

Universidad Autónoma de Chiriquí

I Congreso Internacional de
Administración de Empresas y
Contabilidad

Estrategia, gestión del conocimiento y desarrollo del capital intelectual en las organizaciones.

Alfonso Osorio Russi

Temas abordados

- Qué es conocimiento?
- Qué se entiende por gestión del conocimiento?
- Elementos en la gestión del conocimiento
- Gestión de recursos y capacidades
- Ventaja competitiva
- Modelos de gestión del conocimiento
- Valor de la empresa en el mercado
- Capital Intelectual
- La Innovación
- La estrategia

¿Qué es conocimiento?

Éste, puede definirse como el conjunto abierto de exposiciones ordenadas, de hechos e ideas, creencias y experiencias, contrastadas y asimiladas mediante la reflexión, presentan un juicio razonado o un resultado experimental, que se debe transmitir a través de algún medio de comunicación y que **sirve de guía para la acción o gestión** (García y Quiroz, 2003).

El conocimiento está relacionado con todos los aspectos de la actividad intelectual humana, con todas sus abstracciones y complejidades; éste se encuentra conformado por las verdades y creencias, perspectivas y conceptos, juicios y expectativas, metodologías y know how. **Se encuentra incrustado en los individuos, los grupos, las organizaciones y el entorno social**

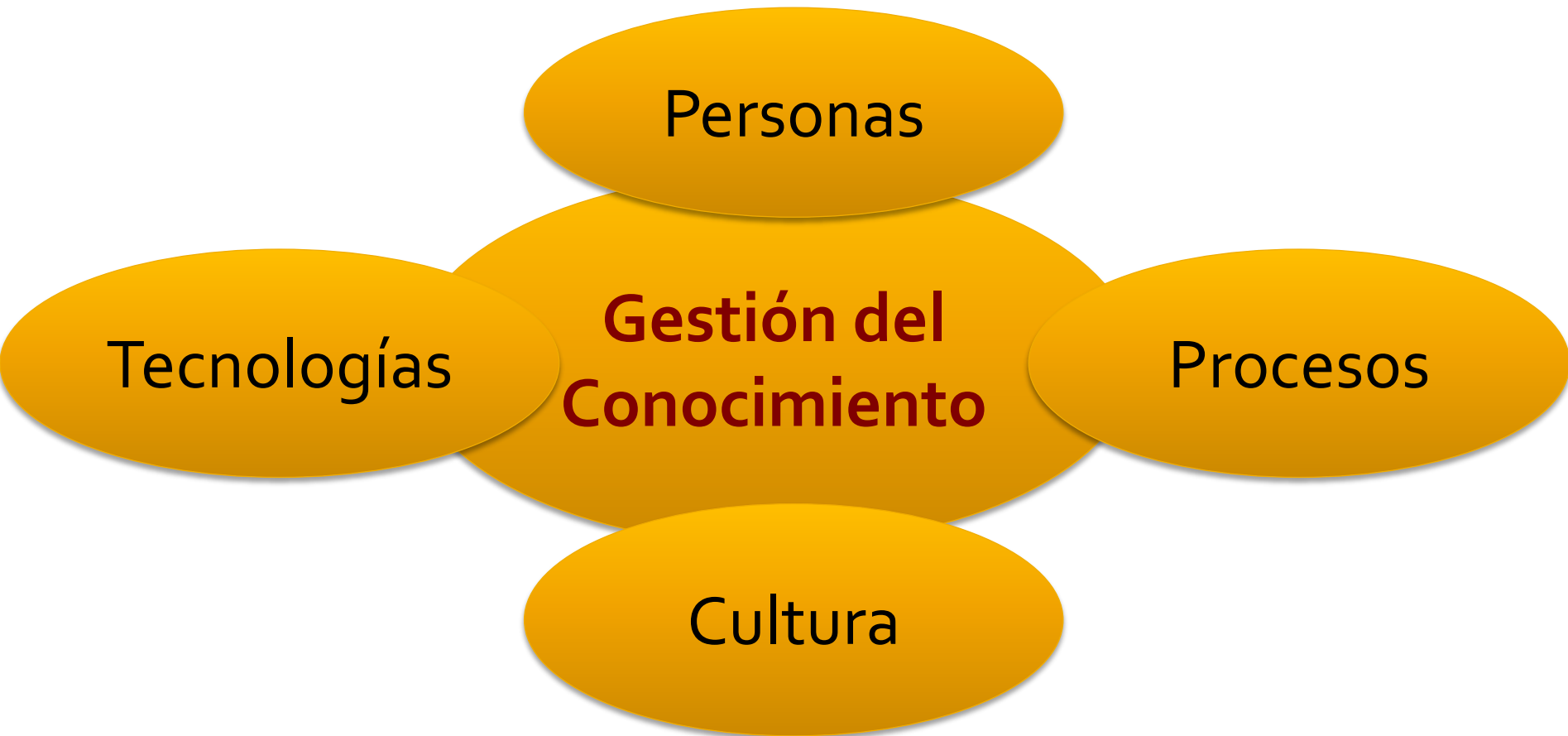
¿Qué es gestión de conocimiento?

