



Cuadernos Latinoamericanos de  
Administración

ISSN: 1900-5016

cuaderlam@unbosque.edu.co

Universidad El Bosque  
Colombia

Ruiz Acosta, Liliana Elizabeth; Camargo Mayorga, David Andrés  
Propuesta para la evaluación de recursos y capacidades en pymes que hacen gestión  
del conocimiento  
Cuadernos Latinoamericanos de Administración, vol. XIII, núm. 25, julio-diciembre, 2017,  
pp. 71-91  
Universidad El Bosque  
Bogotá, Colombia

Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=409655122008>

- Cómo citar el artículo
- Número completo
- Más información del artículo
- Página de la revista en redalyc.org

redalyc.org

Sistema de Información Científica  
Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal  
Proyecto académico sin fines de lucro, desarrollado bajo la iniciativa de acceso abierto

Recibido: 07 | 10 | 2017 Aprobado: 13 | 12 | 2017

Liliana Elizabeth Ruiz Acosta<sup>1</sup>, David Andrés Camargo Mayorga<sup>2</sup>

Artículo de Revisión

# Propuesta para la evaluación de recursos y capacidades en pymes que hacen gestión del conocimiento

## A proposal for the evaluation of resources and capabilities in smes that manage knowledge

<sup>1</sup>**Contador Público.** Magister en Gestión Empresarial. Docente investigador TC, miembro del grupo GECS de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Militar Nueva Granada. liliana.ruiz@unimilitar.edu.co

<sup>2</sup>**Economista.** Magister en Economía y Magister en Educación. Docente investigador TC, miembro del grupo de Estudios Contemporáneos en Contabilidad, Gestión y Organizaciones de la FCE de la Universidad Militar Nueva Granada. david.camargo@unimilitar.edu.co

**Resumen.** El propósito de este artículo, es presentar un instrumento de diagnóstico, que les permita a las Pymes, dadas sus características particulares, identificar y reconocer sus recursos y capacidades, relacionadas con la gestión del conocimiento. Se identificó que existen instrumentos diseñados para grandes empresas, pero no para Pymes. El enfoque o paradigma metodológico desarrollado en esta investigación fue de tipo mixto. El instrumento propuesto, se construyó a partir de las teorías organizacionales sobre recursos y capacidades, modelos de gestión del conocimiento y las perspectivas estratégicas del cuadro de mando integral. Este, se validó con 10 empresarios, lo cual permitió estructurarlo con 58 preguntas distribuidas en las perspectivas: financiera, clientes, procesos internos, y aprendizaje y crecimiento.

**Palabras clave** → Recursos y capacidades; Conocimiento; Diagnóstico; Gestión; Intangibles; Tangibles; Innovación.

**Abstract.** The purpose of this article, is to present a diagnostic instrument, that through the audit allows SMEs, given their particular characteristics, to identify and recognize their resources and capacities related to knowledge management. It was identified that there are instruments designed for large companies, but not for SMEs. The approach or methodological paradigm developed in this research was mixed. The proposed instrument was constructed from the organizational theories on resources and capacities, knowledge management models and the strategic perspectives of the balanced scorecard. This was validated with 10 entrepreneurs, which allowed structuring it with 58 questions distributed in perspectives: financial, customers, internal processes, and learning and growth.

**Keywords** → Resources and capabilities; Knowledge; Management; Diagnostic; Intangibles; Tangible; Innovation.

## Introducción

El conocimiento de los recursos y capacidades de las empresas, constituyen dos aspectos fundamentales para lograr el crecimiento, el desarrollo y la sostenibilidad de una empresa, y es a través de su reconocimiento que se pueden gestionar. De ahí, la necesidad de contar con modelos, instrumentos y herramientas que permitan a las empresas identificarlos.

Para su identificación, se deben tener en cuenta las características particulares que los convierten en valiosos, únicos e inimitables para las empresas que los poseen: de esta manera se crean ventajas competitivas en un mercado que se encuentra en constante cambio y dinamismo. Para la competencia, esta identificación constituye el conocimiento que desearía poseer, pues es a través del uso eficiente y eficaz de los recursos y la combinación de las capacidades, que las empresas logran diferenciar sus productos o servicios.

El propósito de este artículo, es presentar un instrumento que a través de la auditoría les permita a las Pymes, dadas sus características particulares, identificar y reconocer sus recursos y capacidades, relacionadas con el conocimiento para poder gestionarlo.

El método propuesto, partió de la revisión de la literatura relacionada con las Pymes, la teoría de los recursos y capacidades, de las capacidades dinámicas y temas relacionados con el conocimiento organizacional y su gestión. Esta revisión, permitió formular la pregunta de investigación y el objetivo para contribuir con la elaboración de un instrumento, que se utilice en la auditoría de los recursos y capacidades en las Pymes para la generación de valor organizacional a través de la gestión del conocimiento

El enfoque o paradigma metodológico desarrollado fue de tipo mixto, en donde predominó el paradigma cualitativo frente al cuantitativo, y se abordó a través del tipo de investigación descriptiva, ya que no se pretendió explicar ningún fenómeno, sino presentar un instrumento para ayudar a las Pymes a identificar los recursos y capacidades con que cuentan.

Para comprobar la comprensión, coherencia, orden y consistencia de las preguntas del instrumento diseñado, se efectuó una prueba piloto con 10 Pymes en Bogotá, quienes respondieron las preguntas para proveer un feedback del instrumento.

Lo anterior, permitió tanto la identificación de preguntas que no eran comprensibles para las personas que las diligenciaron, como suprimir o añadir algunas afirmaciones en cada una de las perspectivas consideradas para este trabajo.

Con la investigación, se determinó que existen instrumentos diseñados especialmente para grandes empresas, normalmente con suficientes recursos financieros para identificar, medir e inclusive valorar los recursos y capacidades que poseen, y de esta forma gestionarlos para lograr competitividad en el mercado; surge así, la necesidad de proponer un instrumento que se adapte a las características de las pequeñas y medianas empresas (Pymes, definidas por la Ley 590 del 2000), pues son ellas las principales generadoras de empleo e ingresos en países en vías de desarrollo.

Para el desarrollo de este artículo se plantean tres apartados: el primero, se refiere a la conceptualización de los recursos y capacidades como factores estratégicos de la gestión; el segundo, se relaciona con el conocimiento como factor de creación de valor y un tercer apartado, en donde se explica el instrumento. Se finali-

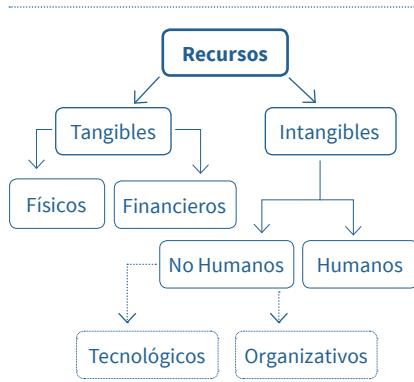
za, presentando las conclusiones y algunas recomendaciones.

## Recursos y capacidades: factores estratégicos de la gestión.

Para las organizaciones, es esencial identificar los recursos y capacidades con que cuentan, a fin de satisfacer las necesidades del entorno. Para ello, es importante definir las características dada su consideración como factores estratégicos de la gestión.

De acuerdo con la literatura estudiada, existen difusas definiciones alrededor de este tema, en algunos casos se confunde la terminología, considerando a las capacidades como recursos: “como en efecto se plantea en los libros de texto, la diferencia entre capacidades y recursos parece estar en un ejercicio complejo de agregación de valor” (Hitt et al., 1999, citado por Perdomo, 2003:68). Sin embargo, se considera que los conceptos difieren y, por lo tanto, se hace necesario su análisis. Para ello, se encuentran dos teorías: la teoría de los recursos y capacidades, y la teoría de las capacidades dinámicas, con ellas, se pudo establecer las características y las clasificaciones que les han dado diferentes autores a estos dos conceptos.

El recurso, considerado como un factor estratégico de la gestión organizacional, coadyuva al cumplimiento de los objetivos propuestos, gracias a su adecuada gestión; para lograr este propósito, es necesario que los recursos cuenten con ciertas características, como: la independencia, pues ellos existen y son utilizados por las organizaciones para el logro de un fin específico; son simples, por su fácil identificación; son estáticos, debido a que no evolucionan por sí solos, sino que requieren de un gestor para su utilización, de



**Figura 1.** Clasificación de los recursos. Fuente: elaboración propia, 2016.

modo que se desgastan y erosionan con el uso, convirtiéndolos en escasos o agotables. La adecuada gestión de los recursos, permite neutralizar amenazas a través del desarrollo de oportunidades.

Para que estos recursos generen valor organizacional, Fred (2008) considera necesario el cumplimiento de condiciones para su gestión relacionadas con su objetivo misional y permanencia en el mercado:

- Los recursos deben ser poco comunes, de tal manera que las empresas rivales no los posean; si son únicos para las organizaciones, ello permite crear una diferenciación respecto a la competencia.
- Su difícil imitación, se considera condición necesaria para la generación de valor, pues no deben ser fácilmente obtenibles. Esta imitación se dificulta, debido a que los recursos que generan valor se basan en conocimientos tácitos que poseen los trabajadores, así como en información codificada. Al pertenecer a los trabajadores, su control se realiza de forma independiente, de ahí la necesidad de convertirlos en conocimiento organizacional para que sean controlados por la organización.
- Los recursos deben ser de difícil sustitución, no pueden ser rem-

plazados fácilmente por otros, de lo contrario, su imitación por parte de las otras organizaciones se posibilitaría, impidiendo la generación de valor para la empresa que los posee.

