

DE LA TRANSFERENCIA DE CONOCIMIENTO HACIA EL DESEMPEÑO DE LA FIRMA EN EL SECTOR METALMECÁNICO DE PEREIRA

Miguel Fernando Reyes Velasco*
Diego Farid Arias Salas**

De cómo las organizaciones de la región a partir de la información constituyen conocimiento implícito y generación de valor

PROTOCOLO DEL ESTUDIO DE CASOS MÚLTIPLES
Estudio de caso: INTEGRANDO LTDA.
Primer Informe

RESUMEN

Los efectos de la globalización y su impacto en las organizaciones han generado cambios y transformaciones en la manera como estos establecen sus relaciones, intercambian información y el valor que le atribuyen al conocimiento en el territorio.

Específicamente en el sector metalmeccánico, y en el caso de la firma Integrando Ltda., existen evidencias históricas de cómo algún sector empresarial a partir del intercambio de información y de la experiencia de alianzas con otras firmas, ha generado la apropiación del conocimiento y un mejor desempeño local al ir del conocimiento tácito a estándares de conocimiento explícito, lo que resulta fundamental en la transformación de las organizaciones.

Al utilizar la metodología del estudio de casos múltiples (Yin, 1994), se hace necesario conocer y diagnosticar los diversos casos de evidencia de transferencia de conocimiento frente aquellos que no presentan registros significativos. El primer estudio de caso presenta la experiencia de la Empresa Integrando Ltda. en la ciudad de Pereira.

DESCRIPTORES: Gestión del Conocimiento, Relaciones Inter-Organizacionales, Desempeño de la Firma, Compromiso Estratégico.

ABSTRACT

Globalization effects and its impacts in organizations have generated important transformations, in the way they establish their relations, exchange information, and the way they consider the knowledge in the territory.

Specifically in the metal-mechanical sector and the Firm "Integrando Ltda.", there are historical evidences on how a section of factories when it comes to information exchange and alliances experience with other enterprises, has generated knowledge appropriacy and a better local performance going from tacit understanding to explicit knowledge standards, which becomes basic in the transformation of the organizations.

When using the methodology of multiple cases study (Yin, 1994), it is necessary to know and diagnose the different cases of transference evidence compared with others that do not show significant levels. The first case study shows the experience of the firm "Integrando Ltda" in the Colombian city of Pereira.

KEY WORDS: Knowledge Management, Inter-Organizational Relationships, Firm Performance, Strategic Commitment

* Administrador de Empresas, Especialista en Marketing Estratégico. Maestro Universidad Católica Popular del Risaralda. mifreyes@ucpr.edu.co

** Administrador de Empresas, Especialista en Pedagogía. Maestro Universidad Católica Popular del Risaralda. perseo@ucpr.edu.co

Recepción del Artículo: 14 de Diciembre de 2006. Aceptación del Artículo por el Comité Editorial: 27 de Febrero de 2007.



INTRODUCCIÓN

Son evidentes los cambios y transformaciones que se han ido presentando tanto al interior de las organizaciones, como en las relaciones que éstas establecen con su entorno inmediato, los cuales son derivados de los procesos de globalización y mundialización. Sin embargo, esta serie de transformaciones permanentes, de innovaciones que involucran no sólo productos, sino a su vez procesos de fabricación, determinan nuevas formas de organización de las empresas, de las relaciones que establecen y una mayor presencia en aquellos que propicien ventajas competitivas.

La nueva organización de la economía es informacional, porque la productividad y la competitividad de las unidades o agentes de esta economía (empresas, regiones o naciones) depende de su capacidad de generar, procesar y aplicar con eficiencia la información basada en el conocimiento.

Es global porque la producción, el consumo y la circulación, así como sus componentes (capital, mano de obra, materias primas, gestión información, tecnología, mercados), están organizados a escala global, bien de forma directa, o bien mediante una red de vínculos entre agentes económicos.

Es a la vez informacional y global en las nuevas condiciones históricas, porque la competitividad se genera y la competitividad se ejerce por medio de una red global de interacción. (Castells, 1.999: 93).

En este sentido, los impactos territoriales derivados de los procesos de reestructuración del capital industrial y sus nuevas configuraciones, intentan articularse al territorio, donde la perspectiva social se transforma en un sistema global (infraestructura, ubicación estratégica, territorial, número de centros de conocimiento, las políticas gubernamentales).