Cuando hablamos de **gestión del conocimiento** en las organizaciones, **nos referimos a un proceso**, una situación o actividad que permite transferir los conocimientos o experiencias de una persona o grupo de personas a otras personas pertenecientes a una misma organización u empresa.

Gestión del conocimiento, es el **proceso por el cual una organización, facilita la transmisión de informaciones y habilidades** a sus empleados, de una manera sistemática y eficiente (**Aprendizaje Organizacional**).

Es importante aclarar que las informaciones y habilidades no tienen por que estar exclusivamente dentro de la empresa, sino que pueden estar o generarse fuera de ella.

Elementos en la gestión del conocimiento



Propósito fundamental de la gestión del conocimiento

Las organizaciones que más invierten en producción y gestión de conocimientos obtienen un mayor valor agregado en sus negocios, gracias al ***aprendizaje organizacional, como componente importante del desarrollo del capital intelectual.***

Si entendemos que ese valor, ***es el valor de la empresa en el mercado,*** podría concluirse que ***la producción, aplicación y desarrollo del capital intelectual es el gran negocio de una organización.***

Gestión de recursos y capacidades

El propósito de la gestión y desarrollo de los **recursos y capacidades organizacionales**, además de la creación de valor, es el desarrollo y fortalecimiento de los componentes del capital intelectual los cuales necesitan ser gerenciados (planeados, gestionados y controlados) para su contribución a maximizar el valor de la organización en el mercado.

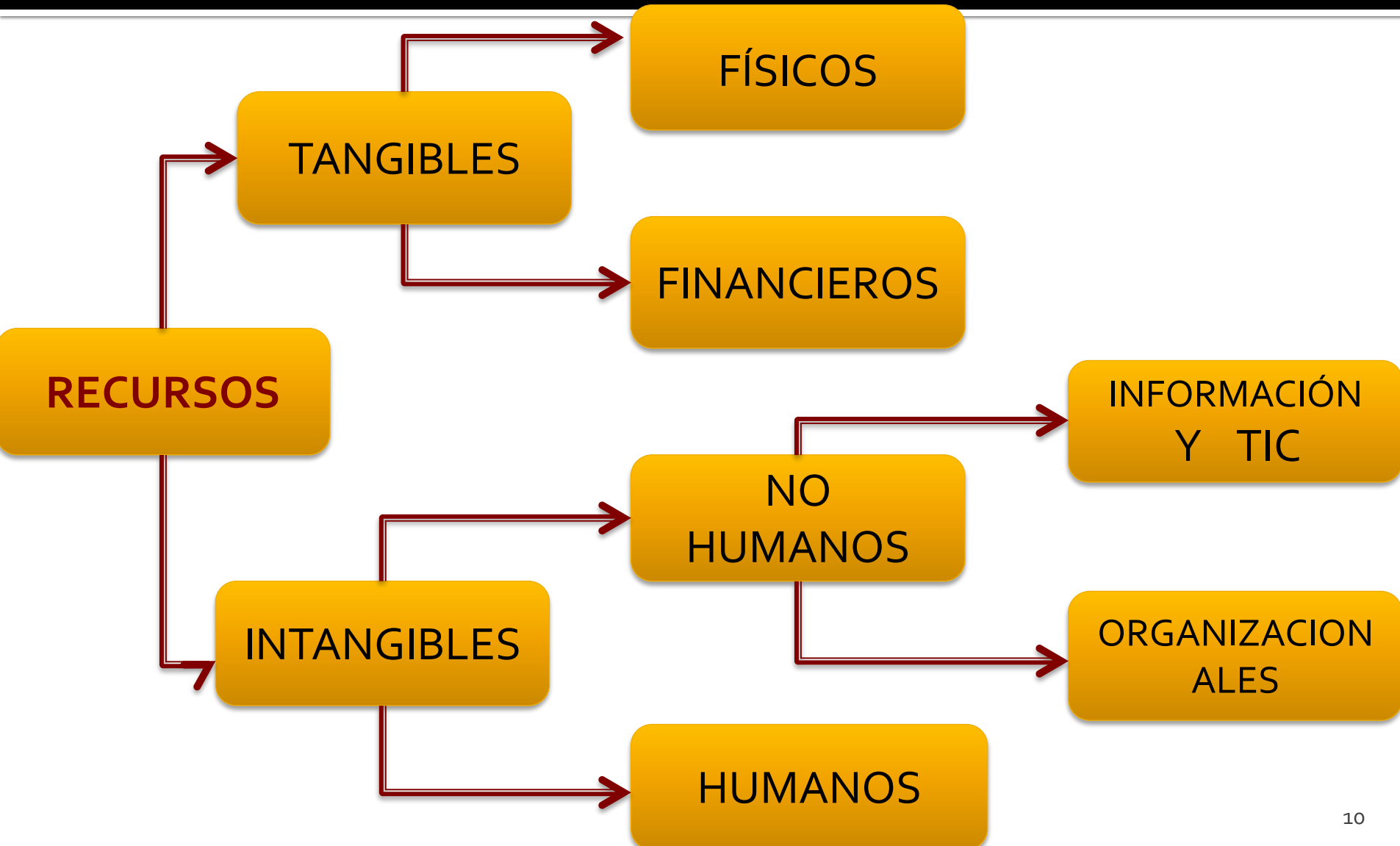
El capital intelectual en una organización esta conformado por activos intangibles, resultado de la suma de **Capital Humano, Capital de Información, Capital Organizacional, Capital de Procesos internos (capital de su cadena de valor), y el Capital relacional.**

