala\_\_\_\_\_

**3. ¿Conoce cómo las actividades de su departamento inciden en el proceso de importación de la empresa?**

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

**4. ¿Conoce el nivel de responsabilidad de su cargo en el proceso de importación de la empresa?**

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

**5. ¿Está usted de acuerdo que la preparación que recibe al momento de su contratación está acorde a los requerimientos de su puesto de trabajo?**

Sí \_\_\_\_ No \_\_\_\_

**6. ¿Dentro de la empresa se realizan capacitaciones para informar sobre los cambios en los procesos de importación? Si su respuesta es No, pase a la pregunta 8.**

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

**7. ¿Cuántas capacitaciones al año se realizan en la empresa sobre los procesos de importaciones?**

1 vez \_\_\_\_\_ 2 veces \_\_\_\_\_ Más de 2 veces \_\_\_\_\_ Dependen los cambios en la legislación \_\_\_\_\_

**8. ¿Existe algún manual de procedimientos referente al proceso de importación de la empresa?**

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

**9. ¿Está de acuerdo que debería existir un manual de procedimientos referente al proceso de importación de la empresa?**

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

**10. ¿Considera que el nivel de capacitaciones actuales es el adecuado para un correcto manejo de los procesos de importación?**

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

**11. ¿Se ha manifestado conflictos por errores en la comunicación entre los departamentos?**

Sí \_\_\_\_ No \_\_\_\_

**12. ¿Cómo calificaría la gestión del conocimiento dentro de la empresa?**

Excelente\_\_\_\_ Bueno\_\_\_\_ Regular\_\_\_\_ Bajo\_\_\_\_

**13. ¿Considera que la creación de un sistema para la gestión del conocimiento contribuirá a mejorar la eficiencia de los procesos de importación de la empresa?**

Sí\_\_\_\_ No\_\_\_\_

**14. ¿Qué beneficios considera que habría a través de un sistema para la gestión del conocimiento en los procesos de importación de la empresa?**

Optimización de recursos \_\_\_\_ Mayor rentabilidad\_\_\_\_

Mejor clima laboral\_\_\_\_ Mayor retención del personal\_\_\_\_

Otros (mencione): \_\_\_\_