Las estrategias que logran diseñar las organizaciones para ser eficaces, cuentan con una serie de parámetros a su disposición. Dependiendo de las circunstancias pueden lograr diversas maneras de configurarse: “depende de” y “todo junto”, son criterios que responden al modelo de configuración de las partes básicas. (Mintzberg, 2002:169). En consecuencia conviene asumir el diagnóstico organizacional y el rumbo que ha de tomar la organización apoyada en las características, ventajas y oportunidades del territorio, con el fin de generar procesos sinérgicos y de generación de valor.

Desde la perspectiva de las redes sociales y empresariales, a partir del





flujo de información que genera ideas y oportunidades con ventajas de propiedad y eficiencia, se deben superar obstáculos y conquistar mercados nunca superables por los esfuerzos individuales que genera la competencia.

Estas relaciones que son consecuencia de las interacciones sociales, llámense organizaciones o empresas, se fundan en la actitud de los individuos, sus parámetros en las relaciones (red) y las interacciones de doble vía que de allí se desprendan y estandaricen. Ese capital social, que es el que garantiza los procesos de desarrollo y acumulación de capacidades tecnológicas, desarrolla estudios tecnológicos compartidos y de interés entre las partes logrando orientar las decisiones entre líderes y gerentes (Castells, 1.999: 87).

De acuerdo con estos planteamientos, adquiere importancia clave en

las relaciones Inter.-organizacionales la cooperación, capaz de generar mayor desempeño y ventajas competitivas sostenibles, desencadenando procesos productivos diferenciados en la eficiencia y desempeño de la firma en el territorio. Hoy los negocios se están desplazando hacia escenarios de cooperación entre firmas, enfoque que avanza desde la competencia a nivel de la firma individual hasta la competencia en relaciones Inter.-organizacionales. (Kothandaraman Y Wilson, 2001: 379-389).

Basados en estas razones y a partir de la convocatoria No. 341 de COLCIENCIAS, el grupo “Marketing, Logística y Gestión”, adscrito al programa de Administración de Empresas de la Universidad Católica Popular del Risaralda, en alianza con el grupo de investigación en Marketing, adscrito al programa de Administración de Empresas de la



Universidad del Valle, pretende dar cuenta de las evidencias empíricas en las relaciones inter-organizacionales de Marketing en el sector metalmecánico ubicado en el Área Metropolitana centro occidente (AMCO), cuyas experiencias den cuenta del desempeño de la firma a partir de la transferencia de conocimiento.

En el proceso metodológico, estudiar y documentar el sector metalmecánico de la región, se dificulta en razón a que no existen evidencias históricas, ni estudios especializados que recojan experiencias en la transferencia de conocimiento, a pesar de que dicho tema se encuentra incluido en las visiones de región, consignando serios propósitos que apuestan por escenarios de ciencia, tecnología y desarrollo (Visión Risaralda, 2017).

Partiendo de una necesidad de caracterizar las empresas pertenecientes al sector metalmecánico, surge la inquietud de documentar y hacer seguimiento a aquellas cuyas experiencias se originan a partir de la información, transferencia de conocimiento y como consecuencia, desempeño de la firma (el concepto de firma lo adquiere el proveedor cuando logra encadenar los procesos generando valor). Esta investigación recurre a los incipientes documentos registrados en las Cámaras

de comercio asentadas en el área metropolitana centro occidente, ANDI y entidades sectoriales, mediante el apoyo de una metodología de estudio de casos y una técnica de co-nominación entre actores del sector, que permiten elaborar un mapa que integre las diversas empresas y organizaciones que muestran experiencia en transferencia de conocimiento y desempeño de la firma en el territorio. Consecuentes con esta metodología, diversos expertos reconocen algunas empresas del sector como referentes de este tipo de prácticas y experiencias de generación de valor, como son la firma Integrando Ltda, Plásticos Zennet, Solomofles, entre otros.

En consideración debido a las dificultades en la heterogeneidad de las empresas del sector, amplio en variables, se establece como metodología la técnica de estudio de caso, la cual ha de permitir caracterizar la información de primera mano.

