



Coordinación de Estudios de Postgrado
Especialización en Planificación, Desarrollo y Gestión de Proyectos

Iniciativa de gestión del conocimiento a través de la implantación de una biblioteca de proyectos para la empresa Coca-Cola FEMSA de Venezuela ubicada en los cortijos de Lourdes Caracas Venezuela.

Trabajo Especial de Grado para optar al título Especialista en Planificación, Desarrollo y Gestión de Proyectos

Autor: Ing. Víctor José Bolívar Madriz.

CI: 15.613.544

Tutora: Lic. Sixta Adrián.

Caracas, Abril de 2012

Universidad Monteávila

Comité de Estudios de Post-Grado

Iniciativa de gestión del conocimiento a través de la implantación de una biblioteca de proyectos para la empresa Coca-Cola FEMSA de Venezuela ubicada en los cortijos de Lourdes Caracas Venezuela.

Bolívar Madriz Víctor José

Abril, 2012

La gestión del conocimiento constituye una de las principales preocupaciones de las grandes organizaciones de hoy en día, actualmente empresas importantes destinan grandes cantidades de dinero en capacitación de los empleados. Muchas de estas capacitaciones están destinadas a procesos de negocio, prácticas laborales, y conocimientos de la dinámica del funcionamiento de la empresa. Coca-Cola Femsa de Venezuela es una de las organizaciones pioneras que considera estos planes de capacitación para sus empleados. A pesar de ser una empresa preocupada por mantener elevados estándares de calidad en sus procesos de negocio no escapa de procedimientos empíricos y en la recurrencia de errores conocidos en sus procesos administrativos, negocios, sistemas e informática, lo cual constituye un factor de riesgo muy importante ya que por ser una empresa que cotiza en bolsa, todos sus procesos que impacten al negocio deben estar documentados. Este es el principal motivo de la investigación la gestión del conocimiento a través de la implantación de una biblioteca de proyectos para la organización y facilitar el flujo de la información entre los empleados, garantizando una operación clara, transparente y soportada. Disminuyendo así los grandes montos en presupuestos de capacitación de personal.

Palabras Clave: Gestión, Conocimiento, Proyectos, Administración.

Dedicatoria

Dedicado a todos los investigadores que se apasionan con los proyectos y su gestión. También se lo dedico a una persona especial que me dio la vida, mi madre María del Rosario Madriz, y a otra persona especial Darwin Zamora Azuaje.

Agradecimientos

Agradezco a dios y al universo inmenso e infinito que vigila mis pasos, desde que me levanto hasta el momento que duermo, siento una gratitud infinita por ser y estar, por todas las oportunidades brindadas y experiencias. Esta es una experiencia más, que marcará el inicio de muchas.

Agradezco a mi tutora y amiga Sixta Adrián, por su experto conocimiento y guía, de verdad que esto también es gracias a usted profesora.

A la Universidad Monteávila, simplemente me lleno de alegría por haber permitido desarrollar mi carrera ahí, el realizar un postgrado en esta prestigiosa casa de estudios definitivamente será uno de los mejores recuerdos.

A la organización Coca-Cola Femsa de Venezuela, por ser mi sitio de trabajo, donde me he formado y crecido profesionalmente.

A mi familia hermosa, siempre presentes y apoyándome en todas mis decisiones ¡Gracias!

Contenido

Índice de Tablas	vii
Índice de Figuras	viii
Introducción.....	10
CAPÍTULO I.....	13
1. El problema	13
1.1. Planteamiento del problema.....	13
1.1.1. Motivación y Justificación	13
1.1.2. Enunciado del problema	14
1.1.3. Objetivo General.....	14
1.1.4. Objetivos Específicos	14
CAPÍTULO II	16
2. MARCO TEÓRICO	16
2.1. Consideraciones Generales acerca de la gestión del Conocimiento.....	16
2.2. Aprendizaje Organizacional	17
2.3. Comunidades de Práctica	18
2.3.1. Características de los integrantes de las comunidades de práctica	18
2.3.4. Comunidades virtuales del aprendizaje	20
2.3.5. Conectivismo: Constructivismo en un mundo conectado	20
2.4. Los Repositorios digitales	21
2.4.1 Los repositorios digitales y la evolución de la Web de hoy a la web del futuro, la web semántica	21
2.5. Las Wikis como herramienta de gestión del conocimiento empresarial	23
CAPITULO III.....	24
3. Marco Contextual.....	24
3.1 Coca Cola Femsa	24
3.2 Estructura organizativa de Femsa en Venezuela	25
3.3 Proyectos de la organización.....	27
3.4 Procesos Manejados en la organización	28

CAPÍTULO IV.....	31
4. Marco Metodológico.....	31
4.1. Sobre el Tipo de Investigación.....	31
4.2. Diseño de la Investigación.....	34
4.3. Población y muestra.....	35
4.4. Instrumentos de recopilación de Información y Descripción de Técnicas de Recopilación de datos.....	35
4.5. Aplicación de Instrumentos.....	36
4.6. Análisis e interpretación de los datos.....	36
CAPÍTULO V.....	37
5.1 ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS DATOS.....	37
5.1.1. Pregunta Nro. 1.....	37
5.1.2. Pregunta Nro. 2.....	38
5.1.3. Pregunta Nro. 3.....	39
5.1.4. Pregunta Nro. 4.....	40
5.1.5. Pregunta Nro. 5.....	41
5.1.6. Pregunta Nro. 6.....	42
5.1.7. Pregunta Nro. 7.....	43
5.1.8. Pregunta Nro. 8.....	44
5.1.9. Pregunta Nro. 9.....	45
CAPÍTULO VI.....	50
6.1 La Propuesta.....	50
Conclusiones y Recomendaciones.....	64
Referencias bibliográficas y Electrónicas.....	67
Anexos.....	69

Índice de Tablas

Tabla N° 1 Datos para la pregunta 134
Tabla N° 2 Datos para la pregunta 235
Tabla N° 3 Datos para la pregunta 336
Tabla N° 4 Datos para la pregunta 437
Tabla N° 5 Datos para la pregunta 538
Tabla N° 6 Datos para la pregunta 639
Tabla N° 7 Datos para la pregunta 740
Tabla N° 8 Datos para la pregunta 841
Tabla N° 9 Datos para la pregunta 942
Tabla N° 10 Información relevante para los datos de la biblioteca de proyectos.43

Índice de Figuras

Figura 1 Estructura Organizativa de FEMSA en Venezuela	22
Figura 2 Estructura Organizativa de FEMSA Manufactura y logística en Venezuela	23
Figura 3 Estructura Organizativa de FEMSA Inteligencia de Mercados en Venezuela	24
Figura 4 Project Management Scheme for KM implementation	28
Figura Nro5 Resultados de la pregunta 1	34
Figura Nro6 Resultados de la pregunta 2	35
Figura Nro 7 Resultados de la pregunta 3	36
Figura Nro 8 Resultados de la pregunta 4	37
Figura Nro 9 Resultados de la pregunta 5	38
Figura Nro 10 Resultados de la pregunta 6	39
Figura Nro 11 Resultados de la pregunta 7	40
Figura Nro 12 Resultados de la pregunta 8	41
Figura Nro 13 Resultados de la pregunta 9	42
Figura N° 14 Formulario de búsqueda de proyectos	52
Figura N° 15 Formulario para crear proyectos	53
Figura N° 16 Manejo de alertas	54

Automáticas	
Figura N° 17 Resultados de la Búsqueda55
Figura N° 18 Solicitud de permiso sobre elemento de biblioteca de proyectos56
Figura N° 19 Datos del proyecto57
Figura N° 20 Documentación Asociada al proyecto58
Figura N° 21 Esquema de trabajo para la biblioteca de proyectos59

Introducción

Actualmente, las empresas se caracterizan por poseer un cambiante ambiente organizacional, bien sea por la naturaleza de su negocio, o por condiciones exteriores como por ejemplo la globalización. Las organizaciones se ven forzadas a generar soluciones rápidas y eficaces. Muchas de estas soluciones, son desarrolladas por equipos multidisciplinarios, que se encargan de ejecutar tareas en beneficio de la solución de un problema. Pero las soluciones generadas suelen quedar en el ámbito de las unidades que las producen, y el resto de la organización puede llegar a ignorar la existencia del conocimiento producido a partir de una experiencia aislada que puede ser útil en otras situaciones similares.

La causa de ésta situación tiene que ver con el hecho de que la sistematización de experiencias vinculadas a la solución de problemas suele permanecer bajo el resguardo del personal que las genera. Esto dificulta que la información fluya, trayendo entre otras cosas, consecuencias como grandes inversiones de dinero en capacitación de personal para generar soluciones ya experimentadas, cuando muchas veces se podría recurrir a experiencias previas, documentadas y centralizadas, en un punto único de comunicación corporativa dentro de las organizaciones.

El propósito de esta investigación, es desarrollar una herramienta que contribuya a la gestión del conocimiento a través de la implantación de un repositorio centralizado de proyectos, de forma tal que la comunidad de trabajadores de la empresa Coca-Cola Femsa de Venezuela pueda compartir experiencias y prácticas de procesos laborales en beneficio del flujo de la información, para la disminución de la recurrencia en errores conocidos y aumentar el desempeño en la operación diaria en las unidades de negocio de la

empresa. Es importante destacar que una herramienta como la que se propone contribuiría a disminuir el impacto de vacíos, migración y fuga de conocimientos en caso de ausencias de personal.

En Coca Cola Femsa de Venezuela existe una compleja estructura de departamentos encargados de ejecutar variados procesos que generan indicadores e información de diversa índole. Contar con un punto centralizado para el intercambio de información impactaría positivamente el desempeño de las operaciones del negocio.

La investigación está compuesta bajo el siguiente esquema:

En el capítulo I se encontrará todo lo relacionado con el planteamiento del problema, se hace referencia a toda la información relacionada con la formulación del problema propósito de esta investigación. En este mismo orden de ideas los objetivos generales y específicos que se plantean, la motivación y justificación de la investigación.

El capítulo II abarca el desarrollo del marco teórico de la investigación. Se señalan todas las bases conceptuales utilizadas para obtener el respaldo teórico que soporta la investigación. Así como también el detalle de experiencias previas en el desarrollo de proyectos similares. Continuando con la base de la investigación, es necesario saber el marco contextual donde se desarrolla el proyecto, es por ello que en el capítulo III se desarrolla el marco contextual donde se lleva a cabo la investigación, es decir se especifica la organización que es objeto de estudio, su composición y organización empresarial. En este mismo orden de ideas, el capítulo III están descritos los puntos relacionados en el marco

contextual, como el contexto donde se desarrolla la investigación. Se detallan aspectos empresariales de la organización, así como también se describe la problemática detectada que motivó el desarrollo de esta investigación.

El capítulo IV se describe el marco metodológico, se detalla la metodología que se utiliza para esta investigación, así como también el marco de trabajo utilizado para desarrollar La iniciativa de gestión del conocimiento objeto de este trabajo.

Finalmente el capítulo VI se presenta la propuesta, que contiene el desarrollo del diseño de este proyecto, así como también los criterios que se deben tomar en cuenta para la evaluación de factibilidad económica y financiera de la iniciativa planteada.

CAPÍTULO I

1. El problema

1.1. Planteamiento del problema

1.1.1. Motivación y Justificación

El conocimiento en las organizaciones representa una de las bases fundamentales que diferencian las empresas exitosas del resto de sus competidores. Coca-Cola FEMSA en la actualidad es el embotellador de Coca-Cola más grande del mundo (Femsa, 2010), teniendo una fuerte presencia en el campo de bebidas en 9 países, la organización se caracteriza por garantizar excelentes estándares de calidad en los procesos de producción, envasado y logística en general del embotellamiento de bebidas. Por ser una de las empresas más exitosas en este campo, Coca-Cola Company otorga la concesión de embotellar la bebida más famosa del mundo, y a su vez ingresar en uno de los mercados más exigentes de América Latina, como lo es Venezuela. Su ingreso en el mercado local lo realiza de una manera exitosa, logrando tener un posicionamiento de marca radical, que alcanza a tal punto que la población Venezolana cambie su manera de pensar y comprar en el momento de elegir una bebida gaseosa, desplazando así a su mayor competidor, que a principios de los años 90 tenía una muy fuerte presencia en el mercado local.

Sin embargo la empresa no escapa de la práctica de procesos empíricos y la recurrencia en errores conocidos que pudieran ser resueltos de una manera eficiente a través de herramientas que permitan la facilidad de centralizar la información, compartirla y hacer uso eficiente de los recursos del conocimiento. Es importante destacar que el uso de estas

herramientas va acompañado de Cambios organizacionales vinculados con la sensibilización acerca de la importancia de hacer explícito el conocimiento organizacional mediante la documentación y sistematización permanente de las diversas experiencias y prácticas empresariales.

Es necesario entender que para las empresas el tiempo es dinero, y la demora en la solución de problemas recurrentes y no documentados en las organizaciones incurre en el aumento de costos, sin garantizar una operación eficaz y derrochando minutos que se pueden emplear para crear nuevas ideas o para producir mejoras en las prácticas empresariales, garantizando en el caso particular de Coca-Cola FEMSA la producción de más cajas físicas y productos de mejor calidad.

1.1.2. Enunciado del problema

¿Es posible implantar un repositorio de proyectos que facilite la gestión del conocimiento sobre los procesos empresariales en un departamento de Coca-Cola FEMSA de Venezuela?

1.1.3. Objetivo General

Desarrollar una propuesta para implantar un repositorio virtual de proyectos orientado a promover la gestión del conocimiento sobre los procesos empresariales de Coca – Cola FEMSA Venezuela.

1.1.4. Objetivos Específicos

- Realizar un diagnóstico de la situación de sistematización de proyectos en las unidades organizativas de la empresa tomando como piloto el departamento de manufactura y logística de la empresa con la finalidad de generar un inventario de proyectos.

- Proponer un modelo para la organización de un repositorio de proyectos, basados en los principios de la gestión del conocimiento, así como también la secuencia de procesos asociados al mantenimiento de ese repositorio.
- Determinar los criterios para evaluar la factibilidad técnica y económica del proyecto.

