

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ
ESCUELA DE POSGRADO



**PONTIFICIA
UNIVERSIDAD
CATÓLICA
DEL PERÚ**

**ANÁLISIS E IDENTIFICACIÓN DE ALTERNATIVAS DE
SOLUCIÓN DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO PARA UNA
EMPRESA DEL SECTOR FINANCIERO**

Tesis para optar por el grado de Magíster en Gestión y Política de la Innovación y la
Tecnología

AUTOR:

Ivette Sulca Palomino

ASESOR:

Dr. Héctor Andrés Melgar Sasieta

JURADO:

Dr. Miguel Domingo Gonzáles Álvarez

Mg. José Isaac Yrigoyen Montestruque

Lima, junio de 2017



Resumen

Actualmente, el conocimiento es considerado como uno de los activos intangibles que permite a las empresas generar una ventaja competitiva y sostenida en el tiempo, tomando mayor relevancia incluso que otros factores de producción. Este conocimiento está distribuido en las organizaciones y debe ser capturado y transferido adecuadamente desde todos los niveles para que puedan aprovechar sus beneficios, sin embargo, es necesario un ambiente motivador que permita la fluidez de este intercambio como una adecuada infraestructura física, virtual o mental.

El presente trabajo tiene como objetivo identificar oportunidades de mejora de gestión del conocimiento en una entidad bancaria del sistema financiero peruano y plantear para cada una de ellas soluciones alternas. El área de estudio será una agencia de atención a empresas de mediano tamaño que buscan servicios y productos financieros. Esta agencia está conformada principalmente por ejecutivos y analistas de negocio quienes capturan a diario conocimiento de los clientes de su cartera, el cual es un recurso importante que la organización busca retener en el tiempo. No obstante, se tiene como antecedente que los procesos y herramientas de la agencia no colaboran con la captura y transferencia de este conocimiento. Por este motivo y por ser una de las agencias que más contribuye a la rentabilidad de la gerencia Comercial, se elige como unidad de análisis para el presente trabajo.

Este estudio trabajará con la metodología CommonKADS y en base al Modelo Suite que propone, se construirá un modelo organizacional que permita entender el contexto de la agencia, relevar los procesos críticos de mejora e identificar las personas o artefactos que contienen el conocimiento. Con el uso de este modelo y luego de una recopilación de métodos y herramientas de gestión del conocimiento, se pretende plantear soluciones alternas y analizar la factibilidad de su implementación mediante el juicio de expertos y entrevistas a los líderes de las áreas involucradas en la empresa.



A Dios, por haberme permitido desarrollar este proyecto.

A mi madre, mi mejor amiga.

Y a mi segunda madre Violeta por su incondicional apoyo.

Tabla de Contenido

Índice de Figuras	vi
Índice de Tablas	vii
Introducción	1
1. Capítulo 1. Marco Conceptual	4
1.1. Conocimiento: Concepto y Tipologías	4
1.2. Procesos de Gestión del Conocimiento	7
1.3. Ubicación del Conocimiento	11
1.4. Comunidades de Práctica.....	12
1.5. Herramientas y Métodos para la Gestión del Conocimiento.....	13
1.5.1. Herramientas para la Creación y Captura del Conocimiento.....	14
1.5.2. Herramientas para la Transferencia del Conocimiento	18
1.5.3. Herramientas para la Retención del Conocimiento	20
1.5.4. Herramientas para la Utilización del Conocimiento	21
1.6. Metodología CommonKADS	23
2. Capítulo 2. Estudio de Caso	28
2.1. Objetivo general	28
2.2. Preguntas direccionadoras	28
2.3. Estudio de Caso: Agencia Lima 1	29
2.3.1. Descripción y estructura organizacional	29
2.3.2. Personas y Procesos.....	31
2.3.3. Infraestructura y Tecnología	32
2.4. Metodología para el Análisis de Estudio de Caso	34
2.4.1. Tipo de Investigación.....	34
2.4.2. Metodología de Investigación	35
2.4.3. Herramientas, Cuestionarios y Matrices de Investigación	37