El objetivo general del informe de investigación consiste en describir las relaciones inter-organizacionales, el marketing, la transferencia de información, la transferencia de conocimiento, mediante réplicas tácitas y explícitas, el gobierno de la relación y la generación de valor producto de la asociatividad. Este estudio, como punto de partida aborda la perspectiva conceptual y



metodológica planteada en la investigación desarrollada por el Doctor Augusto Rodríguez Orejuela, líder del grupo de investigación en Marketing de la Universidad del Valle, quien en su obra “Las relaciones inter-organizacionales y de marketing en el sector de la confección” (2005), plantea rigurosamente un método que permite evidenciar no solamente el establecimiento de las relaciones, sino también la incidencia que tienen en el desempeño de la firma y en la generación de valor e innovación en el territorio.

En este orden y ciñéndonos a la metodología propuesta identificamos a la firma Integrando Ltda. como un caso típico de la región, lugar donde se presentan este tipo de relaciones, que aportan experiencia y dan cuenta de notable desempeño en el territorio, cuya historia, trayectoria y evolución ha ido a la par con el desarrollo del sector. Para recopilar esta información, el grupo de investigación realiza un trabajo de campo y el levantamiento de la información mediante el diseño y apropiación de la metodología referente, advirtiéndolo que mediante visitas guiadas, entrevistas en profundidad y análisis documental, podrá dar cuenta de las circunstancias y características en las que Integrando Ltda. establece relaciones con su principal firma proveedora, así

como las características de esas relaciones y la incidencia de impacto que genera la transferencia de conocimiento y la generación de valor a través de la internalización de valor en esas relaciones.

HISTORIA Y ANTECEDENTES

A finales del siglo XX, las organizaciones iniciaron el desarrollo de estrategias y políticas basadas en el propósito de potenciar sus inversiones hacia sectores y actividades en escenarios competitivos y de alta generación de valor. Dichos propósitos implicaban establecer transferencia e intercambio de conocimientos y recursos organizacionales, así como realizar inversiones y desarrollos en el territorio que garantizaran el desempeño de la firma, mediante un compromiso estratégico.

En la región y concretamente en Pereira, importantes empresarios y sus grupos familiares, comprendieron la importancia de avanzar hacia esa concepción de desarrollo y realizaron inversiones y esfuerzos estratégicos apuntando a consolidar el avance de la industria local, mediante alianzas y acuerdos de cooperación estratégica con proveedores de productos e insumos, que muestran satisfactorios indicadores de desempeño en el territorio.



GEMELA (General Metalmecánica), en los años 60 se constituyó como empresa familiar, debido al empeño y gestión de Armando y Raúl Santacoloma, quienes estaban dedicados a comercializar repuestos para las motocicletas marca Suzuki, Auteco-Lambretta y Kawasaki. Debido a la necesidad que presentaba el medio, ya que existían pocos vehículos destinados a transportar poca y pequeña carga y además de ser un servicio costoso, se dieron a la tarea de ensamblar motocarros de la firma italiana Piaggio.

Suzuki se interesara por este tipo de actividad, dando lugar a la compra e instalación de su planta, en terrenos de la antigua empresa Gemela, actividad que se inicia en el año 1981.



Dicha firma, gracias a un acuerdo y gestión de empresarios e inversionistas de la región, se interesa por parte de sus activos (talento humano y maquinaria), la Firma SUZUKI MOTOR COMPANY, se instala como planta subsidiaria del Japón en Pereira, representante a nivel nacional.

METODOLOGÍA DE ESTUDIO DE CASO

Frente al panorama de la no existencia de información local, que dé evidencia del registro de procesos empíricos y documentales acerca de la transferencia de conocimiento en relaciones inter organizacionales y la falta de estudios descriptivos que refieran dichas relaciones y prácticas, se hace necesario iniciar por la descripción y caracterización de

Paralelamente, y en vista de las incipientes demandas, se fueron comprando máquinas para empezar a fabricar piñones y otros repuestos, actividad que exigía un mayor control y administración, aspecto que generó inconvenientes producto de la inexperiencia, desencadenando algunos problemas económicos, incontrolables, originando la oportunidad para que la firma Japonesa



aquellas empresas que acumulan este tipo de experiencias. Las rutinas y los mecanismos que utilizan las organizaciones para compartir información (conocimiento tácito), las directrices explícitas y el conocimiento que genera un mejor desempeño a la firma y un mayor valor a las organización, se convierten en interés prioritario en los estudios de región, con el fin de caracterizar dichas prácticas y relacionar su impacto en el territorio.