Salazar (2008), considera que, para que los recursos sean estratégicos deben ser escasos, valiosos, duraderos e intransferibles.

Distintas clasificaciones se han hecho de los recursos. Según la forma como se perciben, pueden entenderse según la Figura 1.

Barney (1991), los clasifica en físicos, humanos, organizacionales y dependiendo de su grado de movilidad en el mercado, en recursos comercializables y no comercializables.

Similar a la inicial, es la desarrollada por Grant (1995), quien considera que los recursos pueden ser tangibles o intangibles y distingue de los segundos a los recursos humanos. Sin embargo, la intangibilidad del recurso humano se basa en el conocimiento, las capacidades y las habilidades que este posee, por lo tanto, no sería necesaria esta clasificación.

Desde el punto de vista de la propiedad, Hall (1992) los clasifica en activos defendibles y no defendibles.

Por otra parte, pero no distantes de los recursos, se encuentran las capacidades, las cuales se consideran, al igual que los recursos, como un factor estratégico de la organización. Son definidas inicialmente como la aptitud, el talento, la inteligencia o la cualidad que dispone a alguien para el buen ejercicio de algo.

Se diferencian de los recursos por características como: son colectivas en las organizaciones, las posee un grupo de individuos que les dan dinamismo, gracias al conocimiento y su gestión; estas, se mantienen y se perfeccionan con el uso. La difícil identificación principalmente a nivel individual, convierte a las capa-

cidades en complejas. Involucran así mismo la cooperación y coordinación de varios recursos, los cuales, a lo largo del tiempo, permiten la creación de procesos propios, en los que se desarrollan ciertas habilidades y capacidades organizacionales, que hacen que su inimitabilidad se reduzca.

Las capacidades de los individuos involucrados en la organización implican, al igual que los recursos, un conocimiento tácito, haciendo que su propiedad sea individual hasta tanto no sean gestionadas y convertidas en activos intangibles de la empresa. Siendo propias del ser humano, su gestión permite que se conviertan en capacidades organizacionales.

A nivel organizacional, se han desarrollado diferentes clasificaciones, a partir de las cuales se permite que el talento humano aporte a las estrategias y a la misión empresarial. Para Coyne (citado por Alama, 2008) las capacidades se pueden dividir en funcionales, de organización o calidad de la gestión, de posición y de regulación.

Para Fernández y Suárez (1996), citados por Alama (2008), las capacidades se encuentran clasificadas en tres: estáticas, dinámicas y capacidades de aprender a aprender.

Cruz (2001) considera, a partir del estudio de diferentes autores (Selznick, 1957; Ansff, 1965; Hofer y Schendel, 1978; Andrews, 1987; Hamel y Prahalad, 1994), que existen unas capacidades esenciales y otras distintivas. Las primeras no son fundamentales para el desarrollo de la estrategia, mientras que las distintivas permiten la generación de valor para el cliente, creando sostenibilidad, y corresponden a aquellas que la organización realiza mejor que sus competidores. Las capacidades o competencias distintivas, como las denomina la autora, se clasifican en seis tipos: i) marke-

ting o comerciales, ii) producción, iii) tecnología e I+D, iv) finanzas, v) directivas, vi) organizativas, y vii) en recursos humanos.

Las capacidades distintivas tienen relación con las capacidades nucleares, las cuales “hacen referencia a un paquete (o colección) de recursos y capacidades de una firma que tiene importancia estratégica, en cuanto es fundamental para que obtenga una ventaja competitiva en determinado momento” (Dávila, 2009:43).

Por otra parte, Hamel y Prahalad identifican cuáles son las capacidades funcionales y las clasifican en: capacidades relacionadas con los procesos; interconectadas con el área de mercadeo y relacionadas con la funcionalidad.

Quelin (1997), plantea las capacidades dependiendo de las áreas funcionales de la organización, distinguiéndolas de esta manera: capacidades organizacionales para el alto nivel; cross funcionales para el nivel intermedio; funcionales para el nivel funcional y especializadas para el nivel elemental.

Respecto a la clasificación de las capacidades, Wang y Ahmed (2007), citados por Dávila (2009), proponen una jerarquización, diferenciándolas en capacidades de primer, segundo y tercer orden, considerando los recursos como elementos de cero orden en la jerarquía. Las de primer orden, se denominan capacidades organizacionales; las de segundo orden, capacidades nucleares y, por último, están las de tercer orden, denominadas capacidades dinámicas.

En palabras de Barney (2001), como una evolución de la teoría de los recursos y capacidades, se desarrolla el concepto de capacidades dinámicas, las cuales, para Lansiti et al. (1994), citados por Bravo (2005), se definen como la habilidad de una organización para cultivar,

adaptar y regenerar consistentemente su conocimiento base, y para desarrollar y retener las capacidades organizacionales que traducen este conocimiento en acciones útiles.

Las capacidades dinámicas se consideran como las de más alta jerarquía, y para su clasificación se encuentran dos propuestas, citadas por Dávila (2009): las de Wang y Ahmed (2007) y la de Teece (2007).

Según Wang y Ahmen (2007), las capacidades dinámicas se clasifican en capacidades de adaptación, capacidades de absorción y capacidades de innovación.

Por último, la propuesta realizada por Teece (2007) comprende tres tipos de capacidades: i) percibir (y modelar) las oportunidades y amenazas; ii) aprovechar las oportunidades, y iii) manejar las amenazas y reconfigurarlas.

Teniendo en cuenta las características del conocimiento, este se considera un recurso y una capacidad. Para ello, se hace necesario abordar los conceptos relacionados con la gestión del mismo, a fin de identificar qué se requiere para su adecuado proceso.

### **El conocimiento como factor de creación de valor**

El conocimiento “es un proceso personal y subjetivo que emerge de las experiencias pasadas y los acontecimientos actuales” (Roos, 1997:20). Es mucho más amplio que la información; de hecho, se parte de la misma para construir conocimiento. La información se “encuentra”, el conocimiento, por su parte, se construye. El conocimiento es, por tanto y fundamentalmente, una capacidad cognoscitiva que se obtiene por la información, siendo difícil de codificar generalmente por su indivisibilidad intrínseca.

La velocidad con que se producen los cambios; la facilidad para acceder a la información; la necesidad de crear nuevos servicios y bienes (y, para su propagación, la importancia de incorporar una mayor información en ellos); la globalización de las economías; el surgimiento de competencias regionales, nacionales e internacionales; la continua innovación en las empresas y la necesidad de ser cada día más competitivos, requieren de un manejo ágil y apropiado de la información y del conocimiento.

Las organizaciones que deseen ser exitosas y perdurables, necesitan gestionar el conocimiento individual y colectivo, a fin de responder a las necesidades de un mercado altamente competitivo y global.

Al respecto, se presentan en la tabla 1, varias definiciones de gestión del conocimiento, las cuales permiten reconocer que la información y el conocimiento en la empresa, no solamente son un elemento propio del talento humano, sino que son fuente para la solución de problemas y permiten impulsar la eficiencia, la eficacia y la efectividad empresarial para generar ventajas competitivas.

La gestión del conocimiento, representa las acciones que permiten la optimización del conocimiento tácito y explícito —individual y colectivo— de una organización para agregar valor ya sea en los productos o en los servicios ofrecidos, facilitando que el flujo de conocimientos posicione a la empresa en el mercado y la convierta en rentable, competitiva y sostenible.

El conocimiento, se convierte en el factor competitivo más importante de la empresa, haciendo que lo intangible lleve al surgimiento del concepto de capital intelectual o activos intangibles, permitiendo que las empresas creen valor a partir de la gestión del mismo:

**Tabla 1. Definiciones de gestión del conocimiento**

Autor	Definición
Strapks (1980)	Entendimiento de las relaciones entre los datos; identificación y documentación de las reglas para la gestión de los datos, la certeza de que los datos son exactos, y el mantenimiento de su integridad.
Gopal y Gagnon (1995)	Identificación de categorías de conocimientos necesarios para soportar la totalidad de las estrategias de negocios. Evaluación del estado actual de los conocimientos de una institución y transformar la base de conocimientos actual, en otra base de conocimientos nueva y más potente, al suplir la carencia de conocimientos.
Macintosh (1996)	Implica la identificación y análisis del conocimiento requerido y disponible, y la subsiguiente planificación y control de las acciones, para desarrollar activos de conocimientos, así como para alcanzar los objetivos de la investigación.
O'Dell (1996)	Aplicación de enfoques sistemáticos con el fin de encontrar, entender y usar conocimientos para crear valor.
Brooking (1997)	La gestión de conocimientos, comprende todas las actividades que se han examinado en el proceso de gestión del capital intelectual; pero, este proceso es más complejo, cuando se aplica a la gestión de conocimientos que cuando se aplica a los activos de propiedad intelectual o de mercado.
Sveiby (1997)	Es el arte de crear valor mediante el afianzamiento de los activos intangibles. Para ello, se tiene que ser capaz de visualizar la organización como algo que no es más que conocimiento y flujos de conocimiento.
Beckman (1997)	Formalización del acceso a la experiencia, el conocimiento y la experticia, que crea nuevas capacidades, proporciona unas prestaciones superiores, alienta la innovación y mejora el valor del cliente.
Albert (1998)	Es el proceso de coleccionar, clasificar y diseminar la información a través de una institución, de modo que tenga propósito para quien lo necesita.
Tejedor y Aguirre (1998)	Es el conjunto de procesos que permiten utilizar el conocimiento, como factor clave para añadir y generar valor.
Arthur Andersen (1999)	Reconoce la necesidad de acelerar el flujo de la información que tiene valor, desde los individuos a la organización, y de vuelta a los individuos, de modo que ellos puedan usarla con miras a crear valor para los clientes.
Viedna Marti (2001)	La gestión del conocimiento, se refiere a los aspectos tácticos y operacionales. Es más detallada y se centra en facilitar y gestionar las actividades relacionadas con el conocimiento, tales como su creación, captura, transformación y uso. Su función consiste en planificar, poner en marcha, operar y controlar todas las actividades y programas relacionados con el conocimiento, que requiere una gestión eficaz del capital intelectual.
Bueno (2002)	Mezcla de ideas, valores, percepciones, experiencias y aprendizajes captados, mediante la utilización de un modelo mental y que son útiles para la acción.
Del Moral et al. (2007)	Consiste en poner a disposición del conjunto de miembros de una institución, de un modo ordenado, práctico y eficaz, además de los conocimientos explicitados, la totalidad de los conocimientos particulares, esto es, tácitos, de cada uno de los miembros de dicha institución que puedan ser útiles para el más inteligente y el mejor funcionamiento de la misma y el máximo desarrollo y crecimiento de la institución.

**Fuente:** Elaboración propia a partir de revisión bibliográfica, 2016.

Hasta hace no muchos años, los empresarios y las naciones mantenían la supremacía guardando los secretos de las materias primas, los recursos materiales y los procesos (...). Es casi imposible prevenir que los competidores copien e incluso mejoren los productos y los métodos con rapidez. Por esto, es fácil comprender la importancia del conocimiento entendido como capital intelectual (Riesco, 2006).

Su gestión, se vuelve fundamental para la creación de valor empresarial, surgiendo variadas concepciones alrededor del tema. “La importancia de la gestión del(os) conocimiento(s) para el desarrollo empresarial y social es hoy una necesidad ineludible” (Del Moral, 2007). Es importante contar con un proceso que permita gestar, renovar y usar los conocimientos desarrollados al interior de la organización; según O'Dell y Grayson, debe ser cíclico (O'Dell, 1996), e inicia con la creación, identificación, recopilación, organización, socialización, adaptación y aplicación de los conocimientos, que, afianzados al capital humano, estructural y relacional, y junto con una adecuada gestión institucional, permiten a las empresas generar valor en sus procesos y ser competitivas.

Dentro de la estructura organizativa, se requiere un gerente líder y estratega, capaz de generar, incrementar, organizar, explotar y evaluar el conocimiento, de modo que lleve a la organización a ser exitosa. Es en este instante, donde la gestión del conocimiento, cuyo objetivo primordial es provocar el aprendizaje, se convierte en una herramienta clave que busca promover en las empresas mayor competitividad y evolución.

Sin embargo, en muchas organizaciones, la información y el conocimiento no han sido valorados en su verdadera dimensión, pues se

brinda mayor atención a los aspectos relacionados con lo tangible en los diferentes estados financieros (balance general, estado de resultados, estado de cambios en el patrimonio, entre otros).

Debido a lo anterior, se han desarrollado modelos que buscan dar respuesta a las necesidades de gestión y medición de los conocimientos, que tienen las organizaciones del siglo XXI. Estos modelos tratan de responder a una pregunta fundamental: “¿Cómo hay que hacer para que el conocimiento genere un valor añadido a las organizaciones?” (Riesco, 2006).

Entre los modelos de gestión del conocimiento se destacan: el modelo Espiral del conocimiento de Nonaka y Takeuchi; el modelo de gestión del conocimiento de KPMG Consulting, de Tejedor y Aguirre; el modelo Andersen; el modelo KMAT — Knowledge Management Assessment Tool—; el modelo integrado situacional de gestión del conocimiento —MIS— de Manuel Riesco González; y el modelo MEGICO de Anselmo del Moral y otros.

## Definición y operacionalización del instrumento

Para determinar los componentes que constituirán los ejes principales, se abordó las perspectivas estratégicas planteadas por Kaplan y Norton (2007), debido a su estrecha relación con la generación de valor y la gestión del conocimiento. Por lo tanto, el instrumento se desarrollará con base en lo planteado por estos autores, agrupando los recursos y capacidades según cada perspectiva.

Kaplan y Norton (2007) desarrollan cuatro perspectivas, por medio del cuadro de mando integral (financiera, clientes, procesos internos y aprendizaje y crecimiento), convirtiéndolo en un sistema de gestión, a

través del uso de indicadores de tipo financiero y no financiero, los cuales se encuentran alineados con los objetivos, las estrategias, la misión y la visión de la empresa. Estos elementos, permiten determinar la creación de valor y la forma en que las Pymes deberían fortalecer sus capacidades internas para mejorar sus procesos y crecer. En el marco de las perspectivas, se desarrollaron cuatro cuestionamientos, a saber:

- *Perspectiva financiera:* ¿Cómo deberíamos aparecer ante nuestros accionistas para tener éxito financiero?
- *Perspectiva cliente:* ¿Cómo deberíamos aparecer ante nuestros clientes para alcanzar nuestra visión?
- *Perspectiva procesos internos:* ¿En qué procesos deberíamos ser excelentes para satisfacer a nuestros accionistas y clientes?
- *Perspectiva aprendizaje y crecimiento:* ¿Cómo mantendremos y sustentaremos nuestra capacidad de cambiar y mejorar, para alcanzar nuestra visión?

Con base en las preguntas anteriormente citadas, se realizó una reformulación que permita auditar los recursos y capacidades con que cuentan las Pymes, y de esta manera desarrollar el instrumento. Los cuestionamientos son los siguientes:

- *Perspectiva financiera:* ¿Qué recursos y capacidades se requieren para generar valor para los accionistas, socios o aliados estratégicos?
- *Perspectiva cliente:* ¿Cuáles son los recursos y capacidades para ofrecer productos y/o servicios que generen diferenciación y valor a los clientes?
- *Perspectiva de procesos internos:* ¿Cuáles son los recursos y capacidades, que se deben gestionar para lograr una adecuada sinergia en la cadena de valor?

- *Perspectiva de aprendizaje y crecimiento:* ¿Con qué recursos y capacidades se debe contar para crear el conocimiento y el clima organizacional que faciliten la innovación, el cambio y el crecimiento?

Para realizar el instrumento, se citan los conceptos de las perspectivas, así como de los diferentes recursos y capacidades que son necesarios para generar valor y conocimiento en cada una de estas perspectivas, permitiendo contar con un lenguaje que ofrezca la comprensión del concepto y así facilitar la labor de auditoria.

Se definen los recursos y las capacidades considerados como necesarios para dar respuesta a las preguntas planteadas frente a cada perspectiva. Para ello, se creó una primera taxonomía que permita su identificación. En este punto, se tiene en cuenta lo expuesto en la figura 1 (clasificación de los recursos) y para las capacidades se considerará la jerarquía propuesta por Wang y Ahmed (2007).

## Perspectiva financiera

Son las acciones estratégicas que tienen que ver con el crecimiento, la rentabilidad y el riesgo, desde la mirada del accionista y constituye todos los procesos que realiza la compañía a fin de generar valor en los accionistas, socios o aliados estratégicos.

Estos procesos, se definen especialmente con indicadores de tipo financiero, que permiten determinar el éxito de la compañía en relación con el manejo del dinero, como recurso estratégico para la sostenibilidad de las organizaciones. Se considera que, la perspectiva financiera de una organización, se desarrolla especialmente gracias a la gestión de las otras tres perspectivas.

Las organizaciones deben contar con unos recursos y capacidades que, les permita contribuir con su misión general, así como a su estrategia y

**Tabla 2. Recursos y capacidades desde la perspectiva financiera.**

Descripción		
Recursos	Financieros	Recursos de tipo tangible correspondientes al dinero (ya sea propio o de terceros) necesario para cumplir con la misión organizacional
	Propiedad	De clasificación tangible, relacionados con los bienes que posee la empresa, útiles para brindar garantía al mercado financiero.
Capacidades	De endeudamiento	Capacidad organizacional relacionada con el respaldo y confianza que, permite que terceros otorguen crédito.
	De liquidez	Capacidad de tipo nuclear, que permite que la empresa cumpla efectiva y oportunamente con las obligaciones, proporcionando flexibilidad a la hora de la toma decisiones de inversión o financiación.
	De rentabilidad	Capacidad de tipo dinámico que, hace posible la generación de utilidades en el largo plazo, gracias a la adecuada renovación, reconfiguración y combinación de recursos y capacidades, permitiendo el crecimiento y la perdurabilidad de la empresa.