El análisis de recursos y capacidades

Un **recurso** es un activo competitivo **tangible o intangible**, que una empresa posee y controla. Las empresas disponen de muchos tipos de recursos que varían no sólo en su clase, sino también en calidad; algunos tienen mejor calidad que otros, y otros tienen más valor competitivo.

Una **capacidad se refiere a los recursos intangibles habilidades, aptitudes y actitudes**, de un individuo, grupo de individuos, o de una empresa, para desempeñar alguna actividad de manera muy eficiente y eficaz; varían de forma, calidad e importancia competitiva y algunas de ellas, con mayor potencial de dar a la empresa una ventaja competitiva sobre sus rivales.

Recursos en las organizaciones



Teoría de Recursos y capacidades y la ventaja competitiva

Esta teoría demuestra claramente que la única forma de conseguir **ventajas competitivas sostenibles** es a través del desarrollo de **capacidades distintivas**. El valor de una empresa en el mercado, proviene de sus recursos y capacidades, y la transformación de estos en componentes de valor o componentes de capital de la empresa.

Así mismo esta teoría nos permite encaminar el análisis interno hacia los aspectos más relevantes del interior social de la organización, pues **son los recursos y capacidades los que determinan las Fortalezas y Debilidades** de la organización, así como **los Stakeholders los que generan las Oportunidades y Amenazas**.

Competencias y Ventaja Competitiva

Las competencias son un **conjunto de habilidades tecnológicas diferenciales, activos complementarios y capacidades** que posibilitan la base para que la empresa sea competitiva en uno o más negocios

El **elemento esencial** de la ventaja competitiva es que **genere valor agregado percibido por los clientes**, por lo que la estrategia deberá estar basada en satisfacer las necesidades y/o solucionar los problemas de los mismos.

Existen un conjunto de rasgos ideales y comunes de los recursos y de las capacidades para que generen una ventaja competitiva para la empresa y así poder ser considerados elementos generadores de valor añadido.

Condiciones de la Ventaja competitiva

A través de las aportaciones de diferentes autores como Grant (1998), Meso y Smith (2000), Fahy (2000) se detecta que las **condiciones que deben cumplir los recursos y capacidades para alcanzar una ventaja competitiva**, son principalmente:

- Contar con difícil apropiabilidad,
- Ser complementarios,
- Ser durables,
- Ser escasos,
- Difícilmente comercializables y transferibles,
- Difíciles de imitar,
- No sustituibles,
- Contar con cierta relevancia,
- Ser superiores a los recursos de sus competidores.

Gestión del conocimiento y Capital intelectual

CAPITAL HUMANO

Competencias, Actitud y Agilidad Intelectual

CAPITAL ORGANIZATIVO

Capacidades Organizacionales

GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

Generación de Ventaja competitiva

CAPITAL RELACIONAL

Propuesta de Valor y Servicio al Cliente

CAPITAL DE INFORMACIÓN TIC

Recursos y Capacidades Tecnológicas

VALOR DE LA EMPRESA EN EL MERCADO

CAPITAL DE MERCADO

```
graph TD; A["CAPITAL DE MERCADO"] --- B["CAPITAL FINANCIERO 25%"]; A --- C["CAPITAL INTELECTUAL 75%"]
```

CAPITAL
FINANCIERO 25%

CAPITAL
INTELECTUAL 75%

CAPITAL FINANCIERO (25% de VEM)

**CAPITAL FINANCIERO
CAPITAL FÍSICO Y MONETARIO**

EVA

FLUJO DE CAJA LIBRE

RENTABILIDAD

CRECIMIENTO

CAPITAL INTELECTUAL (75% de VEM)