CAPÍTULO II

2. MARCO TEÓRICO

El marco teórico constituye la base fundamental para el sustento figurado de una investigación, para el desarrollo de cualquier proyecto es necesario recurrir y exponer todas las herramientas bibliográficas y electrónicas que se utilizarán para apoyar cualquier idea.

A continuación el marco teórico de la presente investigación:

2.1. Consideraciones Generales acerca de la gestión del Conocimiento

(McInerney, 2002) Define la gestión del conocimiento como un esfuerzo que se realiza con el conocimiento que reside en toda organización utilizándolo para alcanzar los objetivos de la misma.

La gestión del conocimiento constituye un rango de estrategias y prácticas utilizadas en una organización para identificar, crear, representar, distribuir y habilitar adopciones, experiencias y prácticas encapsuladas en los trabajadores de la organización.

En la actualidad muchas empresas están utilizando la gestión del conocimiento como parte fundamental en la gestión de sus negocios, ya que el conocimiento generado se focaliza en los objetivos organizacionales y va de la mano con la visión y la misión de la empresa.

La gestión del conocimiento ayuda a reducir el trabajo redundante, elimina el "Inventar la rueda", reduce la curva de aprendizaje para el personal nuevo que ingresa en la organización y se adapta a cualquier ambiente cambiante y mercado.

Existen varios conceptos asociados al de Gestión del Conocimiento, todos ellos vinculados con los procesos de acumulación de capital intelectual en las organizaciones, entre estos conceptos interesa destacar el de aprendizaje organizacional por tener especial vinculación con el proyecto que ocupa la atención de este trabajo.

2.2. Aprendizaje Organizacional

El aprendizaje en las organizaciones constituye para los directivos y el personal ejecutivo de una organización grandes cantidades monetarias de inversión, según el autor (Beitler, 2005), refiere que para los Estados Unidos, el monto estimado para el año de su publicación sobrepasaba los 250 millones de dólares. Esto constituía una suma exorbitante en cuanto a la educación de los empleados. Ahora bien, un punto importante en estas inversiones de capacitación es la tasa de retorno que tanto preocupa a los directivos de las organizaciones.

Este autor, indica que el aprendizaje se debe hacer de forma estratégica, a través de la transmisión del conocimiento, el auto aprendizaje y el desarrollo profesional de las organizaciones, dejando atrás, los centros de capacitación. Aquellas empresas que imparten conocimiento y son ajenas a las organizaciones, por lo cual desconocen sus verdaderas necesidades de negocio. Hoy en día más allá de las empresas de capacitación se deben desarrollar los consultores organizacionales, aquellos individuos pertenecientes a las organizaciones, que verdaderamente conocen las necesidades del negocio, y serán los encargados de transferir la información entre sus compañeros de trabajo.

De acuerdo a esta tendencia se constituyen comunidades con un fin común de aprendizaje, denominadas comunidades de prácticas. Las cuales se detallan a continuación.

2.3. Comunidades de Práctica

Las comunidades de práctica son grupos formados por personas, comprometidas en un proceso de aprendizaje colectivo. (Wenger, 2006), ejemplifica las comunidades de práctica como una tribu que intenta sobrevivir, un grupo de ingenieros trabajando en problemas similares, son grupos de personas que comparten una pasión, un conocimiento que a ellos les interesa compartirlo interactivamente.

Martin (2003), refiere que las comunidades de práctica son un grupo de personas que están participando en un sistema de aprendizaje social, en donde comparten enfoques, problemas, aspiraciones, situaciones y necesidades sobre temas establecidos. Se caracterizan por reflexionar sobre cuestiones comunes, explorar ideas y sondear nuevos procesos.

2.3.1. Características de los integrantes de las comunidades de práctica

Los miembros de una comunidad de práctica se caracterizan por lo siguiente, según (Martin, 2003):

- Se sitúan en una plataforma en movimiento, en desarrollo, en crecimiento, en exploración, en situación de avance.
- Hacen sinergia y se comparten riesgos, favoreciendo el crecimiento y mejora continua de la organización.
- Generan un sentido de identidad y de pertenencia a un grupo en proyectos comunes.

2.3.2 Principios básicos de las comunidades de práctica

Las comunidades de práctica poseen principios básicos, a los cuales (Fadow, 2010), los define:

- Todos tienen algo para enseñar, y todos tienen algo para aprender, esto se entiende como que cada miembro de la comunidad de práctica debe aportar conocimiento a la comunidad, así como también está en el derecho de aprender los conocimientos transmitidos por los otros.
- El éxito propio es éxito de los demás, y sólo la colaboración y la participación activa permitirán resolver los problemas comunes. Esto se refiere que el éxito de la comunidad de práctica se basa en el éxito de sus colaboradores, tal como el caso de las organizaciones, en donde el éxito de cada unidad contribuye al éxito de la organización.
- En diferencia con las redes sociales, las comunidades de práctica deben poseer un facilitador, que juegue el papel de líder, manteniendo viva la iniciativa de la comunidad de práctica.

2.3.3 Las comunidades de práctica y la gestión del conocimiento empresarial

(Fadow, 2010), señala a las comunidades de práctica como herramientas formidables dentro del entorno empresarial, para la gestión del conocimiento de las organizaciones. El conocimiento combinado y potenciado permite resolver problemas en tiempos más cortos con menores costos, mejorando la calidad de las decisiones y acelerando la innovación.

Hoy en día las comunidades de práctica constituyen una base fundamental para la transferencia del conocimiento, por el hecho de estar en una sociedad que crece a pasos agigantados en la tecnología el uso de las comunidades han obtenido otros alcances, entre ellos las comunidades virtuales del aprendizaje, tal como se muestra a continuación.

2.3.4 Comunidades virtuales del aprendizaje

Referente a las comunidades virtuales de aprendizaje (Chiu, Hsu, & Wang, 2006) exponen que con el rápido crecimiento de la internet ha facilitado la proliferación de las comunidades virtuales del aprendizaje, con actividades del conocimiento que abarcan desde lo económico hasta lo social y lo educativo. Muchas personas participan en comunidades virtuales de práctica, bien sea para la búsqueda de conocimiento personal, como para la solución de problemas profesionales. Sin embargo los autores señalan también que las personas que ingresan a las comunidades virtuales del aprendizaje no solo buscan conocimiento, sino también el pertenecer a una comunidad social e inclusive conocer personas con intereses profesionales comunes. Se puede observar una necesidad de estar conectados y comunicados en esta era digital de vanguardia, es decir que emergen conceptos nuevos que se adaptan a esta nueva corriente. Entre ellos el conectivismo, el cual se analiza a continuación.

2.3.5 Conectivismo: Constructivismo en un mundo conectado

(Siemens, 2006) Define el Conectivismo como una teoría que describe el conocimiento en una era digital, donde se integran los principios de teorías de redes neuronales, teorías de caos y de auto-organización. De acuerdo al autor el conectivismo tiene sus principios definidos a continuación:

- El aprendizaje y el conocimiento requieren de una diversidad de opiniones que representarán un todo, y permitirán la selección de la más aproximada como el concepto correcto.
- El aprendizaje es una red de procesos de formación con nodos especializados o fuentes de información. Es decir como un gran circuito eléctrico, donde cada nodo es un punto de conocimiento especializado, y cada fuente de voltaje o poder es una fuente nueva de información.
- El conocimiento reside en las redes.

- El conocimiento podrá preservarse o residir en repositorios digitales, y podrá ser habilitado y facilitado a través de la tecnología.
- El conocimiento y el aprendizaje son constantes, un proceso continuo donde no existirán productos finales o estados definitivos.
- El conocer “donde” y “quien” son más importantes hoy en día que el “que” y el “como”.

En resumidas palabras el conectivismo es un proceso de creación de redes de conocimiento.

Con lo inferido del autor, las herramientas que hoy en día la tecnología ofrece permita la creación de esa red de conocimiento para favorecer el conectivismo, estas herramientas cada día van creciendo de forma incontrolada. Una de estas tecnologías son los repositorios digitales, que se detallan a continuación.

2.4. Los Repositorios digitales

Los repositorios digitales se definen como herramientas eficaces para el resguardo de las producciones literarias, (Bravo, 2007), los define como un resguardo de las obras lingüísticas en la web. El internet ha sido el descubrimiento más importante para la globalización y la tecnología. Ha permitido crecer el intercambio de conocimiento entre personas, organizaciones e incluso países. Sin embargo no se han establecido controles de resguardo frente a las obras en la web. Es por ello la preocupación del autor de desarrollar alternativas vanguardistas frente a esta nueva producción del arte.

2.4.1 Los repositorios digitales y la evolución de la Web de hoy a la web del futuro, la web semántica

Según (Guzman Lopez, 2008), los repositorios digitales son herramientas eficaces para almacenar, organizar y hacer uso eficiente de la información y el conocimiento.

Los recursos almacenados en los repositorios digitales deben poseer una estructura estandarizada de metadatos que asegure que la accesibilidad de los recursos digitales almacenados en el repositorio sea accesible con gran efectividad. En el caso de los repositorios de objetos de aprendizaje, el estándar de metadatos es SCORM, para el caso de las bibliotecas digitales el estándar es Dublin Core.

La proliferación de los repositorios digitales en la web constituirá la web semántica. Se define la web semántica como el futuro de la web, que facilitará la localización de recursos, la comunicación entre sistemas y programas, que facilitará a mejorar el desempeño hasta llegar a unos niveles de una extraordinaria efectividad.

De acuerdo a lo planteado con (Guzman Lopez, 2008) la web semántica se define como:

- Una red en la cual la información está dotada de significados bien definidos, con el fin de que la coordinación del trabajo entre humanos y computadoras sea más completa. En un futuro, las máquinas multiplicarán su capacidad de procesar y comprender los datos que hoy tan sólo se exhiben en pantalla y podrán interrelacionarlos de manera automática.
- La Web semántica permitirá hacer búsquedas precisas disminuyendo el uso de palabras clave, en donde solo el usuario bastará con incluir literalmente lo que desee en el buscador, como por ejemplo “...*Deseo viajar de Caracas a Maracaibo en el vuelo más barato y en la ventanilla...*”.

En este mismo orden de ideas (Castells, 2007), define la web semántica como un área potente en la confluencia de la Inteligencia Artificial y las tecnologías web que propone introducir descripciones explícitas sobre el significado de los

recursos, para permitir que las propias máquinas tengan un nivel de comprensión de la web suficiente como para hacerse cargo de una parte, la más costosa, rutinaria, o físicamente inabarcable, del trabajo que actualmente realizan manualmente los usuarios que navegan e interactúan con la web.

Los repositorios digitales son herramientas para la gestión del conocimiento, para ello también se utiliza las WIKIS, específicamente en esta investigación se detallarán las WIKIS dentro del ambiente empresarial.

2.5. Las Wikis como herramienta de gestión del conocimiento empresarial

Para definir esta herramienta (Wikipedia, 2011) define las wikis como un sitio web cuyas páginas pueden ser editadas por múltiples voluntarios a través del navegador web. Los usuarios pueden crear, modificar o borrar un texto que comparten. Los textos o “páginas wiki” tienen títulos únicos. Si se escribe el título de una “página wiki” en algún lugar del wiki entre dobles corchetes ([[...]]), esta palabra se convierte en un «enlace web» a la página wiki. La tecnología de las páginas wikis tienen muchas ventajas, entre ellas la más importante es que se da una gran libertad al usuario, ya que se puede editar y cambiar el formato de forma instantánea, haciendo que más gente participe en su edición. Esto facilita la escritura colaborativa y por ende la gestión del conocimiento.

Con relación de las wikis a nivel empresarial (Evangelista, 2007) refiere que el uso de esta herramienta aporta una mayor flexibilidad a la hora de gestionar la información, permite descentralizar la captación de la información, ha hecho que cada proceso empresarial se involucre e integre en el resultado final de cualquier producto y se consigue que el personal se más ágil en el desarrollo del mismo.

Para resumir, todos los conceptos que fueron detallados en este apartado serán de utilidad para el desarrollo de la propuesta, de manera que su utilidad es construir la base de teórica que será el apoyo de núcleo de la investigación.

CAPITULO III

3. Marco Contextual

3.1 Coca Cola Femsa

Con la adquisición de Panamerican Beverages, Inc. ("Panamco") en mayo de 2003, Coca-Cola FEMSA S.A. de C.V. ("KOF") es la segunda embotelladora de Coca-Cola más grande en el mundo. Según (Femsa, 2010) la empresa representa cerca del 10% de las ventas globales de Coca-Cola. KOF es la embotelladora más grande de Latinoamérica, distribuyendo aproximadamente 2 billones de cajas unidad al año equivalentes aproximadamente el 40% del volumen de ventas de Coca-Cola en la región.

Coca-Cola FEMSA, S.A. de C.V. produce Coca-Cola, Sprite, Fanta, Lift y otros productos de marcas de The Coca-Cola Company en México (una parte importante del centro de México, incluyendo la ciudad de México y el Sureste de México), Guatemala (la ciudad de Guatemala y sus alrededores), Nicaragua (todo el país), Costa Rica (todo el país), Panamá (todo el país), Colombia (la mayoría del país), Venezuela (todo el país), Brasil (São Paulo, Campiñas, Santos el estado de Mato Grosso do Sul y parte del estado de Goias) y Argentina (capital federal de Buenos Aires y sus alrededores), además de agua embotellada, cerveza y otras bebidas en algunos de estos territorios. En Venezuela se embotellan productos de Coca cola clásica, y carbonatados saborizados como Chinotto, Frescolita y Hit.

El 53.7% del capital social de la empresa es propiedad de Fomento Económico Mexicano, S.A. de C.V. (FEMSA), el 31.6% es propiedad de subsidiarias de The Coca-Cola Company, y el 14.7% es propiedad de inversionistas públicos. Las acciones que cotizan publicamente son acciones Serie L con derechos de voto limitados, listadas en la Bolsa Mexicana de Valores (BMV: KOF L) y como Certificados de Depósito Americanos (ADR por sus siglas en

inglés), en el mercado de valores de Nueva York (NYSE: KOF). Cada ADR representa diez acciones de la serie L.