**Fuente:** Elaboración propia a partir de la revisión de literatura, 2016.

**Tabla 3. Recursos y capacidades desde la perspectiva del cliente**

Descripción		
Recursos	Marca	Recurso intangible, no humano y organizativo, que constituye para la empresa un activo de carácter defendible, se construye con el tiempo y está protegido por las regulaciones, tanto nacionales como internacionales.
	Patentes	Corresponden a las invenciones que se han realizado en la empresa, fruto de la investigación y el desarrollo. Constituyen un recurso intangible, no humano y organizativo.
	Secretos comerciales	Recurso intangible, no humano y organizativo, generado por aquellas invenciones que no son patentadas, tales como listas de clientes, procesos de fabricación, etcétera.
	Bases de datos	Corresponden a un conjunto de datos obtenidos, ya sea de fuentes internas o de fuentes externas, útiles para dirigir acciones hacia el mercado. Son un recurso de tipo intangible, no humano y organizativo.
Capacidades	Reputación de los productos o servicios	Son capacidades de tipo nuclear, que permiten realizar una combinación sinérgica de los atributos de un producto o servicio, tales como funcionalidad, calidad, precio, tiempo, entre otros, logrando la adquisición, fidelización y satisfacción de los clientes.
	Imagen y prestigio	Muestran la capacidad nuclear que tiene la empresa para atraer a los clientes, gracias a la combinación de factores, principalmente intangibles.
	Crear relaciones con los clientes	Capacidad nuclear que, gracias a la adecuada combinación de recursos y capacidades, generan relaciones en el largo plazo, por medio del establecimiento de procesos y procedimientos adecuados, desde el inicio de la compra hasta la entrega del producto o servicio, teniendo en cuenta la experiencia de compra generada y proporcionando conocimiento para analizar el mercado.

**Fuente:** Elaboración propia a partir de la revisión de literatura, 2016.

objetivos propuestos, a través de la alineación de estos, desde la perspectiva financiera.

Kaplan y Norton (2007) plantean que, para la definición de estrategias y objetivos, es necesario tener en cuenta las etapas por las cuales atraviesa una organización, debido

a que, dependiendo de la etapa, se tendrán objetivos diferentes. Identifican tres fases: el crecimiento, el sostenimiento y la cosecha. Sus objetivos principales son el incremento de sus ventas, la rentabilidad y el flujo de efectivo, respectivamente, además se debe considerar la gestión del riesgo.

Los recursos y capacidades encontrados desde la perspectiva financiera se describen en la tabla 2.

### Perspectiva cliente

Corresponde a las estrategias que permiten diferenciarse de la competencia y crear valor en los clientes.

Tiene en cuenta el mercado, los clientes y todas aquellas actividades o procesos que intervienen para crear valor para el cliente y que se relacionan, a fin de lograr los objetivos esperados por la empresa. Se trata de actividades que tienen que ver con la satisfacción, la fidelidad, la retención y la adquisición de clientes, así como con la segmentación del mercado. Para ello, se requieren recursos y capacidades, cuyas características conlleven a un cliente satisfecho con los productos y/o servicios ofertados, generando una nueva compra e ingresando, en términos de Kim y Mauborgne (2008), a un océano azul.

La importancia de segmentar el mercado, requiere que la organización dirija sus esfuerzos a un grupo especial de clientes, con el fin de generar marca, imagen, fidelidad, entre otros atributos. Ello permite que la misión y la visión se desarrollen gracias a unas estrategias claras de mercado, en las que los clientes, tanto reales como potenciales, cuentan con preferencias y necesidades diferentes, que deben ser atendidas, a fin de generar éxito empresarial.

Es ahí, donde la sinergia entre los recursos y capacidades, especialmente las nucleares y dinámicas, juegan un papel fundamental en el proceso de incremento, retención de clientes y adquisición de nuevos clientes, debido a que requieren un constante repensar en los procesos, debido a la alta volatilidad del mercado.

Entre los principales aspectos o indicadores a considerar dentro de esta perspectiva, Kaplan y Norton (2007) se refieren a la cuota de mercado, el incremento, la adquisición, la retención, la fidelización, la satisfacción y la rentabilidad del cliente, aspectos que deben ser estratégicamente desarrollados, a fin de generar mayor crecimiento y rentabilidad organizacional, a través de una adecuada propuesta de valor.

Por su parte, los atributos de productos y/o servicios relacionados con la funcionalidad, la calidad, el precio, la marca, así como la relación con los clientes, la imagen y el prestigio, constituyen propuestas de valor para los clientes, que permiten crear ventajas competitivas en el mercado.

La tabla 3, resume los recursos y capacidades encontrados desde la perspectiva del cliente.

### **Perspectiva proceso interno.**

Para generar valor, se requieren procesos tanto de tipo misional como de apoyo, por lo tanto, estos ayudan a cumplir con los objetivos señalados, conformando una cadena de valor para crear satisfacción en el cliente y los accionistas.

Se relaciona con todas aquellas rutinas, tareas, actividades y procesos que son necesarios para que el cliente adquiera el producto o servicio ofrecido por la empresa, entre ellos, se encuentran la innovación, los procesos operativos (que a su vez se relacionan con producción, distribución y tecnología), y el servicio posventa.

La innovación, tiene que ver con los procesos de investigación y desarrollo, que hacen que la empresa conozca las tendencias y las necesidades de los clientes, tanto las que se encuentran satisfechas como las emergentes, a fin de crear o rediseñar los productos o servicios ofrecidos.

Los procesos operativos, a su vez, se refieren a aquellos que inician con la producción del bien o servicio generado en los procesos de innovación, hasta la entrega al cliente de los productos o servicios. Aquí intervienen la producción, la comercialización y la distribución, junto a la adecuada combinación de recursos, tanto físicos como tecnológicos: “Este proceso recalca la entrega eficiente, consistente y oportuna de

los productos y servicios” (Kaplan y Norton, 2007:118).

El servicio posventa, considerado como aquellas acciones relacionadas con la garantía, el mantenimiento, la reparación, los procesos de devolución y el pago del producto o servicio. El proceso inicia después de haber realizado la transacción y concluye con la posibilidad de generar reputación de marca y relaciones en el largo plazo con los clientes.

Contar con recursos tanto tangibles como intangibles, así como con capacidades de organización, nucleares y dinámicas, es indispensable para alinear a los trabajadores, a la infraestructura y, en general, a la organización con los objetivos misionales. Surge la importancia, de desarrollar o contar con una serie de rutinas, en las cuales la calidad y el mejoramiento continuo, constituyan una premisa del actuar en la empresa.

Desde la perspectiva del proceso interno, se desarrollan acciones relacionadas con la responsabilidad de tipo ambiental y social que tienen las empresas. Por lo tanto, reconocer capacidades en este ámbito, no solo facilita la identificación de aquellas que permiten la reducción de costos, la planeación de la producción o el lanzamiento de nuevos productos o servicios, sino, además, la capacidad que tiene la empresa de crear relaciones a largo plazo con la comunidad y desarrollar procesos que coadyuven a la conservación del ambiente y, por ende, a su sostenibilidad.

La tabla 4, resume los recursos y capacidades identificados desde la perspectiva proceso interno.

### **Perspectiva aprendizaje y crecimiento.**

Se relaciona con estrategias tendientes a crear conocimiento y clima organizacional. El apoyo y compromiso con el cambio, la inno-

**Tabla 4. Recursos y capacidades desde la perspectiva proceso interno**

		Descripción
Recursos	Infraestructura	Pueden ser físicos como intangibles. Los primeros relacionados con las instalaciones, los equipos ya sea de comunicación o computación y la maquinaria con que cuenta la empresa. Los segundos, referidos a la tecnología blanda identificada como los software que ayudan a la empresa a cumplir con su objeto social.
	Configurar la cadena de valor	Tiene que ver con la capacidad de tipo organizativo gracias a la cual la empresa clasifica sus procesos de tipo misional y de apoyo, determinando cuáles generan valor, se pueden administrar o pueden ser tercerizados.
Capacidades	Innovación	Capacidad de tipo dinámico por medio de la cual se crean o rediseñan nuevos productos o servicios, métodos de producción y se identifican nuevos mercados.
	Conocimiento del mercado	Capacidad que tiene la empresa para obtener información, tanto interna como externa, para asimilarla, utilizarla, aplicarla y tomar decisiones respecto a los productos, los clientes, la comunidad, los proveedores y la competencia, creando ventajas competitivas y diferenciaciones positivas.
	Establecer redes de distribución	Capacidad nuclear que permite contar con procesos eficientes para garantizar que el producto o servicio llegue de manera oportuna al cliente.
	Generar experiencias de compra	Capacidad nuclear de una empresa para la generación de nuevos clientes y la fidelización de los existentes. Tiene en cuenta una serie de condiciones y elementos que son importantes para los compradores, debido a la creación de un recuerdo agradable del proceso de adquisición de bienes o servicios, desde la realización del pedido hasta la generación de garantías, devoluciones y lo referente al servicio posventa.