CAPITAL INTELECTUAL
EL VALOR INTANGIBLE DE LA EMPRESA

```
graph TD; A["CAPITAL INTELECTUAL  
EL VALOR INTANGIBLE DE LA EMPRESA"] --- B["CAPITAL HUMANO"]; A --- C["IMAGEN REPUTACIÓN"]; A --- D["CAPITAL ESTRUCTURAL"]
```

CAPITAL
HUMANO

IMAGEN
REPUTACIÓN

CAPITAL
ESTRUCTURAL

EL CAPITAL HUMANO

COMPETENCIAS

Conocer - Saber

- *CONOCIMIENTOS*
- *TEORÍAS*
- *EXPERIENCIAS*
- *HERRAMIENTAS*
- *MÉTODOS*
- *TÉCNICAS*
- *INSTRUMENTOS*
- *MODELOS*

ACTITUD

Ser

- *MOTIVACIÓN*
- *COMPORTAMIENTO*
- *CONDUCTA*
- *CARÁCTER*
- *HABITOS*
- *VALORES*
- *PRINCIPIOS*
- *CRITERIOS*

HABILIDAD INTELECTUAL

Hacer

- *HABILIDADES*
- *DESTREZAS*
- *CAPACIDADES*
- *INGENIO*
- *TALENTO*
- *INNOVACIÓN*
- *IMITACIÓN*
- *ADAPTACIÓN*

$$(C + H) * A$$

El conocimiento (C) y la habilidad (H) suman,
pero la actitud, (A) multiplica

Capital Intelectual

CAPITAL ESTRUCTURAL

CAPITAL RELACIONAL (CAPITAL DE CLIENTES)

CAPITAL ORGANIZACIONAL

RENOVACIÓN Y DESARROLLO

- CRM
- Joint Venture
- Alianzas estratégicas
- Desarrollo proveedores.
- Tratados convenios
- Lealtad de clientes
- Fidelidad de marca
- Programas comunidad

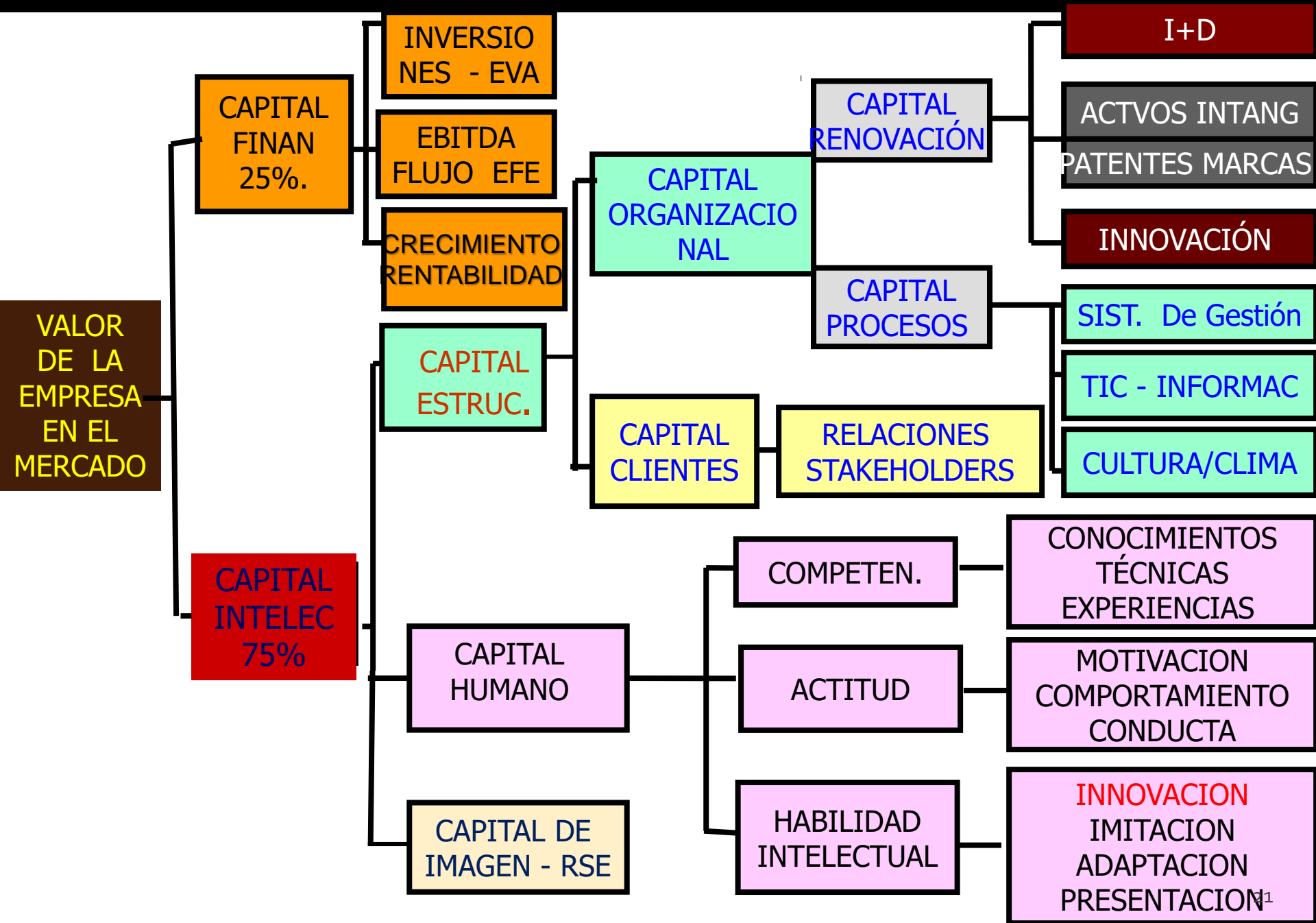
- Capacidades Estratégicas
- Recursos intangibles
- Tramites / procesos
- Cultura / Clima
- Comunicación
- Información
- S.I.G. / B.D. / T.I.C.
- Know how
- Certificaciones