El conocimiento tácito o Know How (Saber como) es conocimiento complejo, difícil de codificar y transmitir, sólo puede ser identificado a partir de su observación y adquirido a través de la práctica (Smith, 2001: 311-321; Kogut y Zander, 1992: 383-397). Se encuentra en el saber hacer de las personas, lo cual hace difícil su descripción y transferencia (Inkpen y Dinur, 1998: 454-468). Este conocimiento no se encuentra en manuales, libros, bases de datos o almacenamiento de ficheros o archivos. Las ideas personales, la intuición, los ideales, los valores y emociones, son parte integral del conocimiento tácito (Nonaka y Takeuchi, 1995: 80-93).

El interés de conocer y realizar un acercamiento con los individuos que integran la organización, directivos

y empleados que han permanecido durante los procesos de aprendizaje y desarrollo, buscando con ello, observar y analizar los procesos particulares de integración y aprendizaje que promueve la firma (Conocimiento Organizacional). El desempeño y eficiencia en el puesto de trabajo y el aporte que los empleados le imprimen a los procesos de innovación y desarrollo de la firma, se convierten en estratégicos para el objeto de estudio.

Las observaciones e interacciones sociales realizadas a través de entrevistas semi-estructuradas y encuestas, permiten establecer el nivel de conocimiento intra-organizacional adquirido y su influencia para el avance y desarrollo de redes que se establecen entre organizaciones (Nonaka, 1994: 14-37).

En este orden de ideas, se pretende dar cuenta del conocimiento tácito que ha permitido establecer las relaciones organizacionales que implican un nivel de socialización, basado en la interacción de los individuos que integran el proceso. La socialización comprende el intercambio de conocimiento tácito por medio de interacciones entre individuos, en las cuales se transmite conocimiento personal y se comparten experiencias. Los procesos de transferir directamente una idea



o imágenes a los colegas o subordinados, significan compartir conocimiento personal y crear un espacio común para el aprendizaje (Nonaka y Konno, 1998: 40-54).

Igualmente, las observaciones y registros hacen evidente la existencia o no de creación de conocimiento, llamado proceso de exteriorización, que le permita a la firma local adaptar y articular nuevos procesos basados en su capacidad estructural y real dimensión. “*La exteriorización es la conversión de conocimiento tácito y conocimiento explícito*” (Nonaka, 1994:14-37), por tanto requiere la articulación o expresión del conocimiento tácito y su traducción en formas comprensibles, utilizando un lenguaje figurado y simbolismos que puedan ser entendidos por otros (Nonaka y Komo, 1998: 40-54). Este tipo de conversión significa sencillamente encontrar una forma de expresar lo inexpresable (Smith, 2001: 311-321) (lo que para esta investigación constituye capacidad de interpretación).

Este proceso de investigación ha de permitir conocer el nivel de *interiorización* de la información, generando aprendizajes como un resultado evidente de las rutinas y prácticas estratégicas, capacidades y

habilidades desarrolladas a partir de técnicas y métodos de adaptación e innovación.

“La interiorización es la conversión del conocimiento explícito en tácito dentro de la organización y está muy relacionado con el *aprender haciendo*” (Nonaka, 1994:14-37). Este modo de conversión de conocimiento requiere que el individuo identifique por sí mismo el conocimiento relevante para la organización.

La recolección de información local, hace evidentes aquellas organizaciones que pertenecen al territorio y que comparten relaciones inter-organizacionales mediante procesos que garanticen un mejor desempeño y generación de valor. El propósito de caracterizar y describir los mecanismos que utilizan estas organizaciones para transferir conocimiento, se inicia con el estudio del caso de Integrando Ltda., para dar cuenta del grado de incidencia que tienen estas relaciones en el desempeño de la firma, llegando a constituirse en el sector, como el principal productor local y comercializador de piñones y partes para motocicletas, con su marca propia Gaviria S.A.

Con el interés de propiciar un acercamiento que permita abordar el proceso de investigación cualitati-



va de naturaleza exploratoria, se ha decidido basar este estudio en otras evidencias empíricas, registradas en el país y en la región, como es el informe que da cuenta del estudio desarrollado por la Universidad del Valle para el sector de la confección en “Transferencia de conocimiento en las relaciones Inter-organizacionales de Marketing” realizado por el doctor Augusto Rodríguez Orejuela (2005), como una aproximación hacia las evidencias en transferencia de conocimiento en el sector de la confección. Su aporte metodológico en esta investigación lo constituye la experiencia en el estudio de casos múltiples, que para nuestro caso, el sector metalmecánico, se retoma a partir de la caracterización y descripción de algunas empresas y organizaciones que tienen experiencias y sostienen relaciones con otras organizaciones proveedoras.