**Fuente:** Elaboración propia a partir de la revisión de literatura, 2016.

**Tabla 5. Recursos y capacidades desde la perspectiva aprendizaje y conocimiento**

		Descripción
Recursos	Hardware	Se refiere a los equipos como computadores, teléfonos y otros sistemas de computación y comunicación propios de los entornos informáticos. Constituye un recurso tangible y físico.
	Software	Tiene que ver con recursos de tipo intangible, no humanos, tecnológicos, que hacen que el hardware funcione. Están relacionados con aplicaciones ofimáticas, así como con software aplicativos, como los programas de presupuesto, contabilidad, administración de bases de datos de clientes, entre otros y el software necesario para que el sistema opere, permitiendo la interacción entre el hardware y los diferentes tipos de software.
	Humano	Clasificado dentro de los recursos intangibles y humanos, se refiere a las personas que trabajan dentro de la empresa, junto con sus conocimientos, inteligencia, capacidades, habilidades, destrezas, capacitación y experiencia.
Capacidades	Conocimiento y experiencia de empleados	Se refiere a la capacidad dinámica que tiene la empresa para que sus trabajadores compartan los conocimientos y experiencias, con el fin de lograr los objetivos misionales propuestos. Dentro de esta capacidad, el conocimiento individual se renueva, reconfigura y combina, a fin de crear conocimiento organizacional.
	Desarrollo de altos niveles de calidad	Es una capacidad nuclear, en la que el autocontrol constituye una capacidad individual necesaria, a fin de lograr que los procesos establecidos, dentro de la perspectiva procesos internos, se desarrollen de una manera oportuna y eficiente con miras a contar con clientes satisfechos. De igual manera, el desarrollo de procesos de calidad incide en la perspectiva financiera y de clientes, ya que la calidad facilita la generación de valor para el cliente y los accionistas.
	Adaptación al cambio	Esta capacidad dinámica, permite convertir las oportunidades en fortalezas. Aquí el aprendizaje y el mejoramiento continuo, permiten dinamizar, flexibilizar y ajustar los procesos, permitiendo crear un balance entre los nuevos recursos y las capacidades requeridas frente a los ya existentes, minimizando así los tropiezos que sufren las empresas cuando requieren readaptarse. Esta capacidad permite, enfrentar los continuos cambios que tienen lugar en el mercado.
	De Gestión del riesgo	Capacidad de tipo dinámico, que permite que la empresa identifique los factores críticos de éxito, así como los riesgos que posee la empresa para ser sostenible y perdurable.

Descripción	
Liderazgo	Tiene que ver con la capacidad dinámica con que cuenta una empresa para alinear los objetivos personales con los objetivos organizacionales, generando sentido de pertenencia, adaptación al cambio, generación de ideas y motivación por alcanzar tanto la misión como la visión organizacional. La empresa, se convierte de este modo en una fuente de inspiración para todos los grupos involucrados, de manera que genere imagen empresarial y reputación de marca.
Capacidades	Trabajo en equipo
	Corresponde a una capacidad nuclear, en donde la sinergia entre los recursos con que cuenta la empresa y las capacidades individuales, permite la conformación de equipos interdisciplinarios cuyo soporte es la cultura organizacional. La combinación de esfuerzos permite así que la empresa genere valor organizacional.
	Generar aprendizaje organizacional
	El aprendizaje organizacional, está referido a una capacidad dinámica, y tiene que ver con la capacidad de la empresa para convertir conocimiento tácito en explícito, a través de la socialización de los procesos y procedimientos fruto de las habilidades, destrezas y rutinas aplicadas por cada individuo.
	Comunicación
	Es la capacidad dinámica que tiene la empresa de realizar un feedback continuo, entre las estrategias y propósitos establecidos por la dirección y sus empleados. Este feedback, debe ser claro y preciso, a fin de evitar desviaciones de lo comunicado.

**Fuente:** *Elaboración propia a partir de la revisión de literatura, 2016.*

vación y el crecimiento se convierten en competencias inconscientes, que facilitan las estrategias a desarrollar en las anteriores perspectivas.

Esta perspectiva, juega un papel medular para la consecución de los objetivos planteados en las demás perspectivas, debido al énfasis que se pone en el recurso humano y en todas las relaciones que se generan a través de él, como son el clima organizacional, la cultura, el liderazgo y el trabajo en equipo.

El cuadro de mando integral, tiene en cuenta tres variables: las capacidades de los empleados, las capacidades de los sistemas de información, y la motivación, delegación de poder y coherencia de objetivos.

Dentro de esta perspectiva, no solo es necesario contar con trabajadores capacitados y comprometidos, sino que, además, debe existir la posibilidad de crear, recrear y utilizar el conocimiento para desarrollar procesos que generen valor y se cumpla con los objetivos misionales.

Para ello, contar con rutinas que en principio son desarrolladas a nivel individual para luego convertirlas en organizacionales, permite generar cultura. El eje principal,

son los principios que rigen los comportamientos generales y que deben estar alineados con los principios particulares, para lograr un sistema dentro del cual los propósitos personales se identifiquen a través del propósito general, esto es, la misión y visión empresarial. Lo anterior, permite el desarrollo de liderazgo, el empoderamiento del personal y el compromiso con los objetivos propuestos por la empresa.

La adaptación al cambio y la capacidad que tiene la empresa para estar atenta a los desafíos del mercado, requieren particularmente de unos individuos capaces de flexibilizar procesos, innovar y permitir el crecimiento organizacional. De ahí que, el trabajo en equipo satisfaga a clientes y accionistas, pues es a través de la sinergia que se logran resultados efectivos, en relación con la sostenibilidad y la generación de valor organizacional.

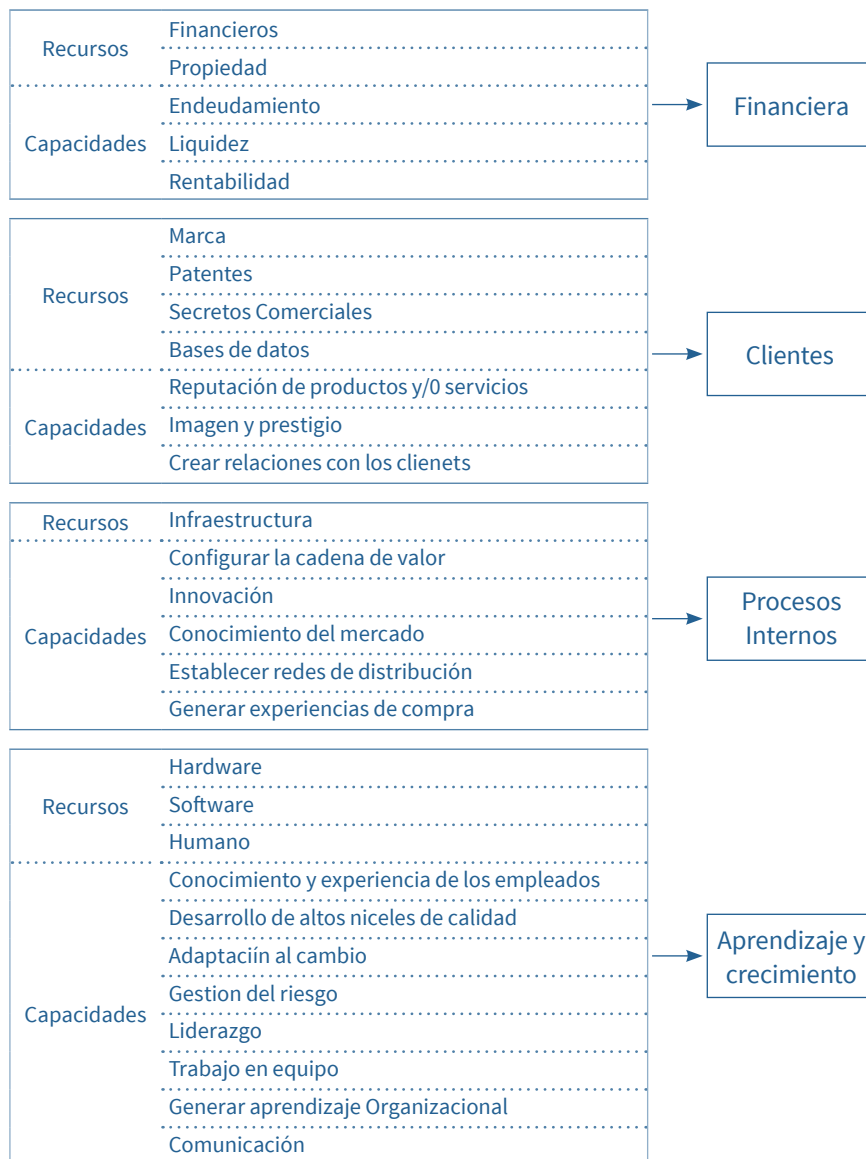
Sin embargo, dados los cambios tecnológicos, estas empresas deben contar con hardware y software (TIC), que faciliten la obtención de información relacionada con los clientes y los procesos internos, pues el análisis del riesgo surge de las decisiones financieras que a diario deben tomar las empresas.

Esta información debe ser rápida, oportuna y fiable, a fin de generar conocimiento, el cual, en principio es tácito, dada su producción a nivel individual. No obstante, se requiere de su socialización para convertirse en conocimiento explícito de carácter colectivo; de esta manera, la toma de decisiones se convierte en un proceso en el que la organización aprende, reaprende y se adapta, desarrollando procesos dinámicos y eficientes.

Los recursos y capacidades encontradas desde la perspectiva aprendizaje y conocimiento se resumen en la tabla 5.

Los recursos y capacidades, clasificados alrededor de las cuatro perspectivas son sistémicos, pues su interrelación es fundamental. Cada uno de los aspectos son necesarios para generar valor en los propietarios y en los clientes, debido a la interdependencia existente (Figura 2).

Teniendo en cuenta que, los recursos y capacidades planteadas en la figura 2, corresponden a unas generalidades, se desarrollaron orientaciones que facilitan la generación del instrumento que se utilizará, con el fin de auditar los recursos y capacidades.