- Innovación
- I + D + I
- Propiedad Intelectual y Activos Intangibles:(patentes, marcas, derechos, licencias)
- Imagen y reputación RSE
- BPR. – Kaizen
- Desarrollo organizacional
- Formulas, Recetas

EL VALOR DE LA BUENA REPUTACIÓN Y LA RSE

- ❖ El cumplimiento estricto de toda la normatividad y de las obligaciones tributarias, laborales y comerciales. **(Gobierno)**
- ❖ La protección del medio ambiente y su contribución al desarrollo sostenible **(Comunidad)**
- ❖ La obsesión con la calidad de los productos y los servicios para el **cliente**
- ❖ El no uso de practicas de competencia desleal **(Competencia)**
- ❖ El desarrollo de proyectos de responsabilidad social en áreas de interés para la **comunidad**
- ❖ El impulso a programas de mejoramiento y desarrollo personal y profesional de sus **empleados y familia**
- ❖ El cultivo de las relaciones respetuosas y justas con los **proveedores** (desarrollo de proveedores)
- ❖ La transparencia en toda la información que produzca la firma para sus **stakeholders**

EL VALOR DE LA EMPRESA Y LAS CLASES DE CAPITAL



EL NAVEGADOR DE SKANDIA

CAPITAL FINANCIERO

CAPITAL DE
PROCESOS
INTERNOS

CAPITAL HUMANO

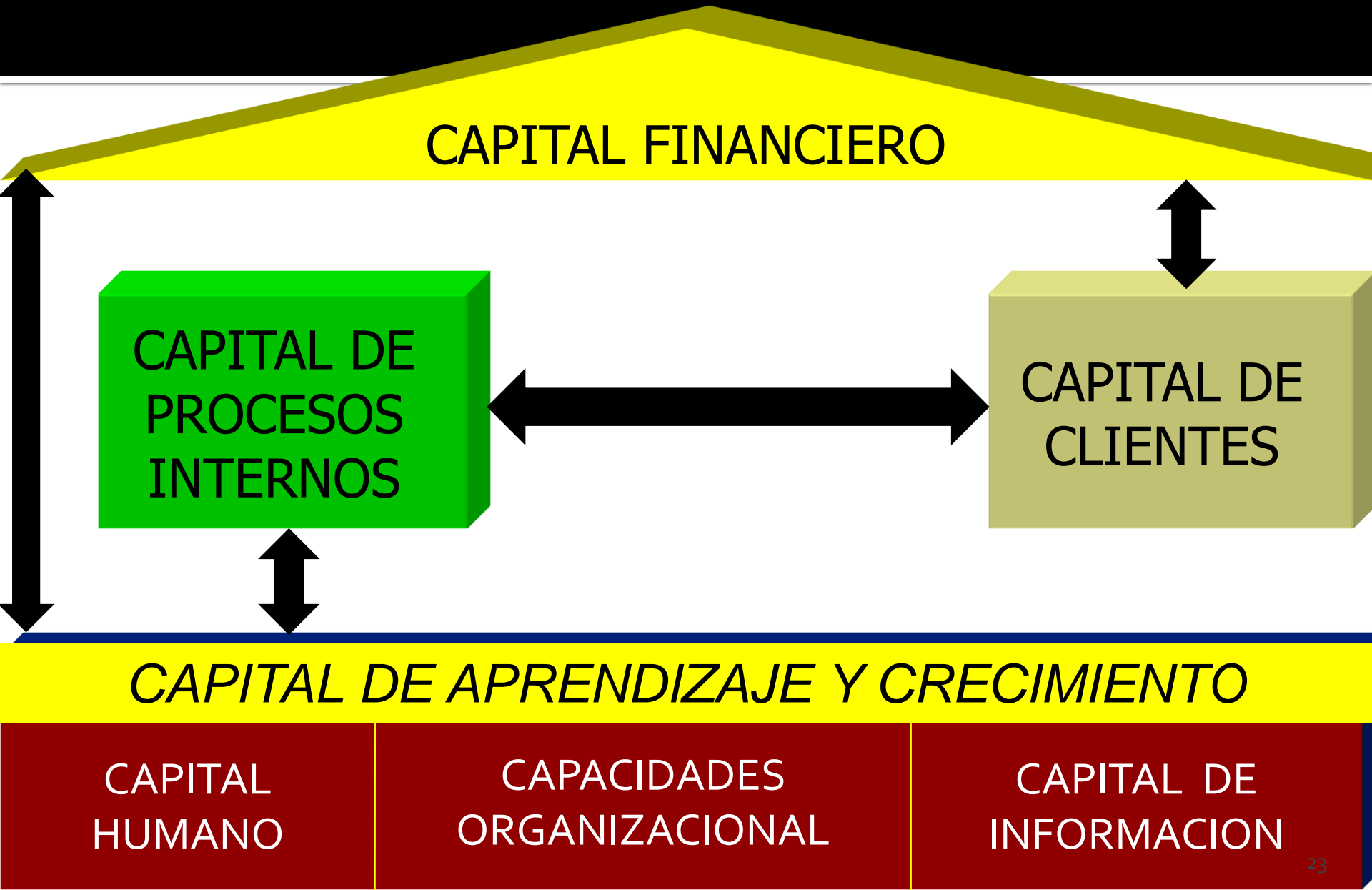
CAPITAL DE
CLIENTES

CAPITAL ORGANIZACIONAL
Aprendizaje - Conocimiento
Recursos y capacidades
Innovación

CAPITAL DE INFORMACIÓN
Y TICs
SIG, BD, BIS, DSS, KSS, SE

DIMENSIONES ESTRATÉGICAS

(EL CIRCULO VIRTUOSO DE LA GENERACIÓN DE VALOR)



Capital intelectual y Valor de la empresa en el mercado

El valor de una empresa en el mercado, proviene de sus recursos y capacidades, y de la habilidad gerencial de usar eficiente y eficazmente esos recursos y capacidades en la **generación de valor para sus clientes, accionistas y colaboradores**