3.2 Estructura organizativa de Femsas en Venezuela

En Venezuela, la empresa está constituida por 4 plantas, 32 centros de distribución y la oficina corporativa ubicada en los cortijos de Lourdes en Caracas –Venezuela. Referente a los procesos que se manejan en la organización, se han recabado información de dos departamentos de la organización Inteligencia de mercados y manufactura y logística. La información de la estructura organizacional se muestra a continuación:

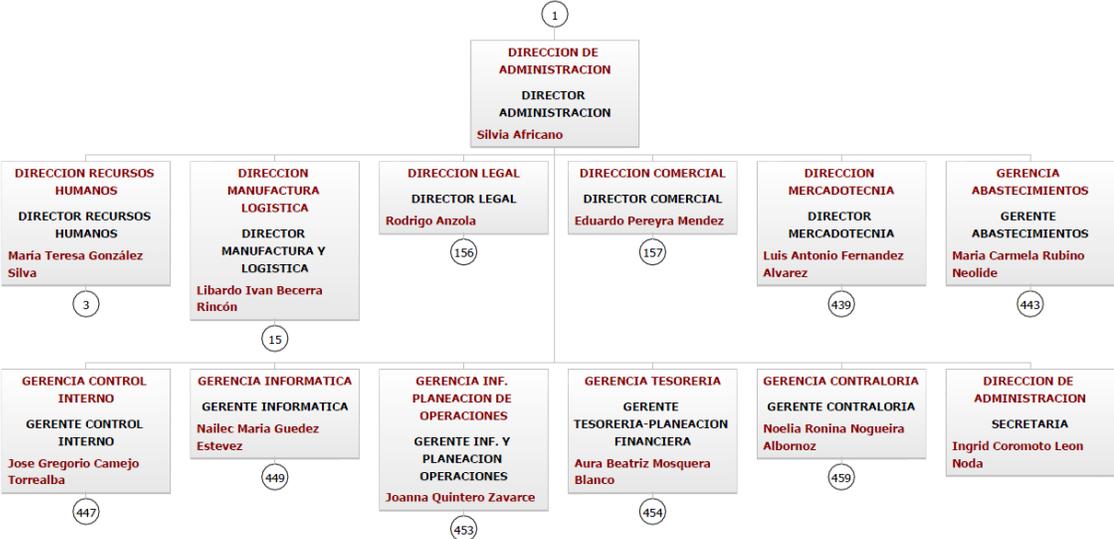


Figura 1 Estructura Organizativa de FEMSA en Venezuela Fuente (Femsa, 2010)

La estructura organizativa de Manufactura y Logística en Venezuela es la siguiente:

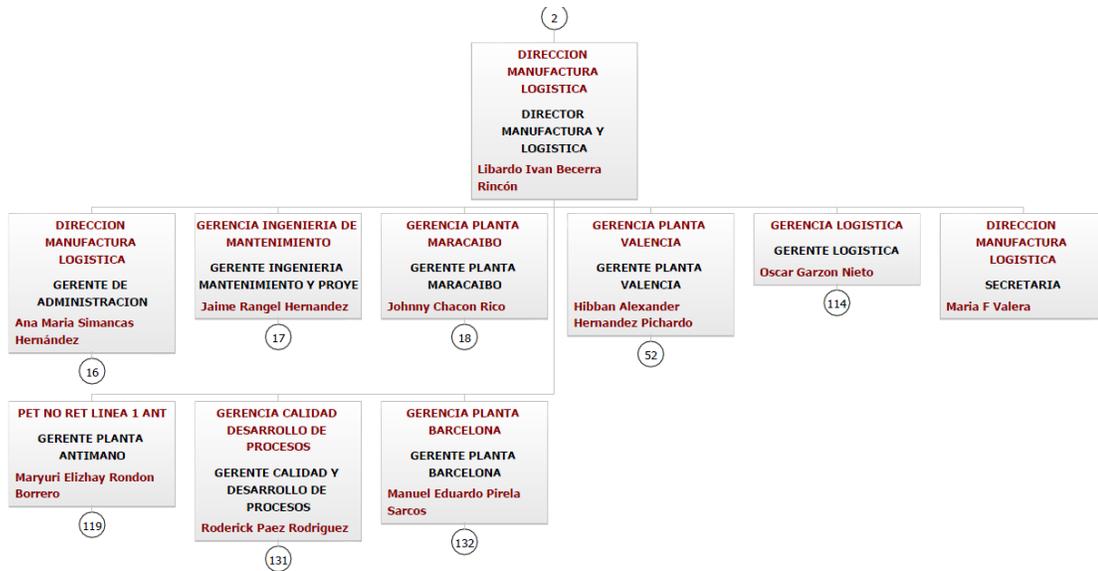


Figura 2 Estructura Organizativa de FEMSA Manufactura y logística en Venezuela Fuente (Femsa, 2010)

La estructura organizativa en el departamento de Inteligencia de Mercados es la siguiente:

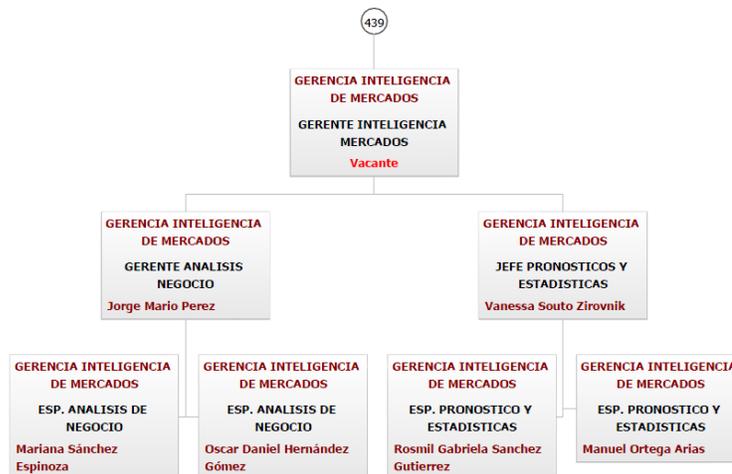


Figura 3 Estructura Organizativa de FEMSA Inteligencia de Mercados en Venezuela Fuente (Femsa, 2010)

3.3 Proyectos de la organización

Los proyectos manejados en la empresa, generalmente son bajo la responsabilidad de un departamento dentro de la organización, en este caso por ejemplo existen proyectos en el área de inteligencia de mercados dedicados a los nuevos lanzamientos de productos dentro del portafolio de la empresa. En este mismo orden de ideas existen proyectos para la creación de líneas de manufactura para nuevos productos, a su vez existen proyectos de mantenimiento de estas líneas de producción, los cuales están bajo la responsabilidad del departamento de manufactura y logística.

A su vez existen proyectos de mejora continua de la calidad de los productos y procesos tanto como administrativos e industriales dentro de la empresa. En la actualidad se está llevando un proyecto para provisión de materias primas frente a las problemáticas actuales de estos rubros, en particular el manejo de azúcar en el país. Lo que quiere decir que los proyectos pueden ser de diversa índole y algunos pueden ser en respuesta a una problemática en particular que puede ser generada por un agente externo en la organización pero que afecta la misma.

Entre los proyectos que se manejan dentro de cada departamento, también existen los que son creados por dos o más departamentos, particularmente el departamento de Inteligencia de Mercado va muy de la mano con el departamento de manufactura y logística para la implantación de proyectos en donde se necesita un grupo heterogéneo de acción.

Los proyectos más importantes desarrollados en el 2011 son los siguientes:

- Automatización de los flujos de aprobación de los planes de transporte.
- Automatización de rastreo de las gandolas para pedido.

- Automatización de encuestas de satisfacción al cliente en las plantas y centros de distribución.

Una vez que un proyecto es creado por sus responsables, y se ejecuta la implantación, se deja una actividad de mantenimiento para la continuidad del mismo, lo cual se convierte en un proceso, y este es manejado por los especialistas de la organización. Lo que se detalla en el siguiente punto de la investigación.

3.4 Procesos Manejados en la organización

Hasta ahora por razones de privacidad en la empresa se ha recolectado información de los procesos de manufactura y logística y de inteligencia de mercados, tal como se mencionó antes en la investigación.

Para manufactura y logística los procesos son los siguientes:

- Cálculo del Tablero de Inventario: Es un tablero (Dashboard) que es realizado por el especialista de planeación de inventario todas las mañanas para que los centros de distribución y las plantas verifiquen cuanto inventario de producto terminado¹ tienen disponible los centros de distribución del país.
- Cálculo del PNC: Es un tablero (Dashboard) que indica la cantidad de cajas de producto terminado que fueron prevendidas mas no fueron entregadas al cliente final.

¹ Se entiende por producto terminado las cajas de empaque final de producto del portafolio de bebidas de la empresa.

- Cálculo de Indicador de Transporte primario: Es un tablero (Dashboard) que indica las desviaciones reales entre los planes de transporte generados por el especialista y los pedidos entregados realmente desde las plantas a los centros de distribución.
- Cálculo del compromiso de producción: Es una matriz generada por el especialista de inventario basado en el tablero de inventario y otro reporte generado por un software utilitario. El especialista con estas dos herramientas calcula el compromiso que debe producir las plantas en Cajas Físicas del portafolio de bebidas de la empresa.
- Cálculo del tablero de Materias Primas es una herramienta basado en una matriz indicando la cantidad de materias primas por días de piso disponible por cada planta del país.

En el área de Inteligencia de mercados los procesos son los siguientes:

- Cálculo de la demanda de venta: Proceso realizado por el especialista de negocio través de un software utilitario la demanda de cajas físicas de producto que se debe de vender para satisfacer al país.
- Cálculo de indicadores de encuestas RED, es un sistema de encuestas que se realizan a los clientes FEMSA, para así determinar la ejecución de los negocios en los clientes de la organización.
- Cálculo de la moda de precios al consumidor: Es un matriz generada por el especialista de negocios para determinar la moda de precios del portafolio de productos, para así determinar el aumento de precios al consumidor.

Todos estos procesos son desarrollados por especialistas de la organización, en donde se denota lo siguiente:

- a. Los especialistas de la organización llevan el “Know How” en anotaciones manuales, producto de la toma de notas de recursos humanos que en la mayoría ya no pertenecen a la organización.

- b. Existe una gran dependencia del especialista para la realización del proceso. Inclusive se ha llegado a interrumpir las vacaciones de los especialistas porque el proceso ha presentado problemas, que se pudieran resolver si existiera una documentación centralizada del proceso y sus errores conocidos.
- c. Existe una gran cantidad de re trabajo, ya que no se identifica aquellos puntos de mejora en los procesos, producto de seguir una documentación caduca.
- d. Referente a las nuevas iniciativas o proyectos que se dan entre departamentos, existe una falta de comunicación entre los departamentos, así como también una cierta descoordinación entre la elaboración de las minutas y los acuerdos planteados para los proyectos.

CAPÍTULO IV

4. Marco Metodológico

4.1. Sobre el Tipo de Investigación.

El tipo de investigación es un proyecto factible, se considera así porque Se trata de una propuesta dirigida a su Operacionalización con la finalidad de contribuir a solucionar el problema planteado. La implantación de este tipo de iniciativas está precedida de una pre-factibilidad en su realización.

Por ser un proyecto factible, está conformado por 5 fases:

- a. Diagnóstico
- b. Diseño
- c. Ejecución.
- d. Validación.
- e. Presentación de resultados.

El alcance de esta Investigación está contemplado hasta la fase de diseño, en donde por ser una iniciativa de gestión de conocimiento se utilizó la metodología adecuada para desarrollar este tipo de proyectos. En este mismo orden de ideas la metodología utilizada para el desarrollo de este proyecto es la Guía Europea para las buenas prácticas en la gestión del conocimiento (STANDARIZATION, 2004). El cual es un marco de trabajo que provee una metodología de gerencia de proyectos que provee a las organizaciones el conocimiento necesario para una implantación de proyectos tipo gestión del conocimiento, ayuda a identificar los actores necesarios para una implantación del proyecto, así como también las limitaciones y ventajas que posee cada organización en particular.

La Guía Europea para las buenas prácticas en la gestión del conocimiento propone la implantación de un proyecto de gestión del conocimiento en varias fases, tal como lo detalla el gráfico anexo:

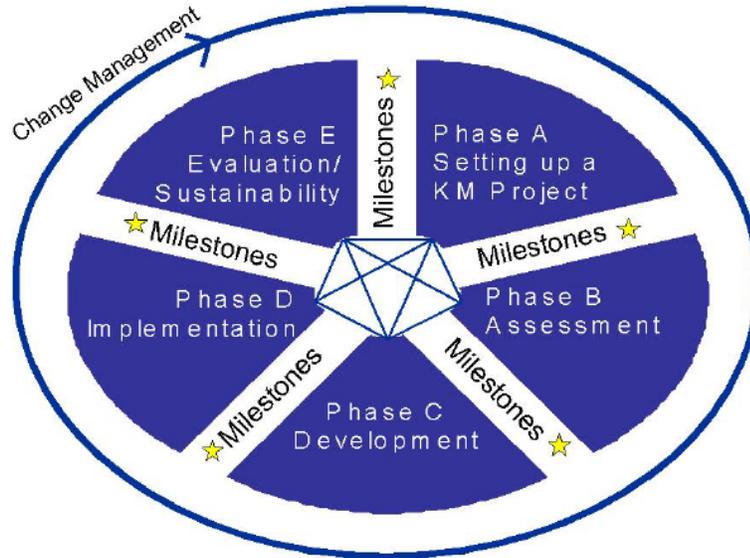


Figura 4 Project Management Scheme for KM implementation

(Esquema de Trabajo para un proyecto de Gestión del Conocimiento)

Fuente (STANDARIZATION, 2004)

El detalle de las fases son las siguientes:

- Estableciendo el proyecto de Gestión del conocimiento:

En donde se define el equipo de proyecto, dicta los lineamientos que se deben tomar en cuenta para formar un equipo exitoso para el desarrollo de estos proyectos, tomando en cuenta las restricciones de presupuesto destinado por las organizaciones para este tipo de proyectos.

- Analizando las necesidades de la organización :

Básicamente corresponde identificar la situación actual de la organización y la necesidad de gestionar su conocimiento, para ello la metodología establece responder las siguientes interrogantes:

- ✓ ¿Qué tan eficiente es la gestión del conocimiento en beneficio de las metas de la organización?
- ✓ ¿Realmente la empresa posee estrategias para gestionar el conocimiento?
- ✓ ¿Qué faltaría por resolver referente a la gestión del conocimiento?
- ✓ ¿Cuál es la situación real de la empresa referente a los competidores?