**Figura 2.** Recursos y capacidades relacionados con las perspectivas del cuadro de mando integral

Fuente: Elaboración propia, 2016.

Con base en las orientaciones presentadas en la tabla 6 (ver página 82), se procedió a elaborar una serie de afirmaciones que, permitieron reconocer los recursos y capacidades que posee una Pyme, facilitando su reconocimiento y auditoría. El instrumento quedó en una primera fase constituido por (54) preguntas, distribuidas así: (8) para la perspectiva financiera, (19) para clientes, (15) para procesos internos, y (12) para aprendizaje y crecimiento.

Después de realizada la prueba piloto a (10) empresas en Bogotá, se reestructuró pasando a (58) afirmaciones divididas así: en la perspectiva financiera (6), en la de clientes (14), en procesos internos (15), y en aprendizaje y crecimiento (23). (Ver Anexo 1).

De acuerdo con el pilotaje realizado, se observó que, se redujeron las preguntas en las perspectivas: financiera, clientes y procesos internos; y, se incrementaron significati-

vamente en la perspectiva de aprendizaje y crecimiento, en donde se encontró que confluye la gestión del conocimiento.

## Conclusiones

El desarrollo de la investigación, apunta a la solución de un problema específico que poseen las Pymes: la falta de modelos, instrumentos y herramientas, que les permitan medir su gestión, especialmente en relación con temas intangibles, o, específicamente, para este caso, un instrumento que les facilite la auditoría de recursos y capacidades para gestionar el conocimiento.

Abordar el tema de los recursos y capacidades, requirió realizar una detallada revisión de la bibliografía existente, ya que, si bien es extensa, son pocos los documentos que identifican los conceptos como tal (refiriéndose principalmente a los usos que se les pueda dar), y no a comprender una serie de características que los hacen valiosos e inimitables para quienes los poseen. Tal revisión, permitió establecer que tanto los recursos como las capacidades, son factores estratégicos de la organización, pues gracias a su gestión, se pueden combinar y obtener los resultados propuestos.

Un recurso, cumple con ciertas características, como ser simple, de fácil identificación, estático e independiente. Pero, para que los recursos sean valiosos, deben ser poco comunes y difíciles de imitar y sustituir. Su principal clasificación, se basa en que pueden ser tangibles o intangibles: son tangibles, si son físicos o financieros, o intangibles, si son humanos o no humanos, que a su vez se subdividen en tecnológicos y organizativos. Es importante aclarar que, dentro de la clasificación, no existen diferencias sustanciales entre los autores.

Las capacidades, por su parte,

**Tabla 6. Orientaciones para la elaboración del instrumento**

<b>Perspectiva financiera</b>		
Recursos	Financieros	Contar con capital de trabajo para realizar inversiones.
	Propiedad	Poseer propiedad, planta y equipo.
Capacidades	Endeudamiento	Confianza generada con terceros.
	Liquidez	Flujo de efectivo positivo.
	Rentabilidad	Utilidades para los propietarios.
<b>Perspectiva clientes</b>		
Recursos	Marca	Aceptación y reconocimiento de la marca.
	Patentes y licencias	Registros en los organismos correspondientes.
	Secretos comerciales	Formulaciones o innovaciones que no requieren registro, pero que son valiosas.
Capacidades	Bases de datos	Utilizar información de tipo interno y externo.
	Reputación de productos o servicios	Atributos del producto o servicio por los cuales un cliente los adquiere.
	Imagen y prestigio	Reconocimiento del logo, nombre y, ubicación de la empresa.
	Crear relaciones con los clientes	Clientes frecuentes.
<b>Perspectiva procesos internos</b>		
Recursos	Infraestructura	Poseer la infraestructura necesaria para producir, distribuir y comercializar los productos.
	Configurar la cadena de valor	Procesos con actividades que generan valor organizacional.
Capacidades	Innovación	Identificación, desarrollo y explotación de nuevas ideas. Nuevos productos o servicios lanzados.
	Conocimiento del mercado	Nivel de competencia con otras empresas. Clientes satisfechos.
	Establecer redes de distribución	El cliente cuenta con su producto o servicio en tiempo óptimo.
	Generar experiencias de compra	Creación de sensaciones agradables desde la realización del pedido, por parte del cliente, hasta el servicio posventa.
<b>Perspectiva aprendizaje y crecimiento</b>		
Recursos	Hardware	Equipos útiles para satisfacer a los clientes.
	Software	Programas que brindan información útil para la toma de decisiones.
	Humano	Personas capacitadas, motivadas y comprometidas.
Capacidades	Conocimiento y experiencia de los empleados	Relación adecuada entre las hojas de vida de los trabajadores y el cargo en el que se desempeñan.
	Desarrollo de altos niveles de calidad	Niveles de autocontrol. Desarrollo de procesos de forma eficiente y eficaz.
	Gestionar el riesgo	Identificación de los riesgos de la empresa. Factores de éxito. Mapas de riesgo.
Capacidades	Adaptación al cambio	Actitudes de los empleados hacia el cambio, el riesgo y el fracaso.
	Liderazgo	Presencia de líderes en la organización
	Trabajo en equipo	Evidencias de la interdependencia y el trabajo en equipo.
	Generar aprendizaje organizacional	Conversión de conocimiento tácito en explícito.
	Comunicación	Los empleados conocen las políticas y directrices, que se dan desde la gerencia.

**Fuente:**Elaboración propia, 2016.

son complejas, de difícil identificación, dinámicas e interdependientes. Implican conocimiento tácito y requieren ser gestionadas para que pasen de ser capacidades, habilidades y rutinas individuales en organizacionales. Existen así mismo variadas clasificaciones, por lo que aquí se acoge la de Wang y Ahmed

(2007), quienes hacen referencia a capacidades organizacionales, nucleares y dinámicas.

Se identificó que, las Pymes carecen de gestión del conocimiento, pues poseen un estilo de administración en el que existe mínima planeación en el largo plazo. Así, se ven avocadas al día a día y toman deci-

siones emergentes, más no estratégicas, de manera que no reconocen los recursos y capacidades que poseen. Por lo tanto, no es posible que estos sean gestionados para generar valor en los clientes y accionistas

Para la consecución del instrumento, se tuvieron en cuenta las perspectivas planteadas por Kaplan

y Norton (2007) en el cuadro de mando integral, estas son: financiera, clientes, procesos internos y aprendizaje y crecimiento. De este modo, se formularon preguntas para cada una de ellas respecto a los recursos y capacidades que se requerían, a fin de lograr los objetivos misionales.

A partir de las perspectivas, se pudo identificar una serie de recursos y capacidades que necesitan las Pymes, a fin de generar valor en los accionistas, diferenciarse de la competencia y agregar valor en los clientes a través de su satisfacción. Además, se ha buscado lograr sinergias en la cadena de valor y crear un clima organizacional que permita el aprendizaje, la conservación y la recreación del conocimiento, con miras a facilitar el cambio, la innovación y el crecimiento.

Los recursos identificados, que requieren ser gestionados en las Pymes son: financieros y de propiedad; marca, patentes, licencias, secretos comerciales y bases de datos e infraestructura, y el contar con recursos humanos, así como con hardware y software para el desarrollo de los procesos.

Las capacidades para la perspectiva financiera son: de endeudamiento, liquidez, rentabilidad y la capacidad de asumir riesgos. Para la perspectiva clientes: reputación de productos o servicios, imagen y prestigio, y la creación de relaciones en el largo plazo con los clientes. En la perspectiva proceso interno, se requiere contar con capacidades relacionadas con innovación, conocimiento del mercado, establecimiento de redes de distribución y la creación de experiencias de compra. Finalmente, para la perspectiva aprendizaje y crecimiento, se definieron capacidades como: conocimiento y experiencia de los empleados, desarrollo de altos niveles de calidad, adaptación al cambio, lide-

razgo, trabajo en equipo, generación de aprendizaje organizacional y comunicación. Esta última es fundamental para la gestión del conocimiento según los hallazgos, de ahí su alto número de preguntas en el instrumento que se propone.

## Recomendaciones

La compleja tipificación de los recursos y capacidades generadoras de valor en las organizaciones, hace necesaria la constante revisión de las mismas, pues estas cambian con el tiempo y el contexto.

Teniendo en cuenta que el instrumento constituye una primera elaboración, se requiere continuar su desarrollo, a través de la aplicación del mismo en un grupo de empresas. Esta aplicación permitirá recrear el conocimiento respecto a los recursos y capacidades, inicialmente identificados gracias a la revisión bibliográfica.

El desarrollo del instrumento plantea retos, como la valoración de los recursos intangibles y las capacidades que generan crecimiento y desarrollo organizacional, así como la posibilidad de realizar comparaciones entre empresas del mismo sector para determinar factores de éxito.