Los profesores Kaplan y Norton de la Universidad de Harvard han concluido en sus investigaciones y del resultado de sus experiencias en las multinacionales mas grandes e importantes del mundo que: ***“el 25% del valor de la empresa en el mercado está conformado por su capital financiero (activos y capacidades físicos y monetarios) y el 75% corresponde al capital intelectual (recursos y capacidades intangibles)”***

Y la Innovación?



Una innovación empresarial es una **mejora en el modelo de negocio** que tiene una empresa, es realizar grandes cambios y/o mejoras continuas en: **sus procesos internos, productos y servicios, sistemas funcionales, diseño organizacional, administración y estrategia.**

Estratégicamente la innovación organizacional está enfocada a **mejorar y fortalecer su modelo de negocios y su propuesta de valor** para satisfacer las necesidades y/o solucionar problemas del segmento de cliente seleccionado generando valor para la organización .

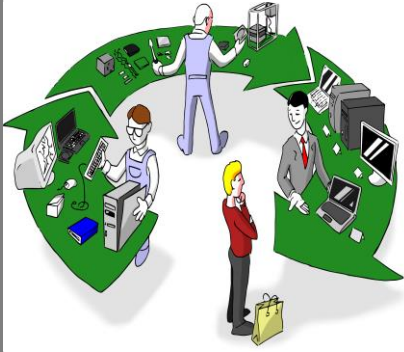
Fines Principales de la Innovación

Es preciso señalar que existen dos **fines principales que tiene una innovación empresarial.**

1. El primero es aumentar la **efectividad competitiva (eficiencia y eficacia)** que tiene una empresa, esto mediante la realización de cambios sustanciales en **el modelo de negocio y los procesos internos de la empresa,** buscando fortalecer esa ventaja competitiva.
2. El segundo fin se centra en aumentar **el valor que perciben los clientes a través de la propuesta de valor** con los productos y servicios que ofrece un negocio, esto mediante una **reconversión del modelo de negocios** de la empresa, donde **la investigación y desarrollo es fundamental** para encontrar oportunidades a explotar en un cierto mercado.