Con el fin de responder estas interrogantes, el marco de trabajo recomienda utilizar herramientas diagnósticas de medición a través de métodos estadísticos cualitativos, cuantitativos o una mezcla de ambos.

- Desarrollo del proyecto de Gestión del conocimiento:

En esta fase se define la solución para gestionar el conocimiento en la organización, basado en los resultados obtenidos en la fase anterior. Se debe definir qué clase de herramientas y métodos deben ser aplicados a la solución. En detalle se debe considerar tener respondidas las siguientes interrogantes:

- ✓ ¿Existen herramientas en la organización que pueden ser adaptadas para la solución?
- ✓ ¿Qué es lo que se debe comprar u obtener de proveedores internos o externos?
- ✓ ¿Se necesitará consultoría externa?
- ✓ ¿Cuáles son los costos relacionados frente a todas estas interrogantes?

Una vez respondidas estas interrogantes se clasifica el conocimiento de acuerdo a los procesos del conocimiento, los cuales son los siguientes:

- I. Identificar el conocimiento.
 - II. Crear el conocimiento.
 - III. Guardar el conocimiento.
 - IV. Compartir el conocimiento.
 - V. Utilizar el conocimiento.
- Implementación del proyecto

Se refiere a la implantación del proyecto, en donde se debe tener en cuenta los tiempos de planificación en relación a los tiempos de ejecución, el personal del proyecto y el control financiero del presupuesto. En esta fase se miden indicadores de rendimiento propios de la implementación de cualquier proyecto.

- Evaluación y sustentabilidad del proyecto.

Esta última fase refiere la integración de la solución de gestión del conocimiento con el desarrollo de los procesos diarios de la organización. Si el proyecto es exitoso la solución formará a ser parte dentro de las rutinas diarias de los procesos de la organización. Se miden indicadores de impacto en relación con la implantación de la solución.

4.2. Diseño de la Investigación

Uno de los aspectos clave para el desarrollo de esta investigación es la indagación y análisis de datos provenientes de bibliografía impresa y electrónica que soportan los escritos producidos con hechos y teorías existentes. De lo que se puede inferir que el diseño de investigación tiene un fuerte componente documental. En este mismo orden de ideas por ser un proyecto con un componente práctico, se requirió realizar trabajo de campo a través de la recolección de datos de una muestra, que se describe como la realidad que ocurren los hechos, como bien se indica en la investigación fue necesario recolectar y observar datos de un departamento piloto de la organización. Lo que se establece que el diseño de la investigación es documental de campo y no experimental.

4.3. Población y muestra

La población para esta investigación fue constituida por las distintas unidades de negocio del corporativo Femsa Venezuela, ubicado en la Cuarta Transversal de los Cortijos de Lourdes en la Ciudad de Caracas. La muestra se estableció por los departamentos de Manufactura y Logística de la empresa e inteligencia de mercados de la organización. Ambos departamentos manejan numerosos procesos e iniciativas tal como se comentó en el capítulo III de la investigación.

El número de empleados a estudiar es de 33 personas, pertenecientes a los departamentos ya indicados. Por lo anteriormente descrito la selección de la muestra es un muestreo Intencional u Opinático, lo que (Arias, 1999) define como la selección de los elementos con base en criterios o juicios del investigador.

4.4. Instrumentos de recopilación de Información y Descripción de Técnicas de Recopilación de datos

Para el caso de la investigación, se utilizó un método combinado por el cuestionario y la realización de un focus group. El cuestionario se diseñó con la elaboración de preguntas, las cuales fueron agrupadas bajo criterios que buscan analizar y englobar puntos de interés para la elaboración de la propuesta. Específicamente estos criterios de medición son los siguientes:

- Documentación de procesos: Mide la disponibilidad de la muestra a estudiar a documentar los procesos que maneja en la organización.
- Información de proyectos: Mide la información que debería contemplar el diseño de la propuesta, esta parte está realizada bajo el focus group.

El diseño de las respuestas, correspondieron a una distribución porcentual del 25% para valores de NUNCA y el 100% para valores de SIEMPRE.

Específicamente la proporción de las respuestas se confeccionó de la siguiente manera:

- Nunca – 25%
- A veces -50%
- Casi Siempre – 75%
- Siempre – 100%

La razón por la cual se eligió esta distribución de puntaje para las respuestas, es para hacer provecho de los aplicativos desarrollados en la institución para la elaboración de encuestas, así como también se busca seguir el estándar de la institución en la elaboración de encuestas, con el fin de facilitar a la muestra seleccionada su contestación.

4.5. Aplicación de Instrumentos

El instrumento Cuestionario se aplicó por medio digital a través del portal corporativo de la empresa, especificando una lista de correos con la muestra indicada.

4.6. Análisis e interpretación de los datos

Los datos fueron analizados a través de estadísticas descriptivas, a través de medios ofimáticos como Excel se utilizó para codificar las respuestas de los cuestionarios contestados para descifrar lo que muestra la información recogida en esta etapa de la investigación.

CAPÍTULO V

5.1 ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS DATOS

Una vez aplicado el instrumento, los datos que arrojó la investigación son los siguientes:

5.1.1. Pregunta Nro. 1

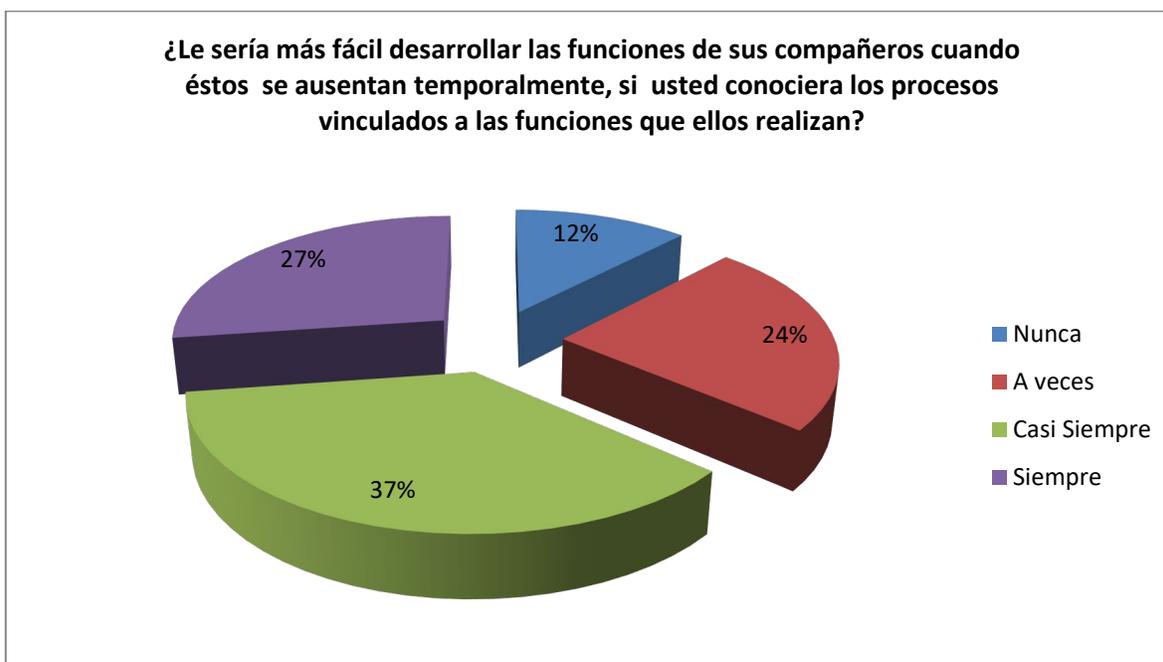


Figura Nro5 Resultados de la pregunta 1

De acuerdo a lo arrojado en los resultados de la muestra para la pregunta 1, los datos numéricos correspondientes a las distribuciones porcentuales de la figura anterior son:

Nunca	A veces	Casi Siempre	Siempre
2	3	15	13

Tabla N° 1 Datos para la pregunta 1

En la distribución de datos, el 37% de los respondientes “Casi Siempre” le sería más fácil desarrollar las funciones de sus compañeros si conocieran los procesos vinculados a las funciones que ellos realizan.

5.1.2. Pregunta Nro. 2

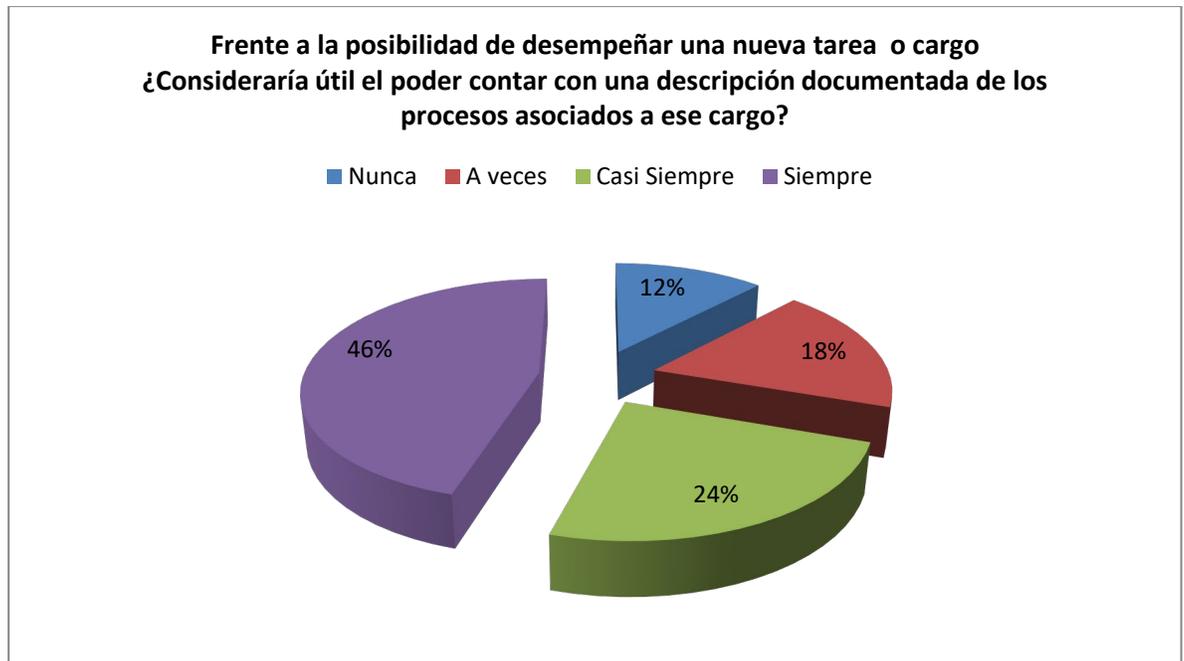


Figura Nro6 Resultados de la pregunta 2

Los datos numéricos de los resultados para la pregunta nro. 2 son los siguientes:

Nunca	A veces	Casi Siempre	Siempre
4	6	8	15

Tabla N° 2 Datos para la pregunta 2

En este caso se detalla que la mayoría de los integrantes de la muestra considera útil el poder contar con una descripción documentada a los procesos asociados a un cargo nuevo a desarrollar por ellos. Es importante destacar que existe una distribución importante del 30% de la muestra seleccionada que refiere no considerar útil contar con este tipo de información, es decir que se puede inferir que cerca de 1/3 de la muestra producto de la sumatoria de las opciones nunca y a veces no estaría en la voluntad de documentar todo tipo de información, como por ejemplo tareas y descripciones de cargos.

5.1.3. Pregunta Nro. 3

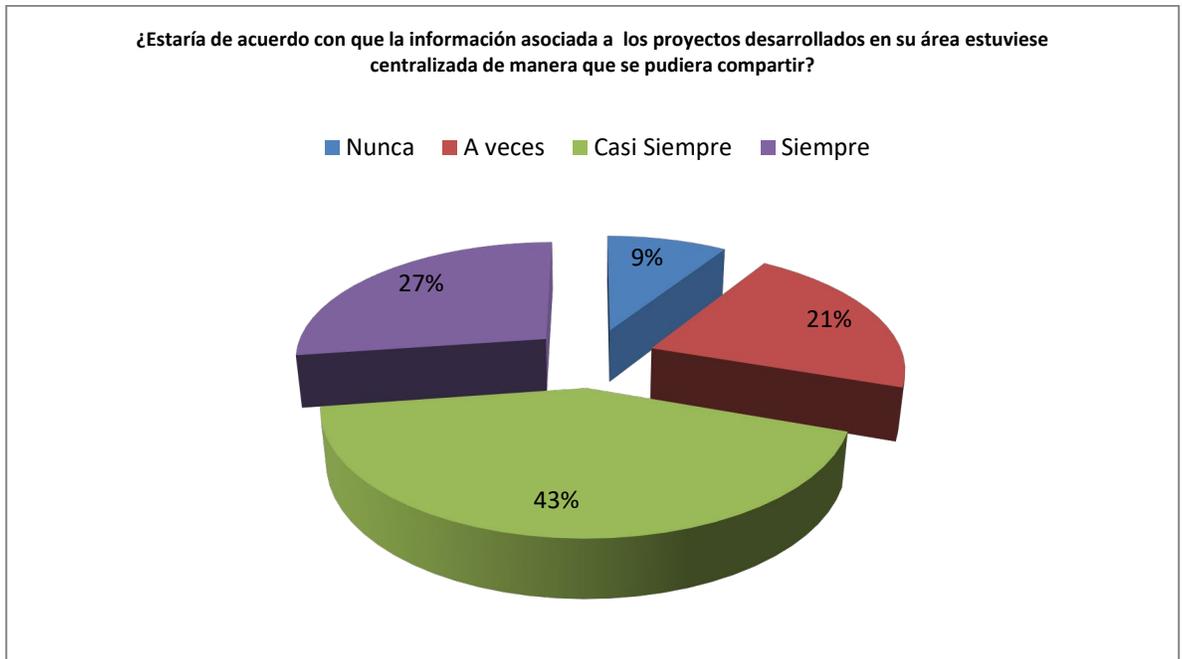


Figura Nro 7 Resultados de la pregunta 3

El valor numérico de los resultados de la pregunta tres es el siguiente:

Nunca	A veces	Casi Siempre	Siempre
3	7	14	9

Tabla N° 3 Datos para la pregunta 3

En esta distribución de la muestra claramente se nota que el 70% está de acuerdo con que la información de los proyectos desarrollados en el área de trabajo de los encuestados esté centralizada para así poder compartir la información y esta sea de amplio conocimiento y fácil distribución para los demás

empleados. Se aprecia también que tal como la pregunta anterior, se hace interesante notar que casi 1/3 de la muestra no comparte este planteamiento. Se puede inferir de acuerdo a los datos arrojados se trataría de las mismas personas que contestaron en el planteamiento anterior.