El estudio de casos múltiples, mediante la lógica de la replicación sugerida por Yin, (1994), resulta para autores como Johnston (1999) un estudio de gran utilidad para investigar varios fenómenos de Marketing que acontecen en el nivel de las relaciones inter-organizacionales (Rodríguez, 2005: 101). Porque estos permiten evidenciar transferencia de conocimiento y desempeño de la firma.

A su vez, mediante la técnica de la entrevista semi-estructurada y abierta que logra un proceso de co-nominación entre expertos, capaces de identificar empresas y organizaciones que establecen relaciones inter-organizacionales, a través de las cuales se comparte conocimiento y se promueve un mejor desempeño.

Las visitas realizadas a Integrando Ltda., durante los meses de agosto, septiembre y octubre del año 2006, permitieron conocer una gran industria local, orientada a la exportación y cuya estrategia de innovación le ha permitido conocer nuevos mercados y generar valor. La entrevista en profundidad con el doctor Cesar Augusto Herrera, gerente de la organización y algunas encuestas cuyos cuestionarios estaban dirigidos a personal de planta, con funciones ligadas a la producción y diseño, permitieron encontrar evidencias claras de las etapas que ha sufrido la organización para lograr el desarrollo que hoy alcanza, el nivel de información, la apropiación del conocimiento y el impacto en los resultados finales (Aunque la información de un estudio de casos es en esencia cualitativa, autores como Johnston(1999), señalan que se pueden utilizar técnicas de recolección de información que también incluyan cuestionarios y otras evidencias cuantitativas).



La entrevista en profundidad con el doctor Cesar Augusto Herrera se realizó en la oficina de la gerencia, con una duración de cuatro (4) horas, durante las cuales se aplicó el instrumento 1A que integra cinco componentes básicos (A,B,C,D,E y F) que evalúan los mecanismos de transferencia de conocimiento a través de relaciones Inter-organizacionales de la siguiente forma:

Componente A

Integra las preguntas cuyas respuestas permiten describir y caracterizar la empresa y las relaciones Inter-organizacionales, su naturaleza y grado de normatización exigida:

1. ¿Cuánto tiempo de antigüedad (años) tienen de establecidas las relaciones Inter-organizacionales con su cliente?
2. ¿Qué porcentaje de participación tiene su cliente en la producción total?
3. ¿Cuánta de su producción total satisface la demanda nacional y cuánta la extranjera?
4. ¿Qué organizaciones establecen relaciones que permiten transferencia de conocimiento?
5. ¿Participa de una red de proveedores en la relación cliente -firma?
6. ¿Existen en la relación normas explícitas, como exigencias para que se mantenga la relación en el tiempo?

Componente B

Conformado por preguntas formuladas para identificar los mecanismos y el grado de inversión del cliente, en mecanismos para la transferencia de conocimiento (*directivas explícitas* Grant, 1.996:109-122) En el se debe manifestar nunca/ siempre a partir del siguiente enunciado: “indique hasta qué punto su cliente está realizando las siguientes actividades. Su cliente...”

7. ¿Establece para la relación una ficha técnica, como parámetro escrito que contempla las especificaciones mínimas requeridas?
8. ¿Le suministra y comparte información que incide en la toma de decisiones de su empresa?
9. ¿Comparte pronósticos de ventas?
10. ¿Le informa sobre tendencias o estudios de mercado?
11. ¿Le suministra parámetros y normas específicas para el control de la calidad en la producción?
12. ¿Le aporta software actualizado para ejecutar procesos y procedimientos o sistemas de información actualizados? (Dawson, 2000)?
13. ¿Le suministra un manual o instructivo para realizar procesos de ensamble?