8° ALIANZAS CLAVE

7° ACTIVIDADES Y PROCESOS CLAVE



2° PROPUESTA DE VALOR Y FCE



4° RELACIONES



1° CLIENTES Y MERCADOS



6° RECURSOS Y CAPACIDADES CLAVE



3° CANALES



© Can Stock Photo - csp11271843

9° ESTRUCTURA DE COSTOS



5° FUENTES DE INGRESO



Propuesta de valor y Estrategia

Al conjunto de proposiciones de valor orientados a satisfacer necesidades y/o solucionar problemas de los clientes se le conoce como **propuesta de valor**.

Podemos considerar la propuesta de valor, como un **conjunto de Productos** (tangibles), **Servicios** (intangibles) y **Valores agregados** (relaciones duraderas), que satisfacen las necesidades y/o solucionan los problemas de los segmentos de clientes seleccionados por la empresa.

Lo anterior convierte la propuesta de valor en el foco central de la estrategia

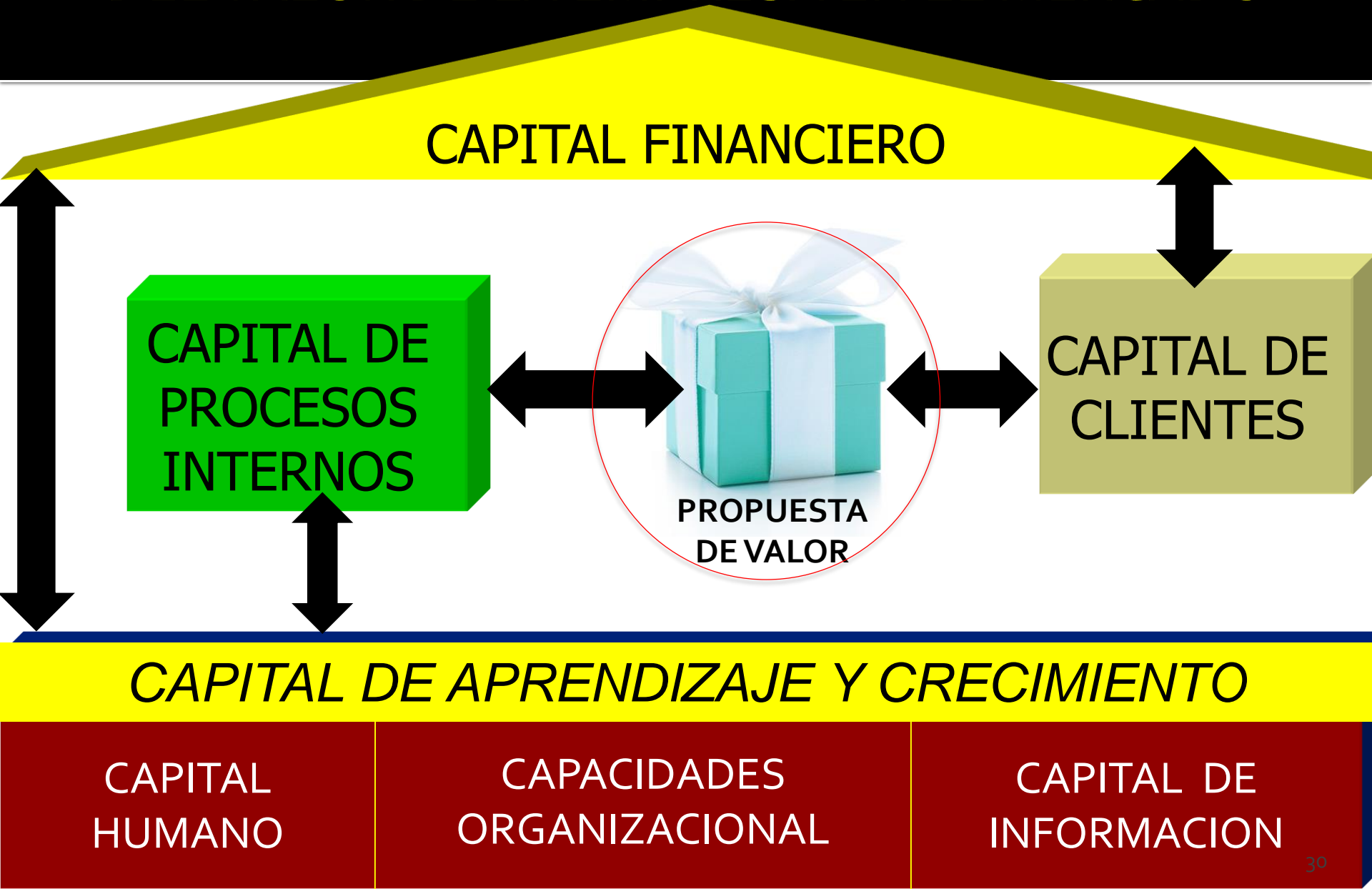
Y la estrategia...