## Referencias

- ALAMA, E. (2008). *Capital intelectual y resultados empresariales en las empresas de servicios profesionales de España*. Universidad Complutense de Madrid: Madrid.
- ALVARES, E. (2007). Decisiones de Hacer o Comprar en el ámbito de los sistemas de información: una aproximación desde la teoría de recursos y capacidades. *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*. Madrid.
- BANCO MUNDIAL (2008). Financiamiento bancario para las pequeñas y medianas empresas pyme. Consultado: 7 de julio del 2012. Extraído de: <http://sitere-sources.worldbank.org/CO-LUMBIAINSPANISHEXTN/Resources/financiamientobancariocompleto.pdf>
- BARNEY, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17, 99-120.
- BRAVO, E. (2005). Identificación y caracterización de las capacidades dinámicas que intervienen en el contexto de la innovación de producto. Disertación doctoral no publicada. Universidad Politécnica de Cataluña: España.
- BROOKING, A. (1997). *Capital Intelectual*. Paidós Ibérica S.A.
- BUSTOS, A.; Nieto, L. & Rojas, L. (2003) Pymes colombianas y la gestión del conocimiento. *Revista EAN*, 47, 110-115.
- CALDERÓN, G. (2008). *Aproximación a un modelo de gestión humana que agregue valor a la empresa colombiana*. Universidad Nacional de Colombia: Bogotá.
- CALDERÓN, G. (2006). Competencias distintivas en las pymes: un aporte desde gestión humana. *Innovar. Revista de Ciencias Administrativas y Sociales*, 27, 57-71.
- CÁMARA DE COMERCIO DE BOGOTÁ (2009). Informe sobre las causas de liquidación de las empresas en Bogotá. Consultado el 7 de julio del 2012. Extraído de: [http://camara.ccb.org.co/documentos/4439-causas\\_de\\_liquidacion\\_de\\_empresas\\_en\\_bogota\\_parte\\_1.pdf](http://camara.ccb.org.co/documentos/4439-causas_de_liquidacion_de_empresas_en_bogota_parte_1.pdf)
- COYNE, K. (1986). Sustainable Competitive Advantage- What it is, what it isn't. *Business Horizons*, 24, 54-61.
- CRUZ, S. (2001). Relación entre el enfoque de gestión de la calidad y el desempeño organizativo: una aproximación desde la perspectiva basada en los recursos. Diser-

- tación doctoral no publicada. Universidad de Valencia: España.
- DÁVILA, J. (2009). Capacidades dinámicas: un acercamiento a las teorías contemporáneas de la firma. Evidencias de dos organizaciones que operan en Colombia. *Monografías de Administración*. Universidad de Los Andes: Bogotá.
- DEL MORAL, A. et. al. (2007). *Gestión del Conocimiento*. Thomson.
- EDVINSSON, L. & Malone, M. (1999). *El capital intelectual*. Gestión 2000.
- FRANCES, A. (2006). *Estrategia y planes para la empresa con el cuadro de mando integral*. Pearson Educación de México.
- FRED, D. (2008). *Conceptos de Administración estratégica*. Pearson Educación: México.
- FONG, C. La teoría de recursos y capacidades: un enfoque contemporáneo en la gestión empresarial. *Carta Económica Regional*, 11 (61), 27-31.
- GUTIÉRREZ, M. (2011). *Desempeño social corporativo en pymes colombianas por sectores y ciudades. Análisis a las empresas del programa Comprometerse*. Universidad de los Andes: Bogotá.
- KAPLAN, R. & Norton, D. (2007). *Cuadro de mando integral*. Gestión 2000.
- KAPLAN, R. & Norton, D. (2009). *Cómo utilizar el cuadro de mando integral*. Gestión 2000.
- KIM, W,CH. & Mauborgne, R. (2008). *La estrategia del oceano azul*. Bogotá: Grupo Editorial Norma.
- MARÍN, H. (2005). Gestión del conocimiento capital intelectual, comunicación y cultura.
- MÉNDEZ, C. (2009). *Tecnologías y herramientas de gestión caso: grandes, medianas y pequeñas empresas en Bogotá*. Universidad del Rosario: Bogotá.
- PERDOMO, J. (2003). La arquitectura organizacional y las capacidades estratégicas empresariales. *Innovar. Revista de Ciencias Administrativas y Sociales*. 22, 55-62.
- RIESCO, M. (2006). *El negocio es el conocimiento*, Madrid: Ediciones Díaz de Santos.
- RODRÍGUEZ, A. (2003). La realidad de la Pyme colombiana. Desafío para el desarrollo. Consultado: 8 de julio del 2012. Extraído de: <http://www.fundes.org/uploaded/content/publicacione/1241969270.pdf>
- ROOS, J. et al. (1997). *Capital intelectual. El valor intangible de la empresa*. Paidós.
- SULLIVAN, P. (2001). *Rentabilizar el capital intelectual*. Paidós.
- URQUIJO, M. (2007). El enfoque de las capacidades de Amartya Sen: alcances y limitaciones. Disertación doctoral no publicada. Universidad de Valencia: Valencia, España.
- VALENCIA, M. (2009). Modelo para la creación del conocimiento para pymes. *Entramado*, 5(2), 10-27.
- VALHONDO, D. (2003). *Gestión del Conocimiento: Del mito a la realidad*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.
- VEGA, R.; Castaño, A. & Mora, A. (2011). *Pymes: reflexiones para la pequeña y mediana empresa en Colombia*. Institución Universitaria Politécnico Grancolombiano: Bogotá.
- VILLEGAS, D. & Toro, I. (2010). *Las Pymes: una mirada a partir de la experiencia académica del MBA*. Consultado 8 de Julio del 2012. Extraído de: <http://www.cafit.edu.co/revistas/revistamba/Documents/pymes-mirada-a-partir-experiencia-academica-mba.pdf>

## Anexo 1

### Instrumento para evaluar recursos y capacidades

#### Objetivo

Identificar los recursos y capacidades con que cuenta su empresa para gestionar el conocimiento.

#### Información General

Fecha: \_\_\_\_\_

Sector Económico al que pertenece:

Industrial	Comercial	Servicios
------------	-----------	-----------

Actividad económica que desarrolla:

Marque con una equis (x) los años de existencia de la empresa

Rango	(x)
0 a 5	
6 a 10	
10 a 15	
15 a 20	
21 a 25	
Más de 25	

Marque con una equis (x) el número de empleados directos que tiene la empresa:

Rango	(x)
De 1 a 10	
De 11 a 50	
De 51 a 200	
Más de 200	

### Instrucciones

El instrumento se encuentra dividido en cuatro secciones: la perspectiva financiera, la de clientes, la de procesos internos y la de aprendizaje y crecimiento. Dentro de cada perspectiva se plantean afirmaciones cuyas opciones de respuesta se encuentran en cada ítem. Marque con una equis (x), de acuerdo al comportamiento que más se adecue a la empresa

#### Perspectiva Financiera

Respecto a los recursos y capacidades financieras la empresa se comporta:

Existe un flujo adecuado de dinero para desarrollar el objeto social					
1	Siempre	La mayoría de las veces	A veces sí, a veces no	La mayoría de las veces no	Nunca
	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 5
La empresa utiliza los bienes que posee para garantizar los créditos					
2	Siempre	La mayoría de las veces	A veces sí, a veces no	La mayoría de las veces no	Nunca
	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 5

**Utiliza las diferentes opciones de crédito que son ofrecidas por el sistema financiero para las pymes**

<b>3</b>	Siempre	La mayoría de las veces	Aveces sí, algunas veces no	La mayoría de las veces no	Nunca
	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 5

**Los proveedores le otorgan fácilmente crédito**

<b>4</b>	Siempre	La mayoría de las veces	Aveces sí, algunas veces no	La mayoría de las veces no	Nunca
	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 5

**Sus obligaciones las cancelas dentro de los plazos acordados**

<b>5</b>	Siempre	La mayoría de las veces	Aveces sí, algunas veces no	La mayoría de las veces no	Nunca
	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 5

**Utiliza indicadores financieros para la toma de decisiones**

<b>6</b>	Siempre	La mayoría de las veces	Aveces sí, algunas veces no	La mayoría de las veces no	Nunca
	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 5

**Perspectiva cliente**

Respecto a los recursos y capacidades con relación a sus clientes, la empresa se comporta

**Sus productos o servicios son adquiridos por su calidad**

<b>1</b>	Siempre	La mayoría de las veces	Aveces sí, algunas veces no	La mayoría de las veces no	Nunca
	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 5

**Sus productos o servicios son adquiridos por su precio**

<b>2</b>	Siempre	La mayoría de las veces	Aveces sí, algunas veces no	La mayoría de las veces no	Nunca
	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 5

**Sus productos o servicios son adquiridos por su novedad**

<b>3</b>	Siempre	La mayoría de las veces	Aveces sí, algunas veces no	La mayoría de las veces no	Nunca
	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 5

**Sus productos o servicios son adquiridos por su disponibilidad**

<b>4</b>	Siempre	La mayoría de las veces	Aveces sí, algunas veces no	La mayoría de las veces no	Nunca
	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 5

**Los productos o servicios tienen características que hacen que su imitación se dificulte**

<b>5</b>	Siempre	La mayoría de las veces	Aveces sí, algunas veces no	La mayoría de las veces no	Nunca
	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 5

**Sus productos y/o servicios son adquiridos por la marca**

<b>6</b>	Siempre	La mayoría de las veces	A veces sí, a veces no	La mayoría de las veces no	Nunca
	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 5

**Sus productos o servicios son adquiridos por la imagen que posee su empresa**

<b>7</b>	Siempre	La mayoría de las veces	A veces sí, a veces no	La mayoría de las veces no	Nunca
	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 5

**Se definen las características que diferencian su producto o servicio frente a los de la competencia**

<b>8</b>	Siempre	La mayoría de las veces	A veces sí, a veces no	La mayoría de las veces no	Nunca
	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 5