Componente C

Este bloque de preguntas permite medir el grado de inversión en mecanismos para la transferencia de

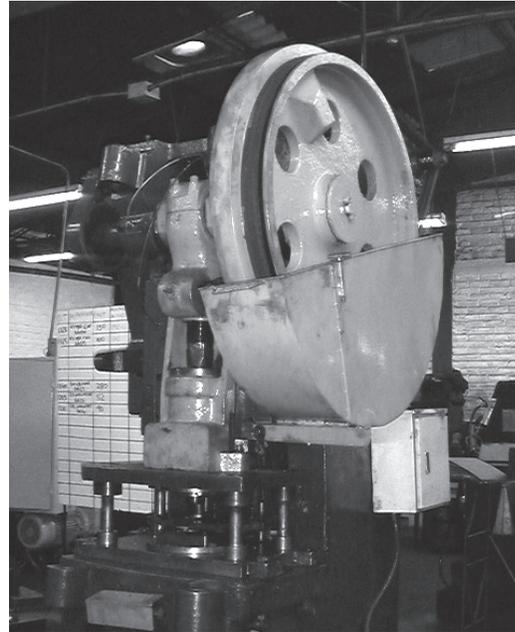


conocimiento, y la percepción acerca del grado de orientación estratégica y compromiso en la obtención de los resultados (rutinas *explícitas* Dyer y Nobeoka, 2000:345-367), (Dawson, 2000), (Inkpen y Dinur, 1.998:454-468), (Grant, 1.996:109-122). En el se debe manifestar nunca/siempre, a partir del siguiente enunciado: “indique hasta qué punto su cliente está realizando las siguientes actividades. Su cliente promueve, organiza o apoya...”

14. ¿Reuniones a nivel directivo entre las dos firmas para transferir información en temas relacionados con las actividades en los negocios?
15. ¿Reuniones a nivel funcional y operativo para transferir información en temas relativos a las actividades de los negocios?
16. ¿Cursos o programas de capacitación para el personal?
17. ¿Visitas por parte del personal a plantas de excelencia en el desempeño?
18. ¿Conferencias para el personal sobre tópicos relativos a la calidad, productividad y diseño?

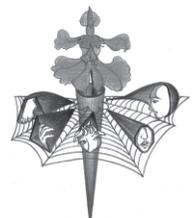
Componente D

Las preguntas que conforman este grupo, se interesan por la medición del desempeño, el aprendizaje y la ventaja competitiva de la firma receptora del conocimiento (*rutinas tácticas* (Dyer y Neoboka, 2000:345-



367), (Grant, 1.996:109-122). En el se debe manifestar nunca/siempre a partir del siguiente enunciado: “indique hasta qué punto su cliente está realizando las siguientes actividades. Su cliente...”

19. ¿Envía personal técnico calificado o equipos de consultores para brindar atención técnica?
20. ¿Promueve, organiza o apoya la creación de equipos de trabajo conjuntos para la solución de problemas?
21. ¿Favorece o promueve la conformación de grupos de trabajo conjunto para diseñar proyectos de mejoramiento de la calidad y la productividad?
22. ¿Le apoya con personal técnico en la implementación de la solución de problemas de mejoramiento?



23. ¿Le traslada de forma temporal personal técnico, administrativo o directivo para transferir conocimiento a su personal?
24. ¿Organiza, promueve o desarrolla para su personal cursos de entrenamiento?

Componente E

Para evaluar las escalas de inversión en mecanismos para transferir conocimiento a través del modelo de múltiples indicadores y múltiples causas (MIMIC) (Diamatopoulos y Winkhofer, 2001:269-277), fue necesario construir una escala global con varios ítems que reflejan el concepto de inversión en mecanismos para transferir conocimiento. Esta escala reflectiva está conformada por siete ítems (Dyer y Nobeoka, 2000:315-367; Buvik y Reve, 2001:101-113; Inkpen y Dinur, 1998:454-468, Grant, 1996:375-387,a,b y Richardson, 1996:400-412). En el se debe manifestar nunca/siempre a partir del siguiente enunciado: “En definitiva, su principal cliente invierte tiempo, recursos y energía en”.

25. ¿El entrenamiento, capacitación y desarrollo de su empresa?
26. ¿El intercambio de conocimiento e innovación de procesos y productos?
27. ¿Mejorar la gestión o desempeño de algunos de sus departamentos o funciones?

28. ¿Compartir con su empresa conocimientos para incrementar la calidad y productividad en su planta?
29. ¿El intercambio de información para tomar decisiones de producción y distribución?
30. ¿Compartir con ustedes información relevante del mercado?
31. ¿Compartir con su empresa sobre tendencias, innovación y nuevos desarrollos?

Componente F

Este bloque de preguntas está interesado en hacer una medición del gobierno social y legal de las relaciones (Gilliland y Bello, 2002:22-38). En el se debe manifestar “Muy en desacuerdo y muy de acuerdo”.