5.1.4. Pregunta Nro. 4

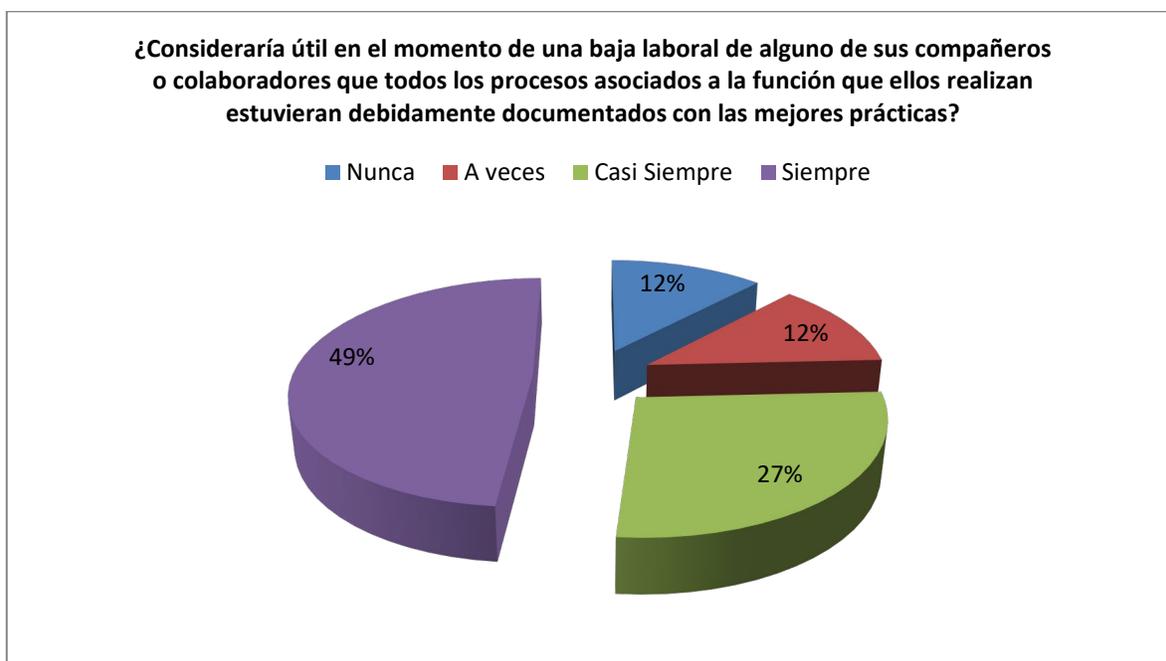


Figura Nro 8 Resultados de la pregunta 4

Los valores numéricos de las respuestas a la pregunta 4 son los siguientes:

Nunca	A veces	Casi Siempre	Siempre
4	4	9	16

Tabla N° 4 Datos para la pregunta 4

De acuerdo a lo arrojado en los resultados para la pregunta nro 4 se denota que más de las $\frac{3}{4}$ partes de la muestra estaría de acuerdo en lo útil de tener los

procesos y proyectos documentados en el momento de ocurrir una baja laboral en la organización.

5.1.5. Pregunta Nro. 5

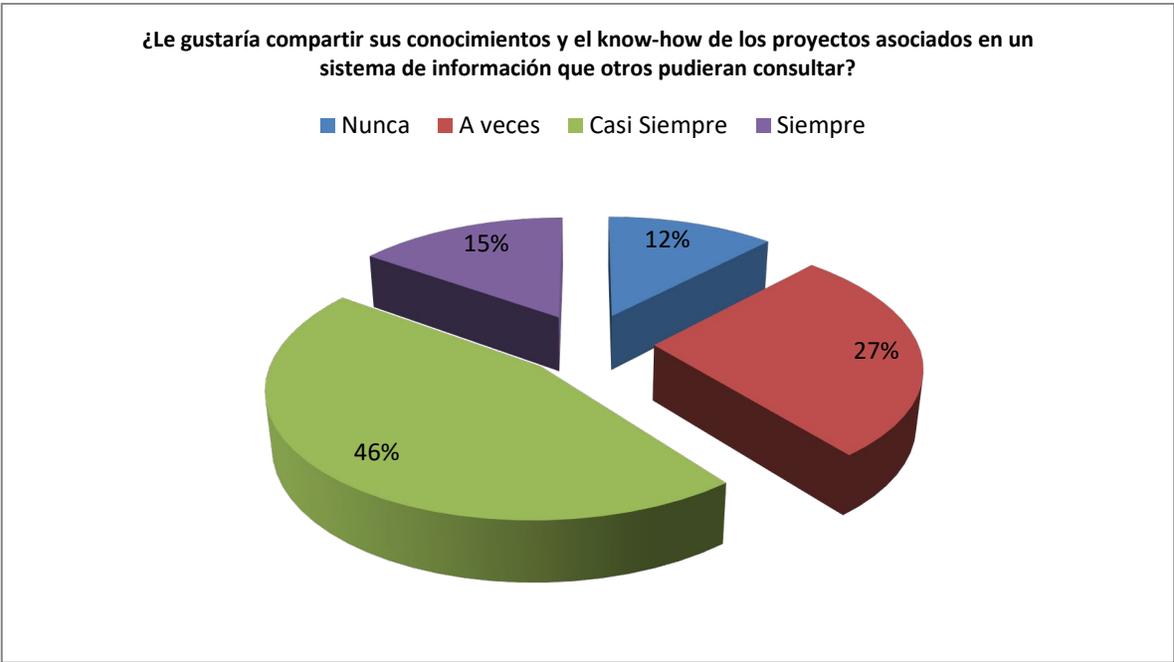


Figura Nro 9 Resultados de la pregunta 5

En referencia a los datos numéricos son los siguientes:

Nunca	A veces	Casi Siempre	Siempre
4	9	15	5

Tabla N° 5 Datos para la pregunta 5

Se infiere de acuerdo a lo registrado en los resultados de la pregunta nro 5, que el 46% de la muestra estaría de acuerdo casi siempre en compartir sus

conocimientos de los proyectos a desarrollar en la organización en un sistema de información para la consulta de otros empleados. Se hace importante visualizar que la muestra no afirma este hecho de forma contundente, contestando bajo la opción siempre, tal como se evidencia que solo el 12% de los encuestados contestaron bajo esta opción.

5.1.6. Pregunta Nro. 6

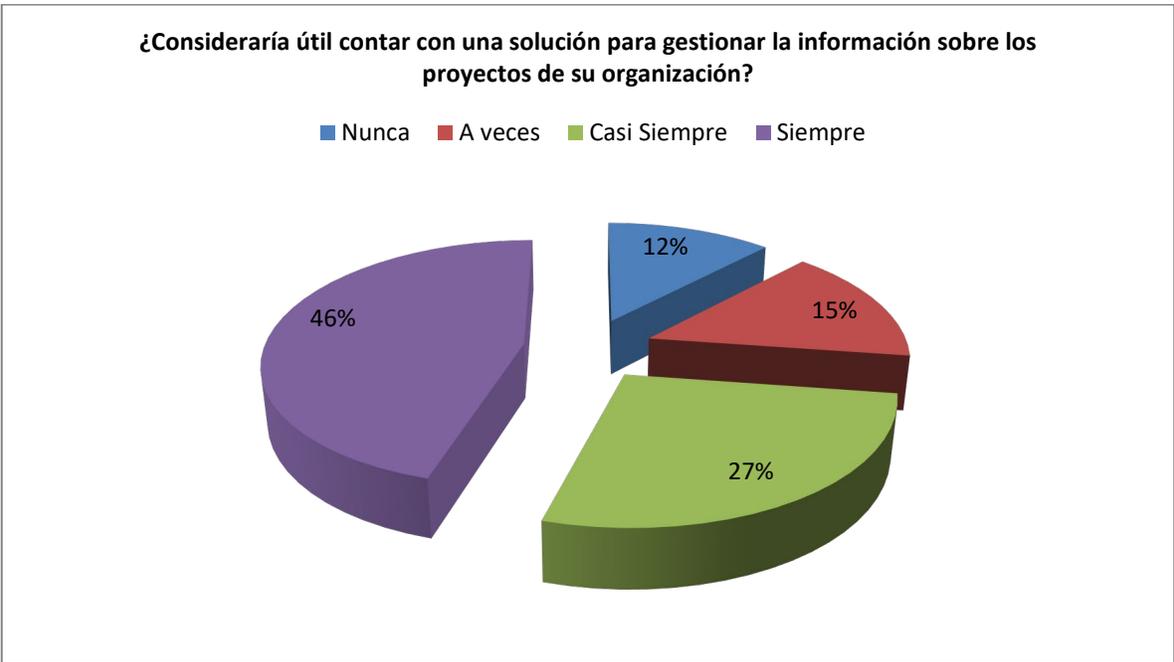


Figura Nro 10 Resultados de la pregunta 6

En referencia a los datos numéricos son los siguientes:

Nunca	A veces	Casi Siempre	Siempre
4	5	9	15

Tabla N° 6 Datos para la pregunta 6

En este caso, claramente se evidencia la necesidad de la muestra seleccionada de contar con una herramienta que permita solucionar la gestión de la información en la organización.

5.1.7. Pregunta Nro. 7

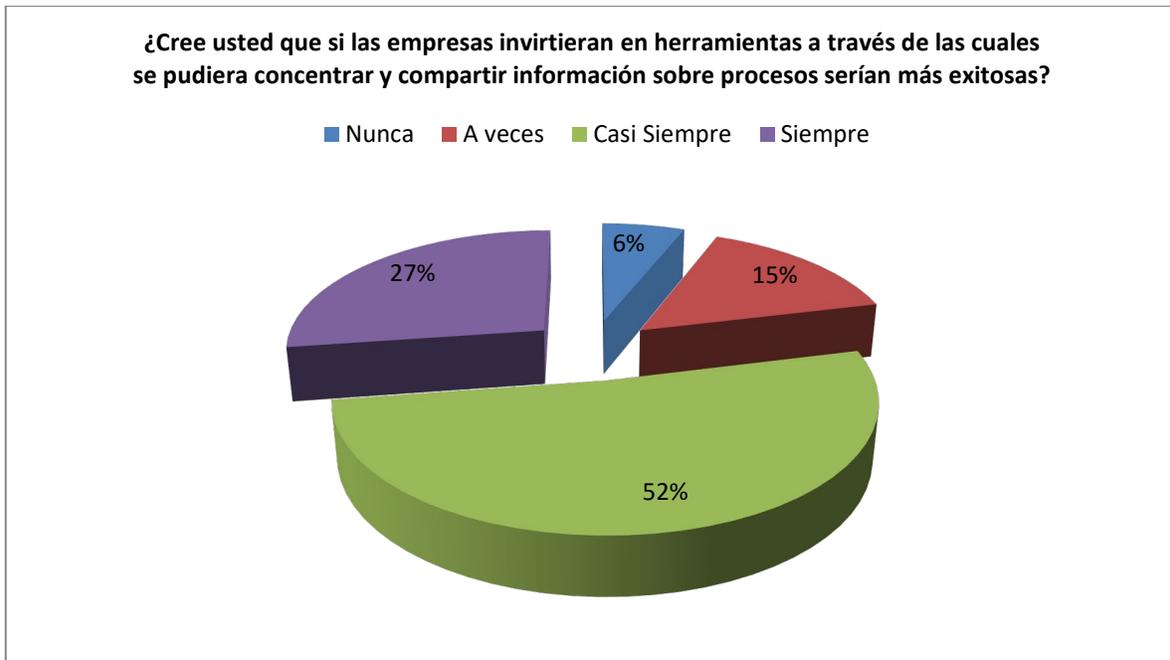


Figura Nro 11 Resultados de la pregunta 7

En referencia a los datos numéricos son los siguientes:

Nunca	A veces	Casi Siempre	Siempre
2	5	17	9

Tabla N° 7 Datos para la pregunta 7

Se evidencia que casi el 80% de los encuestados concuerda en la necesidad de la inversión empresarial para la implementación de herramientas para compartir información de proyectos y procesos.

5.1.8. Pregunta Nro. 8

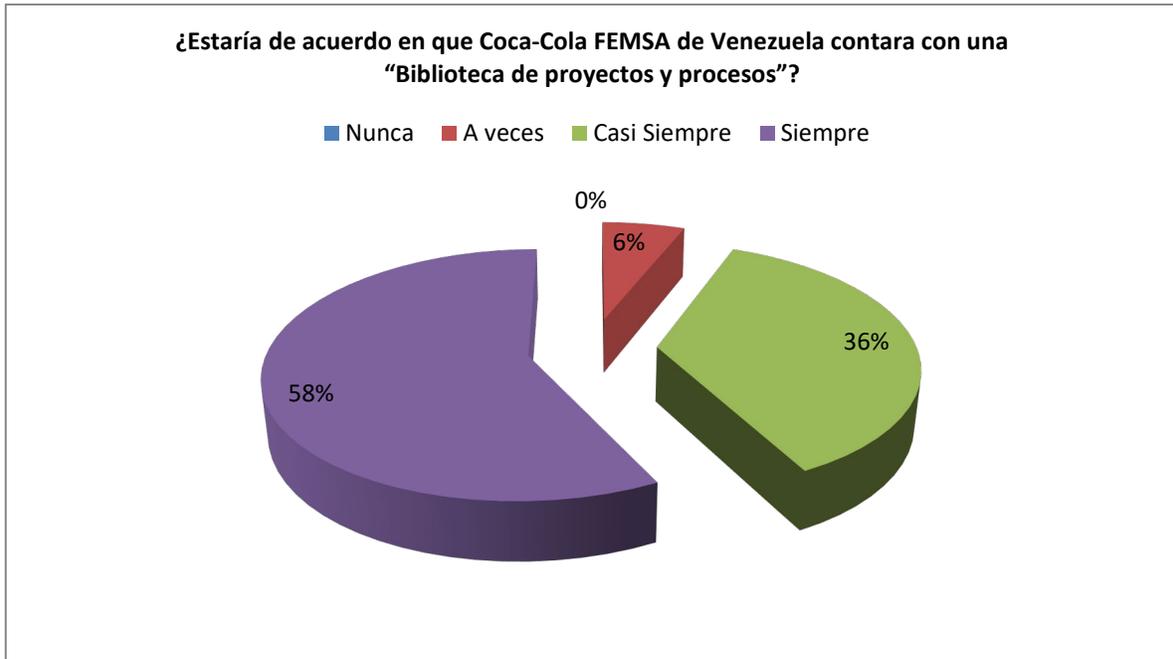


Figura Nro 12 Resultados de la pregunta 8

En referencia a los datos numéricos son los siguientes:

Nunca	A veces	Casi Siempre	Siempre
0	2	12	19

Tabla N° 8 Datos para la pregunta 8

En este caso el 94% de los encuestados concuerda con que la empresa cuenta con una biblioteca de proyectos y procesos empresariales, lo cual respalda la necesidad detectada que desarrolló el motivo principal de la investigación.