**La competencia constituye una preocupación para la empresa**

<b>9</b>	Siempre	La mayoría de las veces	A veces sí, a veces no	La mayoría de las veces no	Nunca
	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 5

**Es constante el compromiso con el entorno social y ambiental**

<b>10</b>	Siempre	La mayoría de las veces	A veces sí, a veces no	La mayoría de las veces no	Nunca
	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 5

**La frecuencia con que compran sus clientes es identificable**

<b>11</b>	Siempre	La mayoría de las veces	A veces sí, a veces no	La mayoría de las veces no	Nunca
	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 5

**Se crean relaciones a largo plazo con los clientes**

<b>12</b>	Siempre	La mayoría de las veces	A veces sí, a veces no	La mayoría de las veces no	Nunca
	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 5

**Utiliza estudios internos o externos para la toma de decisiones**

<b>13</b>	Siempre	La mayoría de las veces	A veces sí, a veces no	La mayoría de las veces no	Nunca
	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 5

**Se usan patentes y licencias como una manera de proteger el conocimiento**

<b>14</b>	Siempre	La mayoría de las veces	A veces sí, a veces no	La mayoría de las veces no	Nunca
	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 5

**Perspectiva proceso interno**

Respecto a los recursos y capacidades con relación al proceso interno, la empresa se comporta

**La infraestructura sirve para cumplir con los objetivos propuestos**

<b>1</b>	Siempre	La mayoría de las veces	A veces sí, a veces no	La mayoría de las veces no	Nunca
	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 5

La infraestructura se ajusta cuando las necesidades del mercado así lo requieren					
2	Siempre	La mayoría de las veces	A veces sí, a veces no	La mayoría de las veces no	Nunca
	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 5

Es necesario contratar con terceros para realizar procesos de la empresa					
3	Siempre	La mayoría de las veces	A veces sí, a veces no	La mayoría de las veces no	Nunca
	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 5

Los procesos fluyen rápidamente para satisfacer las necesidades de los clientes					
4	Siempre	La mayoría de las veces	A veces sí, a veces no	La mayoría de las veces no	Nunca
	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 5

Se lanza por lo menos una vez cada tres años un nuevo producto o servicio					
5	Siempre	La mayoría de las veces	A veces sí, a veces no	La mayoría de las veces no	Nunca
	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 5

Se cuenta con productos o servicios que se han expandido más allá del mercado objetivo inicialmente propuesto					
6	Siempre	La mayoría de las veces	A veces sí, a veces no	La mayoría de las veces no	Nunca
	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 5

Se tienen en cuenta las ideas de nuevos productos o servicios propuestos por los trabajadores					
7	Siempre	La mayoría de las veces	A veces sí, a veces no	La mayoría de las veces no	Nunca
	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 5

Se utiliza información de los clientes para optimizar los procesos					
8	Siempre	La mayoría de las veces	A veces sí, a veces no	La mayoría de las veces no	Nunca
	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 5

Se analiza la información proveniente de la competencia					
9	Siempre	La mayoría de las veces	A veces sí, a veces no	La mayoría de las veces no	Nunca
	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 5

Los empleados tienen información de lo que sucede en el mercado					
10	Siempre	La mayoría de las veces	A veces sí, a veces no	La mayoría de las veces no	Nunca
	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 5

Tiene alianzas con sus proveedores para mejorar los procesos de distribución a los clientes					
11	Siempre	La mayoría de las veces	A veces sí, a veces no	La mayoría de las veces no	Nunca
	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 5

**La atención de las quejas y reclamos es oportuna y eficiente**

<b>12</b>	Siempre	La mayoría de las veces	A veces sí, a veces no	La mayoría de las veces no	Nunca
	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 5

**Obtener garantía en sus productos es un proceso fácil para los clientes**

<b>13</b>	Siempre	La mayoría de las veces	A veces sí, a veces no	La mayoría de las veces no	Nunca
	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 5

**La devolución de un cliente se atiende rápidamente**

<b>14</b>	Siempre	La mayoría de las veces	A veces sí, a veces no	La mayoría de las veces no	Nunca
	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 5

**Crearle al cliente una emoción positiva al realizar la compra es una prioridad para la empresa**

<b>15</b>	Siempre	La mayoría de las veces	A veces sí, a veces no	La mayoría de las veces no	Nunca
	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 5

**Perspectiva aprendizaje y crecimiento**

Respecto a los recursos y capacidades con relación al aprendizaje y crecimiento, la empresa se comporta

**Se utiliza de manera eficiente una red, con computadores, impresoras y elementos necesarios para cumplir con los objetivos de la empresa**

<b>1</b>	Siempre	La mayoría de las veces	A veces sí, a veces no	La mayoría de las veces no	Nunca
	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 5

**Los softwares utilizados son eficientes**

<b>2</b>	Siempre	La mayoría de las veces	A veces sí, a veces no	La mayoría de las veces no	Nunca
	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 5

**El uso de TICs es importante para satisfacer a los clientes**

<b>3</b>	Siempre	La mayoría de las veces	A veces sí, a veces no	La mayoría de las veces no	Nunca
	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 5

**El nivel de formación que tienen los trabajadores es el adecuado respecto a las funciones que cada uno desempeña**

<b>4</b>	Siempre	La mayoría de las veces	A veces sí, a veces no	La mayoría de las veces no	Nunca
	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 5

**El personal cuenta con conocimientos y la experiencia necesarios para desempeñar efectivamente su labor**

<b>5</b>	Siempre	La mayoría de las veces	A veces sí, a veces no	La mayoría de las veces no	Nunca
	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 5

**El personal se compromete con la visión, la misión y los principios de la empresa**

<b>6</b>	Siempre	La mayoría de las veces	A veces sí, a veces no	La mayoría de las veces no	Nunca
	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 5

**El personal se destaca por su habilidad para realizar sus labores con éxito**

<b>7</b>	Siempre	La mayoría de las veces	A veces sí, a veces no	La mayoría de las veces no	Nunca
	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 5

**Los problemas que suceden se resuelven rápidamente gracias a la acción efectiva del personal**

<b>8</b>	Siempre	La mayoría de las veces	A veces sí, a veces no	La mayoría de las veces no	Nunca
	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 5

**Existe compromiso para satisfacer las necesidades del cliente**

<b>9</b>	Siempre	La mayoría de las veces	A veces sí, a veces no	La mayoría de las veces no	Nunca
	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 5

**El autocontrol se aplica en cada una de las funciones desempeñadas**

<b>10</b>	Siempre	La mayoría de las veces	A veces sí, a veces no	La mayoría de las veces no	Nunca
	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 5

**Hay compromiso con la calidad**

<b>11</b>	Siempre	La mayoría de las veces	A veces sí, a veces no	La mayoría de las veces no	Nunca
	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 5

**as personas facilitan los procesos para adaptarse con rapidez a los cambios que se requieren**

<b>12</b>	Siempre	La mayoría de las veces	A veces sí, a veces no	La mayoría de las veces no	Nunca
	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 5

**Se identifican los riesgos que tiene la empresa**

<b>13</b>	Siempre	La mayoría de las veces	A veces sí, a veces no	La mayoría de las veces no	Nunca
	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 5

**La gerencia logra el apoyo de los empleados para cumplir las metas propuestas**

<b>14</b>	Siempre	La mayoría de las veces	A veces sí, a veces no	La mayoría de las veces no	Nunca
	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 5

**La gerencia es visionaria y flexible**

<b>15</b>	Siempre	La mayoría de las veces	A veces sí, a veces no	La mayoría de las veces no	Nunca
	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 5

**El personal se integra fácilmente para lograr los objetivos y metas propuestos**

<b>16</b>	Siempre	La mayoría de las veces	A veces sí, a veces no	La mayoría de las veces no	Nunca
	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 5

**Se utiliza internet e intranet**

<b>17</b>	Siempre	La mayoría de las veces	A veces sí, a veces no	La mayoría de las veces no	Nunca
	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 5

**Los procesos y procedimientos se encuentran en documentos y las funciones se desarrollan de acuerdo con lo planteado**

<b>18</b>	Siempre	La mayoría de las veces	A veces sí, a veces no	La mayoría de las veces no	Nunca
	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 5

**Se utilizan mecanismos para documentar los nuevos procesos que se requieren crear para satisfacer las necesidades del cliente**

<b>19</b>	Siempre	La mayoría de las veces	A veces sí, a veces no	La mayoría de las veces no	Nunca
	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 5

**Los trabajadores tienen sentido de pertenencia con la empresa**

<b>20</b>	Siempre	La mayoría de las veces	A veces sí, a veces no	La mayoría de las veces no	Nunca
	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 5

**El ambiente de trabajo es agradable**

<b>21</b>	Siempre	La mayoría de las veces	A veces sí, a veces no	La mayoría de las veces no	Nunca
	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 5

**Se utilizan canales de comunicación eficientes**

<b>22</b>	Siempre	La mayoría de las veces	A veces sí, a veces no	La mayoría de las veces no	Nunca
	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 5

**La empresa intercambia información con sus clientes y proveedores a través de medios electrónicos**

<b>23</b>	Siempre	La mayoría de las veces	A veces sí, a veces no	La mayoría de las veces no	Nunca
	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 5

**Fuente:** *Elaboración propia, 2016.*