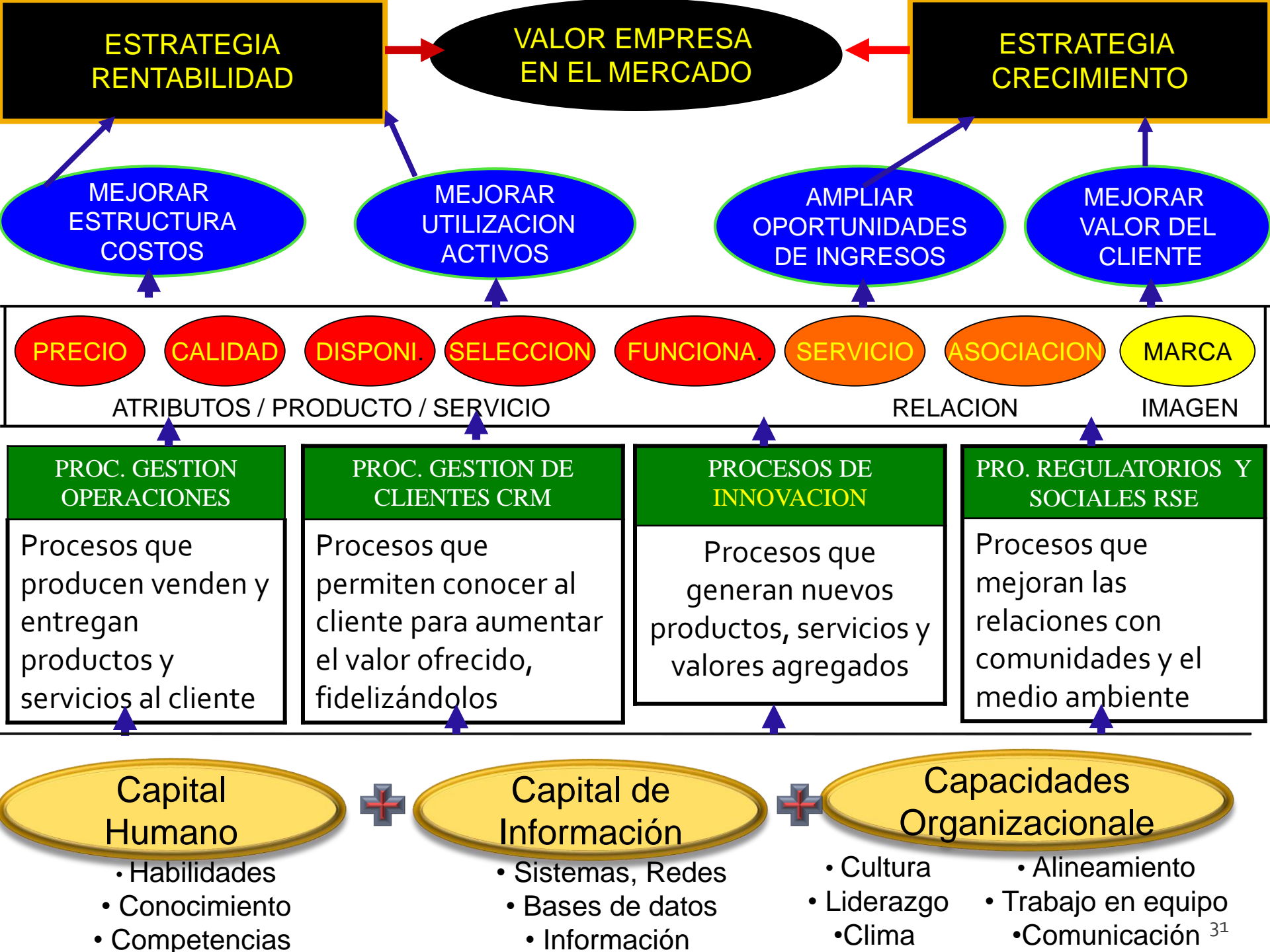
Una Estrategia es, pues, un instrumento para la acción y supone el arte de dirigir para conseguir sus objetivos y metas. La dirección estratégica de las organizaciones busca dirigir las acciones adecuadas para competir en un mercado altamente competitivo y así obtener el máximo beneficio:

"Maximizar el valor de la empresa en el mercado".

La dirección estratégica ha evolucionado desde la teoría tradicional basada en los productos o en los factores externos (Porter), a la teoría de recursos y capacidades internos, (Grant y Jiménez) derivando ésta en la dirección estratégica orientada fundamentada en la gestión del conocimiento (Lloria) y su impacto en la **Maximización del Valor de la Empresa y sus componentes de valor capital financiero y capital intelectual** (Kaplan y Norton),

LA ESTRATEGIA ORIENTADA A LA MAXIMIZACIÓN DEL VALOR DE LA EMPRESA EN EL MERCADO







MIL GRACIAS

Por favor hacer preguntas fáciles