5.1.9. Pregunta Nro. 9

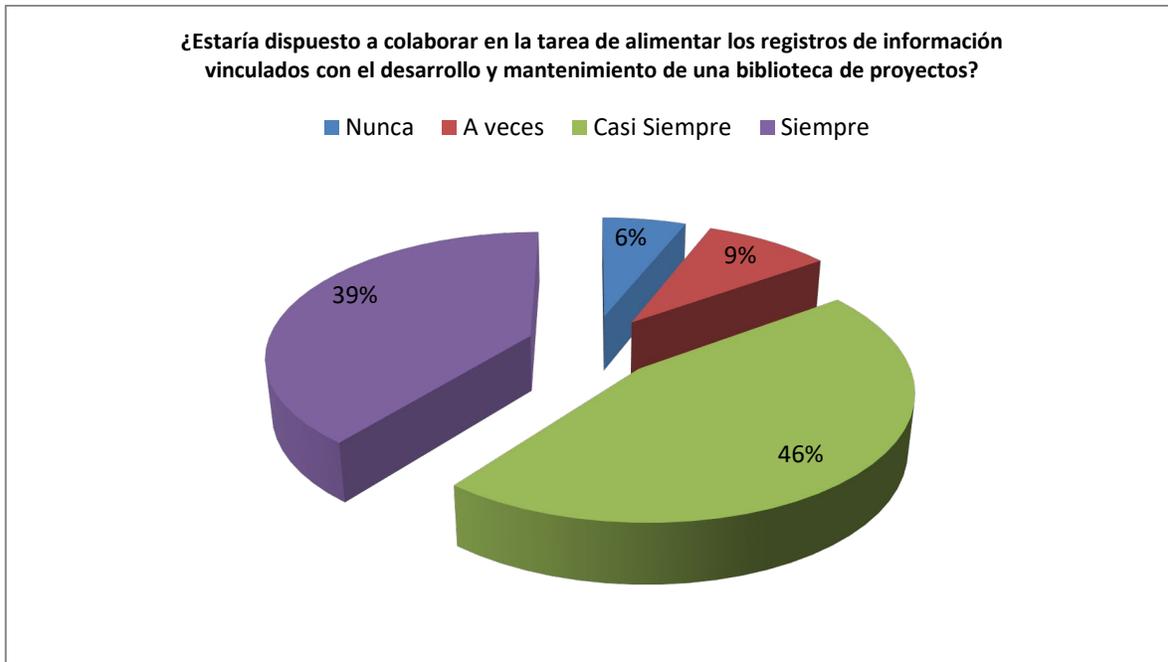


Figura Nro 13 Resultados de la pregunta 9

En referencia a los datos numéricos son los siguientes:

Nunca	A veces	Casi Siempre	Siempre
0	2	12	19

Tabla N° 9 Datos para la pregunta 9

De acuerdo a lo observado en los resultados para la pregunta nro. 9 se detalla que casi la mitad de los encuestados está parcialmente de acuerdo en la colaboración para el mantenimiento y desarrollo de una biblioteca de proyectos, es importante destacar que cerca de un 40% está totalmente de acuerdo en la colaboración de mantener y desarrollar la iniciativa. Finalmente si se agrupan las respuestas el 85% concuerda en estar de acuerdo para la alimentación y mantenimiento de la biblioteca de proyectos.

Con la elaboración del cuestionario se buscó medir la disponibilidad de los encuestados en la documentación de los procesos, se evidencia una alta disponibilidad en la muestra seleccionada, ya que la mayoría de las respuestas arrojadas concuerdan estar de acuerdo en casi todos los ítems evaluados en el cuestionario.

Referente a lo medido en el focus-group se buscó indagar cuales eran los datos importantes que debía contener la biblioteca de proyectos para así registrar la información necesaria que los empleados consideran importante en el desarrollo de proyectos dentro de la organización. De acuerdo a lo aplicado en el focus-group, los resultados son los siguientes:

TIPO DE INFORMACIÓN	NECESARIA
Identificación de los proyectos (nombre del proyecto, descripción del proyecto)	✓
Coordinador de proyecto	✓
Fecha de inicio y fin	✓
Áreas vinculadas con el Proyecto (Direcciones, Gerencias o Jefaturas)	✓
Personal que interviene en el proyecto (Cargos)	✓
Procesos asociados al proyecto	✓
Transacciones SAP involucradas	✓
Entradas relacionadas al proyecto. (Reportes, datos	✓

importantes que alimenten el proyecto)	
Salidas del Proyecto (Reportes, cubos de información, presentaciones)	✓
Descripción del proyecto	
Niveles de aprobación del proyecto (Flujos de trabajo y aprobación)	

Tabla N° 10 Información relevante para los datos de la biblioteca de proyectos.

Una vez analizados todos los datos arrojados por los respondientes, se procede a realizar un análisis general de los resultados:

Las respuestas vinculadas con dos de las preguntas muestran resultados contradictorios, ya que mientras en la pregunta 5, los encuestados manifiestan poco interés en compartir su conocimiento o Know How a través de un sistema que otros empleados pudieran consultar, en las preguntas 8 y 9 la gran mayoría de los entrevistados manifiesta estar de acuerdo en que Coca Cola FEMSA cuente con una biblioteca de proyectos, y más aún muestran disposición a colaborar en el mantenimiento y alimentación de tal iniciativa.

El resto de los ítems muestra la tendencia a expresar que casi siempre se estaría de acuerdo con lo que se desea proponer, como por ejemplo las ventajas de tener un centro de documentación de proyectos y procesos centralizados, de fácil acceso a la información y documentación.

Sin embargo, en aquellas preguntas en las que predomina o es muy relevante el número de respuestas de “casi siempre” (ver preguntas No. 1,3,5,6,7y 8) pudiera interpretarse un trasfondo de duda en torno a las bondades de la documentación y sistematización de procesos.

Luego de detallar en profundidad los resultados, se encontró que la tendencia de la respuesta no arrojaba una fuerte convicción acerca de las bondades de una iniciativa de Biblioteca de proyectos por parte de los responsables de los procesos.

En vista de la necesidad de garantizar la viabilidad institucional de la propuesta en elaboración, se procedió a realizar una sesión de chequeo de expectativas mediante una tormenta de ideas con los gerentes de los departamentos involucrados en la muestra, a fin de verificar el respaldo que se obtendría por parte de los cuadros gerenciales para la aplicación de la misma. A continuación se presenta lo indagado en esta sesión:

Esta sesión fue realizada con un total de 8 personas que ocupan cargos gerenciales dentro de la organización, específicamente son los siguientes:

- Gerente de Manufactura y logística adscrito a la dirección de manufactura y logística:
- Gerente de Transporte primario adscrito a la dirección de manufactura y logística.
- Gerente de Materias primas adscrito a la dirección de manufactura y logística.
- Gerente de proyectos y canales adscrito a la dirección de Mercadeo.
- Gerente de Ejecución de mercado adscrito a la dirección de Mercadeo.
- Jefe nacional de calidad adscrito a la gerencia de calidad de Manufactura y Logística.
- Jefe de Canales adscrito a la gerencia de proyectos y canales.
- Jefe nacional de procesos de productos adscrito a la gerencia de calidad de Manufactura y logística.

Finalmente el resultado de esta sesión se indica a continuación:

- Todos los gerentes y jefes están de acuerdo en la implantación de este tipo de iniciativas en la organización, reconociendo la necesidad de documentación de proyectos y procesos, así como también la oportunidad de mejora que se desarrollaría cuando ocurre una baja laboral en la organización.
- El jefe de calidad y de procesos reconocieron la importancia de tener este tipo de herramientas, ya que facilitaría la comunicación entre departamentos y el proceso de auditorías.
- Todos los gerentes y jefes estarían de acuerdo de colocar la actividad de documentación y alimentación de la biblioteca de proyectos dentro del plan de metas anuales para los empleados.

CAPÍTULO VI

6.1 La Propuesta

Una vez analizados los datos en el capítulo anterior se obtienen los siguientes planteamientos para el diseño de la propuesta:

- Tomar en cuenta que los empleados no respondieron de forma afirmativa la disposición de transmitir o comunicar sus proyectos y procesos involucrados.
- El acuerdo de los gerentes y jefes de colocar la actividad de documentación como parte de las metas anuales de los empleados.

De acuerdo a estos planteamientos la propuesta debería tener en cuenta las siguientes ideas:

- ✓ Ser una herramienta amigable, en donde el proceso de curva de aprendizaje sea mínimo, y en muchos casos inexistente.
- ✓ Ser escalable, permitiendo actualizaciones y que se adapte a cualquier cambio de infraestructura tecnológica dentro de la organización.
- ✓ Tener una alta disponibilidad, inclusive desde equipos móviles, de manera que los gerentes y en algunos casos los directores, puedan acceder desde sus teléfonos inteligentes y tablets desde cualquier parte del mundo, para reuniones de negocios, juntas y wrokshops. Esta parte es muy importante, ya que hay que tener en cuenta que la organización tiene operaciones en nueve países, en donde las sucursales comparten información de proyectos y procesos para ser aplicados en todas las operaciones.
- ✓ Trabajar en el marco de la austeridad y el máximo ahorro de los recursos, ya que la empresa no escapa del panorama económico mundial, por lo cual esta variante toma un papel importante en el desarrollo de esta propuesta.
- ✓ Tener en cuenta el manejo de la parte humana y la disposición de los empleados a contribuir con el desarrollo y continuidad del proyecto.

Teniendo en cuenta las ideas anteriores, y basándose en la Guía Europea para las buenas prácticas en la gestión del conocimiento (STANDARIZATION, 2004), la iniciativa se define:

El detalle de las fases son las siguientes:

- Estableciendo el proyecto de Gestión del conocimiento:

La biblioteca de proyectos es una iniciativa para la gestión del conocimiento, cabe destacar que el desarrollo de esta propuesta contribuirá a la implantación de un proyecto de gestión del conocimiento en un futuro, ya que es una realidad que este tipo de proyectos lleva años para desarrollarse. En este mismo orden de ideas el equipo del proyecto se conformaría:

- El consultor de sistemas de información de la organización, que llevará a cabo las configuraciones y el control de la plataforma tecnológica para el desarrollo de la propuesta.
- Especialista de información del área de comunicaciones laborales de la organización, para el diseño de formularios y en la biblioteca de proyectos.
- Gerente del departamento de comunicaciones laborales para el manejo de las comunicaciones y la realización de una estrategia de comunicación con el fin de sensibilizar la parte humana de los empleados y el manejo de la información.

- Analizando las necesidades de la organización :

Básicamente corresponde identificar la situación actual de la organización y la necesidad de gestionar su conocimiento, para ello la metodología establece responder las siguientes interrogantes:

- ✓ ¿Qué tan eficiente es la gestión del conocimiento en beneficio de las metas de la organización?

De acuerdo a lo obtenido en la encuesta y el análisis de datos se encontró que la gestión del conocimiento dentro de la organización en este momento posee muchas oportunidades de mejora, ya que los empleados encuestados respondieron cierta incomodidad en cuanto a compartir el conocimiento en sus procesos y proyectos.

Por otro lado existe una gran necesidad por parte de los jefes y gerentes de un mejor manejo de la gestión del conocimiento dentro de la organización.

- ✓ ¿Realmente la empresa posee estrategias para gestionar el conocimiento?

En este momento no existe una estrategia del conocimiento definida, el desarrollo de la biblioteca de proyectos contribuirá para crear una estrategia de gestión del conocimiento.

- ✓ ¿Qué faltaría por resolver referente a la gestión del conocimiento?

Actualmente este sería el inicio para la implantación de un proyecto de gestión del conocimiento, lo que indica que falta mucho por resolver para finalmente llegar al estado completo de la gestión del conocimiento y por consiguiente la gestión de la información.

- ✓ ¿Cuál es la situación real de la empresa referente a los competidores?

Coca-Cola Femsa de Venezuela es una empresa líder en la manufactura de bebidas carbonatadas y no carbonatadas, con un amplio portafolio manejado por Coca-Cola company. Es una organización con altos estándares de calidad en el manejo de la producción y distribución de bebidas, frente a sus competidores y como dicen sus trabajadores es una marca que no necesita mucha promoción y esfuerzo en el mercado. A pesar de ser una empresa líder en el mercado no escapa de oportunidades de mejora en sus proyectos y procedimientos.

- Desarrollo del proyecto de Gestión del conocimiento:

En esta fase se define la solución para gestionar el conocimiento en la organización, basado en los resultados obtenidos en la fase anterior. Se debe definir qué clase de herramientas y métodos deben ser aplicados a la solución. En detalle se debe considerar tener respondidas las siguientes interrogantes:

- ✓ ¿Existen herramientas en la organización que pueden ser adaptadas para la solución?

En este caso la empresa posee un contrato de servicio con Microsoft de Venezuela, con una amplia suite de software se utilizará un componente perteneciente a SharePoint 2010 (Portal interno de la empresa), este componente es una biblioteca de páginas WIKI. De acuerdo, a lo indicado en el marco teórico de esta investigación. Entre las bondades de las páginas wiki se destacan:

- Aportan una mayor flexibilidad a la hora de gestionar la información,.
- permite descentralizar la captación de la información.