32. ¿Las firmas cumplen regularmente las promesas mutuas y le dan gran valor a la asociación establecida?
33. ¿La relación se fortalece en la honestidad de las partes?
34. ¿Las dos firmas establecen relaciones de asociatividad, cooperación y confianza?
35. ¿Las partes cumplen con sus obligaciones en un principio de reciprocidad y expectativas comunes?
36. ¿Los desacuerdos se solucionan acudiendo exclusivamente a un acuerdo tácito de las partes?
37. ¿Las partes comparten una agenda conjunta de acuerdos específicos?



38. ¿Se establecen comunicaciones continuas y reiterativas en el cumplimiento de los acuerdos pactados?
39. ¿Las obligaciones de las partes están claramente establecidas por escrito en los acuerdos de cooperación?

Componente G

Este bloque contribuye a la medición del desempeño, entendido éste como la medida de la contribución en los beneficios finales de la empresa, Kumar, (1992). Y para medir la creación de valor se tiene en cuenta la escala desarrollada por Blankenburg (1999). En el se debe manifestar “Muy en desacuerdo y muy de acuerdo”.

40. ¿Sus beneficios con el cliente son equivalentes a la cantidad de tiempo, esfuerzo y energía que le dedica?
41. ¿Los costos de atender y satisfacer los requerimientos del cliente son razonables en la generación de ingresos y valor en comparación del ingreso y valor que generan?
42. ¿La relación le establece prestigio y valor agregado para otras relaciones que establece en el territorio?

Componente H

Este grupo de preguntas consulta por el grado de contribución que es-

tablece la relación al aprendizaje y a la cultura organizacional, Kale (2000). En el se debe manifestar “Muy en desacuerdo y muy de acuerdo”.

43. ¿Su personal está recibiendo importante información?
44. ¿Su personal está aprendiendo habilidades nuevas?
45. ¿El conocimiento del equipo directivo le ha permitido mejorar la toma de decisiones?
46. ¿La capacidad del equipo directivo para incidir en la toma de decisiones con respecto a la competitividad se ha incrementado?

Componente I

Este bloque consulta la contribución que ha tenido la relación en la ventaja competitiva, Slater (1996), Jap (1999). En el se debe manifestar “Muy en desacuerdo y muy de acuerdo”.

47. ¿Su empresa es cada vez más competitiva con productos de calidad?
48. ¿Su empresa cada vez gana más capacidad de respuesta y rapidez en manufactura y diseño?
49. ¿Su empresa a través de la relación desarrolla capacidades que le incrementan productividad en otras relaciones?
50. ¿Su empresa, gracias a la relación, gana beneficios estratégicos que le permiten competir más efectivamente en el mercado?



51. ¿En definitiva, su empresa está logrando ventaja estratégica frente a sus competidores?

Componente J

Este componente busca dar respuesta a la medición y el grado de compromiso por el aprendizaje, que evidencia la relación a través de la cultura organizacional. En el se debe manifestar “Muy en desacuerdo y muy de acuerdo”.

52. ¿En su empresa son concientes de que la habilidad que la organización tiene para aprender, es la clave para su ventaja competitiva?

53. ¿Los valores claves de la organización incluyen el aprendizaje como un elemento clave para el mejoramiento?

54. ¿En su firma se percibe el aprendizaje de los empleados como una inversión y no como un gasto?

55. ¿El aprendizaje en su organización es considerado como un factor clave necesario para garantizar la supervivencia de la firma?

Componente K

Por último, este componente establece una escala de medición de los recursos y capacidades de la firma re-

ceptora del conocimiento, para apropiarse e ir de lo tácito a lo explícito. Grant (1995). En el se debe manifestar “Muy en desacuerdo y muy de acuerdo”. “En síntesis la relación con su cliente le ha permitido”.

56. ¿Un mejor conocimiento del mercado?

57. ¿Un gran conocimiento sobre el proceso y ensamble?

58. ¿Una marca y estructura comercial más competitiva?

59. ¿Personal más capacitado para afrontar los retos del mercado?

A manera de informe, con la pretensión de someter a criterio el proceso metodológico y la información recogida desde la perspectiva de los directivos de la empresa y otros pares docentes de otras facultades de administración, la información analizada y caracterizada desde las evidencias empíricas y con las directrices teóricas que enmarcan el proceso metodológico, se somete al proceso de revisión y validación externa que será, según su rigor, el punto de partida para un segundo informe, que dé cuenta de los hallazgos y contrastación teórica.



BIBLIOGRAFÍA

CASTELLS, Manuel (1999), *La era de la información, Economía, sociedad y cultura. Volumen 1: La sociedad red*, México, Siglo XXI Editores. 590p.

DÁVILA, Carlos (2001), *Teorías organizacionales y administración: enfoque crítico*, 2 ed. Bogotá, McGraw Hill. 317 p.

DAWSON, Ross (2000), *Developing Knowledge-based Client relationships: the future of professional services*, *Butterworth Heinemann*, Oxford.

DIAMANTOPOULOS, Adamantios y WINKLHOFER, Heidi, M (2001), "Index construction with Formative Indicators: An Alternative to Seale Development" *Journal of marketing Research*, 38(May), 269-277.

DYER, Jeffrey H. y NOBEOKA, Kentaro(2000), "Creating and Managing a High Performance Knowledge-Sharing Network : The Toyota Case", *Strategic Management Journal*, 21,345-367.

GRANT, Robert M. (1.996, a), "Prospering in Dynamically-Competitive Environments Organizational Capability as Knowledge-Integration", *Organization Science* (4, 375-387).

GRANT, Robert M. (1.995), *Dirección Estratégica: conceptos, técnicas Y aplicaciones*, Madrid: *editorial Civitas*.

GRANT, Robert M.(1.996 b), "Toward a Knowledge-Based Theory of the firm", *Strategic Management Journal*, 17(Winter), 100-122.

INKPEN, Andrew C. y DINUR, Adva (1998), "Knowledge Management Processes and International Joint Ventures", *Organization Science*, 9 (4), 454-468.

JAP, Sandy D. (1.999), « Pie expansion Efforts: Collaboration processes in Buyer Supplier Relationships », *Journal of Marketing Research*, 36 (November), 461-475.



JOHNSON, Jean. (1999), "Strategic Integration in Industrial Distribution Channels: Managing the Inter-firm Relationships as a Strategic Asset" *Journal of the Academy of Marketing Science*, 27, 4-18.

JOHNSTON, Wesley, LEACH, Mark y LIU, Annie (1999), "Theory Testing using Case Studies in Business-to Business research", *Industrial Marketing Management*, 28 (3), 201-213.

KALE, Prashant, SINGH, Harbir y PERLMUTTER, Howard (2000)" learning and Protection of proprietary Assets in Strategic Alliances: Building relational capital", *Strategic Management Journal*, 21, 217-237.

KOGUT, Bruce y ZANDER, Udo (1992), "Knowledge of the Firm, Combinative Capabilities, and Replication of technology", *Organization Science*, 3 (3), 383-397.

KOTHANDARAMAN, Prabakar y WILSON, David T. (2001). "The Future of Competition, Value-Creating Networks", *Industrial Marketing Management*, 30, 379-389

MINTZBERG, Henry, (2002). *Diseño de organizaciones eficientes*. Buenos Aires: El ateneo. 365 p.

MORGAN, Gareth, (1991) *Imágenes de la organización*. México: Alfaomega-Rama. 408 p.

NONAKA, Ikujiro y TAKEUCHI, Hirotama (1995), *The Knowledge Creating Company*, Oxford University Press, Inc.

NONAKA, Ikujiro (1994), "A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation", *Organization Science*, 5 (1), 14-37.

NONAKA, Ikujiro y KONNO, Noburo (1998), "The Concep of "Ba":Building a Foundation for Knowledge Creation", *California management Review*, 40(3), 40-54.

RICHARDSON, James (1.996)," Vertical Integration and Rapid response in Fashion apparel", *Organization Science*, 7(4). 400-412.



RODRIGUEZ, Héctor Augusto. (2005) “Transferencia de conocimiento en las relaciones ínter organizacionales de marketing”. Cali, Universidad del Valle. Colección tesis doctorales.

SLATER, Stanley F.(1.996),” The challenge of Sustaining Competitive Advantage”, *Industrial Marketing Management*, 25,, 79-86.

SMITH, Elizabeth A. (2001), “The Role of tacit and Explicit Knowledge in the Workplace”, *Journal of Knowledge Marketing*, 5(4), 311-321.

VISIÓN RISARALDA 2017, Gobernación del Risaralda, Editorial (2004)
YIN, Robert K. (1994),”Case Study Research: Design and Methods”, Sage Publications, London.