- Ha hecho que cada proceso empresarial se involucre e integre en el resultado final de cualquier producto.
- Se consigue que el personal sea más ágil en el desarrollo del mismo.

Estas páginas wiki, contarán con un formulario sencillo con los datos levantados en el focus group, y que son indicados en el capítulo anterior. A su vez este formato de trabajo permite minimizar la curva de aprendizaje de los empleados, idea que se toma en cuenta de acuerdo a los lineamientos obtenidos del análisis de datos.

- ✓ ¿Qué es lo que se debe comprar u obtener de proveedores internos o externos?

En este caso por los contratos que la organización posee con la empresa que provee tecnología no se necesitaría realizar una nueva compra o contratación, simplemente con la renovación anual del contrato se tiene cubierta la compra.

- ✓ ¿Se necesitará consultoría externa?

De acuerdo al equipo de trabajo seleccionado para el proyecto, no se necesitará consultoría externa.

- ✓ ¿Cuáles son los costos relacionados frente a todas estas interrogantes?

El proceso de cuantificar cualquier iniciativa es un poco delicado, sin embargo para este caso se indicarán los factores para el cálculo de costos y por ende factibilidad económica:

- Horas extra del equipo del proyecto.
- Habilitación de un espacio de reuniones para el equipo de proyecto.
- La posibilidad de contratar a personal suplente mientras el equipo de proyecto se dedica a la implantación de la iniciativa.

- Pago de comida, transporte y facilidades para trabajo nocturno y fines de semana.

Una vez respondidas estas interrogantes se debe a clasificar el conocimiento de acuerdo a los procesos del conocimiento, los cuales son los siguientes:

- I. Identificar el conocimiento.
 - Sucederá cuando surja el desarrollo de una iniciativa dentro de la organización, en este caso el gerente o jefe a cargo de este proyecto identificará si es un conocimiento nuevo que necesita ser creado y documentado dentro de la biblioteca de proyectos, de lo contrario se irá al paso V, para ello el gerente utilizará el formulario de búsqueda de la biblioteca de proyectos:

Biblioteca de Proyectos FEMSA Venezuela

Búsqueda de Conocimientos

Nombre del proyecto :

Área o Departamento involucrado:

Figura N° 14 Formulario de búsqueda de proyectos

II. Crear el conocimiento.

- Una vez creado el conocimiento, el especialista de información procederá a crear la página wiki con el formulario diseñado para ello:

Biblioteca de proyectos FEMSA Venezuela	
Identificación del proyecto	
Nombre:	<input type="text" value="nombreProyecto"/>
Coordinador o responsable:	<input type="text"/>
Fecha Inicio:	<input type="text"/>
Fecha Fin:	<input type="text"/>
Descripción:	<input type="text"/>
Personal Involucrado	
Áreas de la Organización involucradas	Agregar control <input type="text" value="Sección"/>
Personal que interviene en el proyecto:	<input type="text" value="Haga clic aquí para adjuntar un archivo"/>
Personal Involucrado	
Áreas de la Organización involucradas	Agregar control <input type="text" value="Sección"/>
Personal que interviene en el proyecto:	<input type="text" value="Haga clic aquí para adjuntar un archivo"/>

Procesos que intervienen	
Procesos asociados al proyecto:	<input type="text"/>
Reportes o Transacciones de otros sistemas que sirven de entrada para el proyecto, como por ejemplo transacciones SAP.	<input type="text"/>
Entradas relacionadas al proyecto: (Archivos, información por interfaces, ingreso de datos etc.	<input type="text"/>
Salidas del proyecto: (Reportes, gráficos, convocatorias a reuniones etc)	<input type="text"/>
Niveles de aprobación (Flujos de trabajo del proyecto)	<input type="text"/>
Documentación asociada	<input type="text"/> <p>Haga clic aquí para adjuntar un archivo</p>
<input type="button" value="Ingresar"/>	<input type="button" value="Modificar"/>

Figura N° 15 Formulario para crear proyectos

- III. Guardar el conocimiento.
 - Luego de haber vaciado la información dentro del formulario de la página wiki, el especialista de información procederá a guardar el conocimiento dentro de la biblioteca de proyectos.
- IV. Compartir el conocimiento.
 - Una vez guardado el proyecto, la biblioteca tendrá un manejo de alertas automáticas enviadas por e-mail, de manera que los empleados de la organización estén enterados (por grupos de trabajo) sobre el proyecto creado.

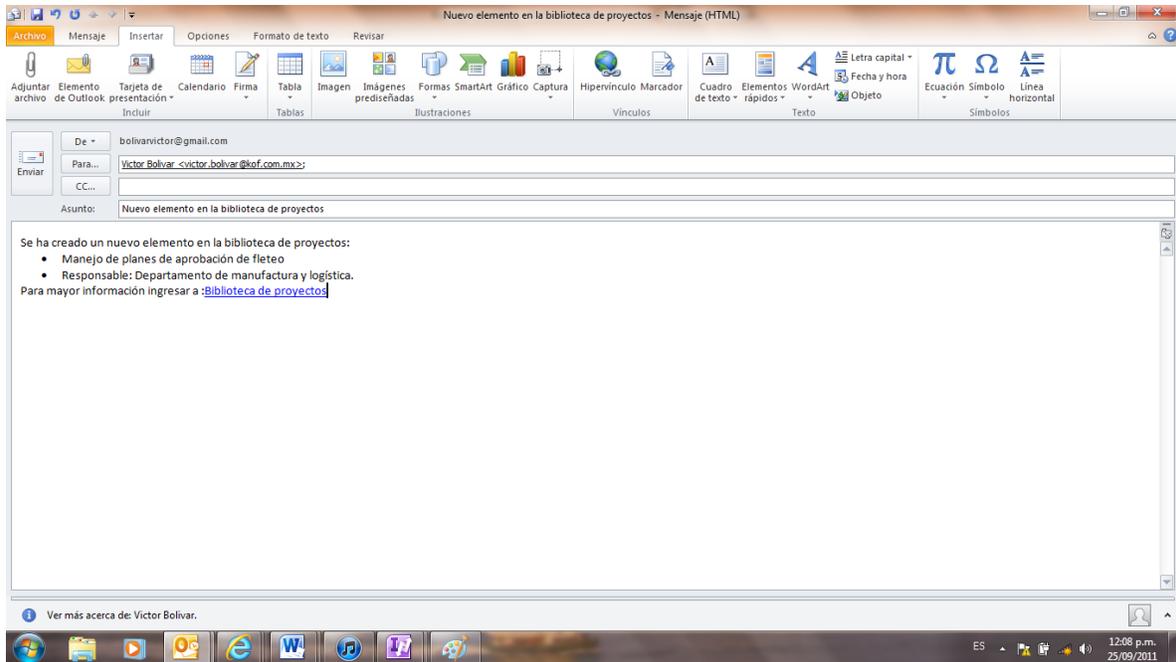


Figura N° 16 Manejo de alertas Automáticas

V. Utilizar el conocimiento.

- La biblioteca contará con un amplio motor de búsqueda de manera que cualquier empleado de la organización y dependiendo de su grupo de trabajo podrá acceder a la documentación del conocimiento. Partiendo del formulario de búsqueda (Figura 13), el gerente coloca la palabra inventario dentro del formulario y obtendrá un listado con todos los proyectos de acuerdo a su patrón de búsqueda:

Biblioteca de Proyectos FEMSA de Venezuela			
Resultados de la búsqueda			
Proyecto	Departamento Responsable	Descripción de la iniciativa	Solicitar más Información
Tablero de Inventario	Manufactura y Logística	Herramienta que permite el manejo de inventario para las plantas y los centros de distribución	Solicitar
Inventario Materias Primas	Manufactura y Logística	Tablero de materias primas de las plantas	Solicitar

Figura N° 17 Resultados de la Búsqueda

Si el gerente presiona la opción solicitar, se enviará una alerta automática al gerente responsable del área solicitando otorgar permisos para que el gerente del área solicitante pueda visualizar la información del proyecto:

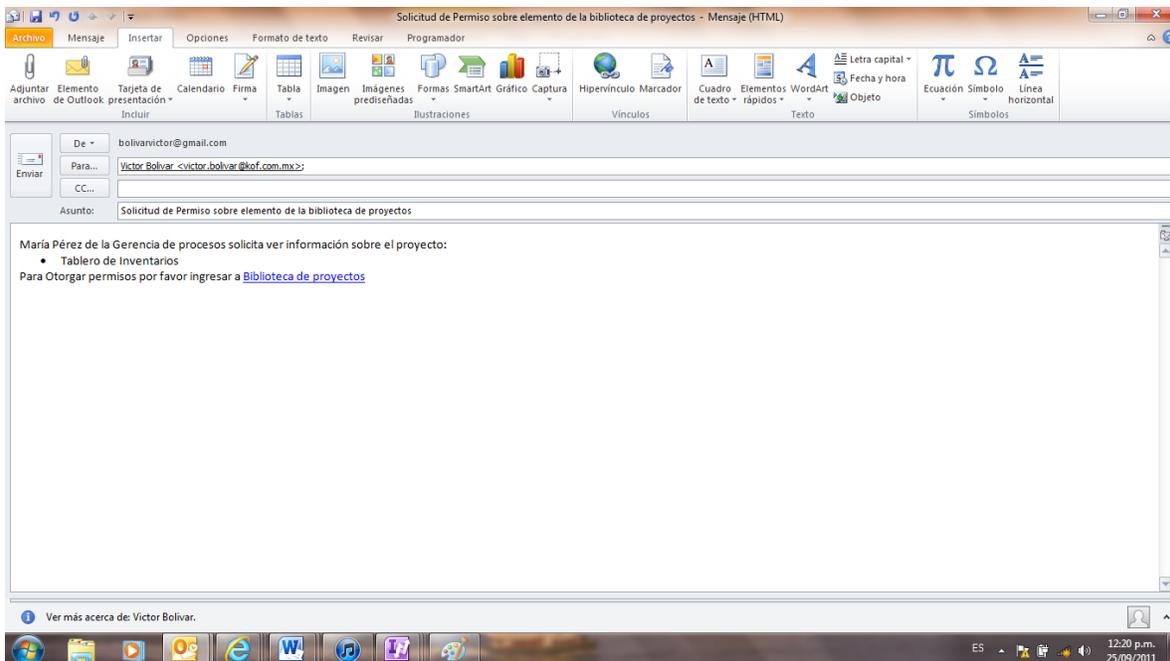


Figura N° 18 Solicitud de permiso sobre elemento de biblioteca de proyectos

Una vez que se le otorgaron permisos a la gerencia solicitante, el usuario podrá visualizar toda la información del proyecto:

Biblioteca de proyectos FEMSA Venezuela

Identificación del proyecto

Nombre:	Tablero de Inventario
Coordinador o responsable:	Pedro Perez Gerente Manufactura y Logistica
Fecha Inicio:	01/04/2011 
Fecha Fin:	31/05/2011 
Descripción:	Herramienta <u>dashboard</u> para monitorear <u>inv</u>

Personal Involucrado

Áreas de la Organización involucradas

Personal que interviene en el proyecto:

 CasoEstudio.docx
Documento de MicrosoftWord
128 KB

Procesos que intervienen

Procesos asociados al proyecto:	Interfaz de Inventario de SAP
Reportes o Transacciones de otros sistemas que sirven de entrada para el proyecto, como por ejemplo transacciones SAP.	Transacciones SAP de Inventario y Fleteo de productos
Entradas relacionadas al proyecto: (Archivos, información por interfaces, ingreso de datos etc.	Archivos Transacciones SAP
Salidas del proyecto: (Reportes, gráficos, convocatorias a reuniones etc)	Reporte <u>Dashboard</u> de Inventario de producto
Niveles de aprobación (Flujos de trabajo del proyecto)	Sin niveles de aprobacion

[Ver documentacion](#)

Figura N° 19 Datos del proyecto

Si el gerente desea ver la documentación presionará el botón “Ver documentación” de la figura anterior y aparecerá un navegador de documentos con los archivos asociados al tablero de inventario:

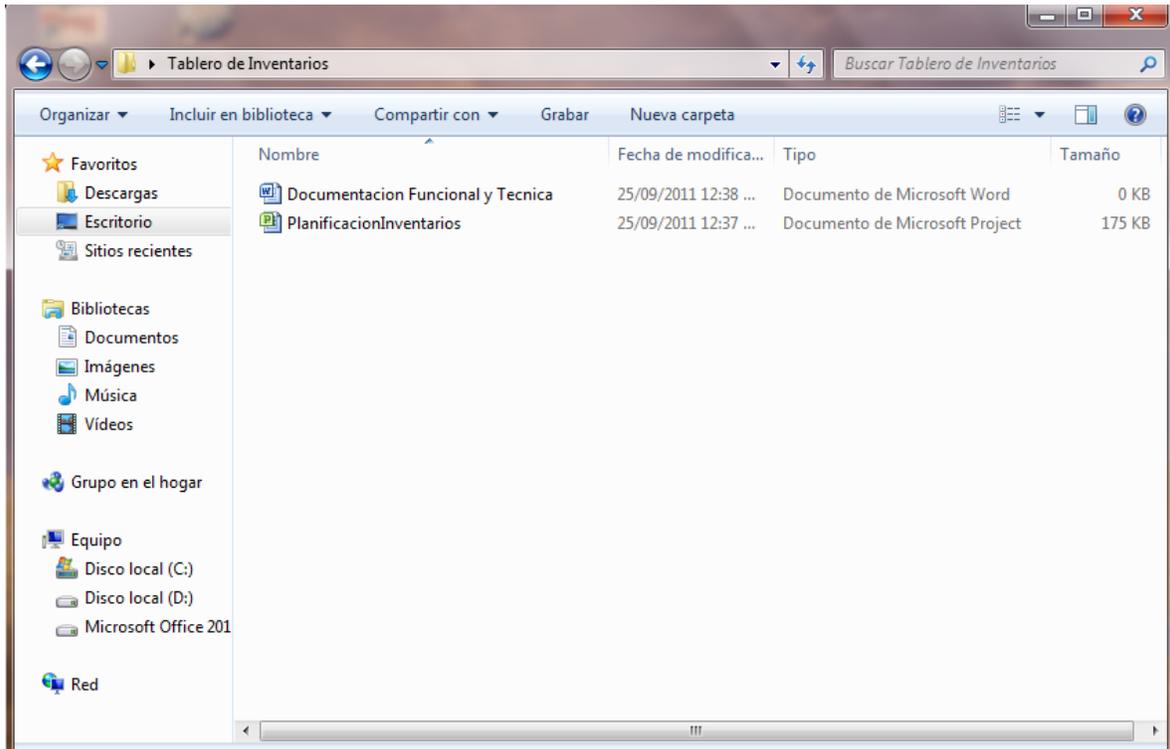


Figura Nº 20 Documentación Asociada al proyecto

El diagrama de trabajo de acuerdo a la implantación del proyecto sería el siguiente:

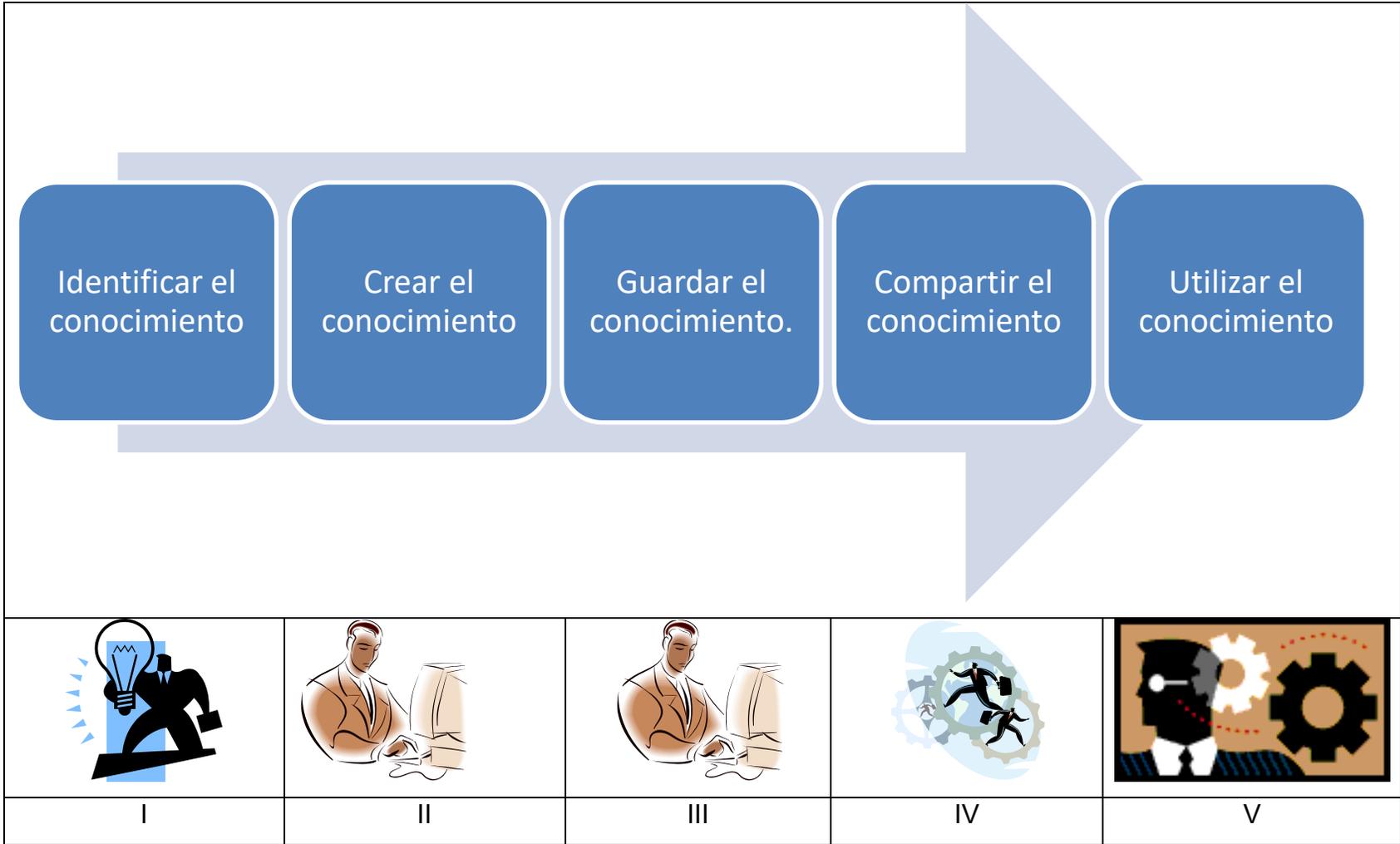


Figura N° 21 Esquema de trabajo para la biblioteca de proyectos.

Una vez indicado el esquema de trabajo, se procederá al desarrollo de la sensibilización de la parte humana para manejar las aptitudes de los empleados para la colaboración en la alimentación de la biblioteca de proyectos.

En colaboración con el personal de comunicaciones corporativas dentro de la organización se llevará a cabo lo siguiente:

- ✓ Creación de campañas de concientización sobre el éxito de las organizaciones cuando se manejan dentro de un marco de gestión del conocimiento.
- ✓ Elaboración de cadenas de correos corporativos para la difusión de la implantación de esta herramienta.
- ✓ Manejo de dinámicas de grupo de manera de aclarar cualquier duda e inquietud en cuanto a la creación de esta biblioteca de proyectos.

Finalmente con esta propuesta se busca realizar un mecanismo de automatización y optimización de procesos, que cumple con uno de los objetivos de la organización, el cual es trabajar dentro del marco de la austeridad y del ahorro de los recursos, ya que se está trabajando bajo un marco de licencias que la organización ya posee, así como también el ahorro de consultoría externa, ya que sería desarrollado con personal interno de la compañía.

En otro orden de ideas el incluir dentro de las metas anuales de los trabajadores el trabajar con esta biblioteca constituirá un factor fundamental para la realización de este proyecto, así como también la continuidad del mismo. Referente a la factibilidad técnica el proyecto dispone de los recursos humanos y tecnológicos para su realización.

Conclusiones y Recomendaciones

De la investigación desarrollada se concluye lo siguiente:

- Coca-cola FEMSA de Venezuela es una empresa líder en el mercado de manufactura de bebidas, es una empresa pionera en procesos de manufacturación y fabricación de bebidas carbonatadas y no carbonatadas.
- Como toda empresa no escapa de procesos manuales y empíricos.
- La necesidad detectada producto de esta investigación es la elaboración de una herramienta que permita centralizar los proyectos y proyectos de la organización.
- Se tomó como muestra los empleados de los departamentos de manufactura y logística e inteligencia de mercados.
- Se realizó una encuesta con preguntas cerradas, y se realizó una dinámica de grupos para saber la información que debía contener la biblioteca de proyectos, producto de la investigación.
- Uno de los factores más importantes a tomar en cuenta, luego del análisis de los datos correspondientes es la disposición de los empleados a compartir información de sus proyectos y procesos, muy a pesar de la disposición y la aceptación de los encuestados a la implantación de este tipo de iniciativas.
- Tomando en cuenta los factores y las premisas levantadas en el análisis de los datos se diseñó una propuesta que fuera económica en implantar, accesible, disponible y de fácil manejo. Así como también un manejo de una estrategia de comunicación para sensibilizar a los empleados en el uso de esta herramienta.

- Se realizó una mesa de trabajo con jefes y gerentes de los departamentos que conformaban la muestra y se destacó la importancia de esta herramienta de trabajo, se manejó la idea de colocar la alimentación de datos como parte de las metas anuales de los empleados.

Para finalizar el hecho más impactante fue el arrojado en el análisis de datos, se detectó que la muestra si desea que se implante esta iniciativa, sin embargo también fue un hallazgo que la mayoría de los encuestados no estaba en la disposición de compartir información. En este mismo orden de ideas (Adrian, 2011) refiere que la gestión del conocimiento abarca más allá que el desarrollo de herramientas tecnológicas, y la diferencia entre una iniciativa de gestión de la información y una de gestión del conocimiento se establece en el uso de la comunicación como método de mediación entre la información y la gente, ya que el recurso humano es el que finalmente es el que genera el conocimiento en las organizaciones.

Referencias bibliográficas y Electrónicas

- Abad, J. M. (16 de Enero de 2006). <http://www.paho.org/spanish/ad/fch/ca/>. Recuperado el 26 de Junio de 2010, de <http://www.paho.org/spanish/ad/fch/ca/>: <http://www.paho.org/spanish/ad/fch/ca/comunidad.violencia.pdf>
- Arias, F. (1999). *El proyecto de investigación*. Caracas: Epísteme Oriol Ediciones.
- Balestrini, M. (2002). *¿Cómo se elabora un proyecto de investigación?* Caracas: Servicio Editorial Consultores Asociados.
- Beitler, M. (01 de Enero de 2005). <http://www.mikebeitler.com/strategic-organizational-learning/Strategic-Organizational-Learning>. Recuperado el 09 de Junio de 2010, de <http://www.mikebeitler.com/strategic-organizational-learning/Strategic-Organizational-Learning>: <http://www.mikebeitler.com/strategic-organizational-learning/Strategic-Organizational-Learning-Chapter-1.pdf>
- Bravo, B. R. (2007). Los repositorios de información, guardianes de la memoria digital . *Anales de la Documentación* Nº 10, 361-374.
- Castells, P. (2007). *La web Semántica*. Universidad Autónoma de Madrid: Escuela Politécnica Superior.
- Chiu, C.-M., Hsu, M.-H., & Wang, E. (2006). Understanding knowledge sharing in virtual communities: An integration of social capital and social cognitive theories. *Decision Support Systems*, 1872-1888.
- Daudinot Founier, I. (14 de Mayo de 2006). *Organización y recuperación de información en Internet: teoría de los metadatos*. Recuperado el 05 de Junio de 2010, de Acimed 2006: http://bvs.sld.cu/revistas/aci/vol14_5_06/aci06506.htm
- Evangelista. (5 de Diciembre de 2007). *e-vangelismo 2.0*. Recuperado el 9 de Mayo de 2011, de e-vangelismo 2.0: <http://evangelismo.wordpress.com/2007/12/05/las-wikis-como-herramienta-de-gestion-del-conocimiento-empresarial/>
- Fadow, F. (22 de Mayo de 2010). *Materia Biz*. Recuperado el 18 de Enero de 2011, de Sitio web de la escuela de negocios Materia Biz: <http://www.materiabiz.com/mbz/capitalhumano/nota.vsp?nid=38603>
- Femsa, C.-C. (21 de Mayo de 2010). *Femsa*. Recuperado el 21 de Mayo de 2010, de <http://www.coca-colafemsa.com/kof/>
- Garcia, E., & Jaroszczuk, S. (S-A). *Objetos Digitales: Una experiencia de representación con metadatos Dublin Core*. S-A (págs. 1-19). Misiones Argentina: N-A.

- Guzman Lopez, C. (25 de Mayo de 2008). *Repositorios Digitales y la administracion del conocimiento*. Recuperado el 15 de Enero de 2011, de Repositorios Digitales y la administracion del conocimiento:
http://hosting.udlap.mx/estudiantes/jose.ferrercz/modulo4_repositorios.pdf
- Hagemann, M. (01 de 06 de 2002). *Initiative de Budapest pour l'accès Ouvert*. Recuperado el 05 de Junio de 2010, de <http://www.soros.org/openaccess/fr/contact.shtml>:
<http://www.soros.org/openaccess/fr/news.shtml>
- Lagoze, C., Van de Sompel, H., Nelson, M., & Warner, S. (07 de Diciembre de 2008). *Open Archives Initiative Protocol for Metadata Harvesting*. Recuperado el 04 de Junio de 2010, de Open Archives Initiative Protocol for Metadata Harvesting:
<http://www.openarchives.org/OAI/openarchivesprotocol.html#DocumentHistory>
- Martin, M. (2003). Comunidades de Práctica. *Estrategia de implantación del modelo educativo en el Tecnológico de Monterrey* (págs. 1-21). Monterrey: Tecnológico de Monterrey.
- McInerney, C. (2002). Knowledge Management and the Dynamic Nature of Knowledge. *JOURNAL OF THE AMERICAN SOCIETY FOR INFORMATION SCIENCE AND TECHNOLOGY*, 1009-1018.
- Medez Rodriguez, E. (18 de Noviembre de 2008). *Catalogación/Organización de documentos Digitales*. Recuperado el 06 de Junio de 2010, de <http://eprints.rclis.org/8088/>:
http://eprints.rclis.org/8088/1/EvaMendez_Anuari03.pdf
- Sarbanes-Oxley Act of 2002, P. L.-2. (2002). *Sarbanes-Oxley*. Washington DC USA.
- Siemens, G. (2006). *Knowing Knowledge*. Boston: Lulu.com.
- Webb, C. (2003). *DIRECTRICES PARA LA PRESERVACIÓN DEL PATRIMONIO DIGITAL*. Australia: Biblioteca Nacional de Australia.
- Wenger, E. (2004). *Communities of practice Learnig, Meaning, and Identity*. United States of America: Cambridge University Press.
- Wenger, E. (1 de Junio de 2006). *Communities of practice*. Recuperado el 09 de Junio de 2010, de Communities of practice: <http://www.ewenger.com/theory/>
- Wikipedia. (9 de Mayo de 2011). *Wikipedia*. Recuperado el 9 de Mayo de 2011, de Wikipedia:
<http://es.wikipedia.org/wiki/Wiki>

Anexos

Anexo I Formulario de la biblioteca de proyectos:

Biblioteca de proyectos FEMSA Venezuela

Identificación del proyecto

<i>Nombre:</i>	Tablero de Inventario
<i>Coordinador o responsable:</i>	Pedro <u>Perez</u> Gerente Manufactura y <u>Logistica</u>
<i>Fecha Inicio:</i>	01/04/2011 
<i>Fecha Fin:</i>	31/05/2011 
<i>Descripción:</i>	Herramienta <u>dashboard</u> para monitorear <u>inv.</u>

Personal Involucrado

Áreas de la Organización involucradas

Personal que interviene en el proyecto:

 CasoEstudio.docx
Documento de Microsoft Word
128 KB