3.	Capítulo 3. Análisis de los Resultados	38
3.1.	Recolección de los Datos	38
3.2.	Identificación del Contexto Organizacional	39
3.3.	La Gestión del Conocimiento en la Agencia Lima 1	43
3.4.	Oportunidades y Soluciones Propuestas de Gestión de Conocimiento.....	46
3.4.1.	Oportunidad P1: Excesivas herramientas informáticas para los procesos principales de la agencia	46
3.4.2.	Oportunidad P2: El conocimiento sobre el cliente no es capturado por la organización	51
3.4.3.	Oportunidad P3: Falta de atención y seguimiento a nuevas oportunidades de negocio de productos Cash	53
3.4.4.	Oportunidad P4: Compleja identificación de contactos clave de la empresa y de la Gerencia Comercial	57
3.4.5.	Oportunidad P5: La información de rentabilidad presenta un desfase en la actualización	59
3.4.6.	Oportunidad P6: Los reportes claves no pueden ser ubicados en la biblioteca virtual del área Comercial	62
4.	Capítulo 4. Conclusiones y Recomendaciones	65
4.1.	Conclusiones	65
4.2.	Recomendaciones	67
	Referencias Bibliográficas	70
	Anexos	76

Índice de Figuras

Figura 1.1 : Estructura de la organización del conocimiento	10
Figura 1.2: Modelo de la dinámica de creación de conocimiento.....	11
Figura 1.3: Modelo Suite de CommonKADS	24
Figura 2.1: Organigrama de la Empresa	30
Figura 2.2: Organigrama de la Agencia Lima 1.....	31
Figura 2.3: Relación entre los colaboradores de la Agencia Lima 1.....	32
Figura 2.4: Fases del Proyecto	36



Índice de Tablas

Tabla 1.1: Definiciones de conocimiento.....	5
Tabla 1.2: Tipos de Conocimiento	7
Tabla 1.3: Habilitadores de Conocimiento	9
Tabla 1.4: Herramientas y Métodos para la Gestión del Conocimiento.....	22
Tabla 1.5: Componente OM1.....	25
Tabla 1.6: Componente OM2.....	26
Tabla 1.7: Componente OM3.....	26
Tabla 1.8: Componente OM4.....	27
Tabla 1.9: Componente OM5.....	27
Tabla 2.1: Recursos de conocimiento utilizados en la agencia	33
Tabla 2.2: Cronograma del Proyecto	34
Tabla 3.1: Lista de participantes de las entrevistas presenciales	39
Tabla 3.2: Modelo OM1 - Identificación de Problemas y Oportunidades	41
Tabla 3.3: Modelo OM1 - Identificación de Posibles Soluciones	42
Tabla 3.4: Tipos de conocimiento de la agencia Lima 1	44
Tabla 3.5: Modelo OM2 - Proceso de Desembolsos y Renovaciones de Línea	47
Tabla 3.6: Modelo OM4 - Matriz de Conocimiento de la Oportunidad P1	49
Tabla 3.7: Modelo OM5 - Soluciones Propuestas para la Oportunidad P1.....	50
Tabla 3.8: Modelo OM2 - Captura de información cualitativa del cliente	51
Tabla 3.9: Modelo OM4 - Matriz de Conocimiento de la Oportunidad P2.....	52
Tabla 3.10: Modelo OM5 - Soluciones Propuestas para la Oportunidad P2.....	53
Tabla 3.11: Modelo OM2 - Proceso de Atención de Oportunidades de Negocio de Productos <i>Cash</i>	54
Tabla 3.12 : Modelo OM4 - Matriz de Conocimiento de la Oportunidad P3.....	55
Tabla 3.13: Modelo OM5 - Soluciones Propuestas para la Oportunidad P3.....	56
Tabla 3.14: Modelo OM2 - Proceso de Atención de Consultas del Cliente	58

Tabla 3.15: Modelo OM4 - Matriz de Conocimiento de la Oportunidad P4.....	58
Tabla 3.16: Modelo OM5 - Soluciones Propuestas para la Oportunidad P4.....	59
Tabla 3.17: Modelo OM2 - Proceso de Generación de Reportes de Rentabilidad...60	
Tabla 3.18: Modelo OM4 - Matriz de Conocimiento de la Oportunidad P5.....	61
Tabla 3.19: Modelo OM5 - Soluciones Propuestas para la Oportunidad P5.....	61
Tabla 3.20: Modelo OM2- Proceso de Consulta de Reportes	62
Tabla 3.21: Modelo OM4 - Matriz de Conocimiento de la Oportunidad P6.....	63
Tabla 3.22: Modelo OM5 - Soluciones Propuestas para la Oportunidad P6.....	64



Introducción

El conocimiento se ha posicionado actualmente como el recurso más importante para la economía, mientras que los factores de producción como el capital y la fuerza laboral han sido catalogados como secundarios (Drucker, 1993). Por esta razón, las economías de hoy requieren convertirse en sociedades del conocimiento, es decir, economías que busquen utilizar el conocimiento como recurso clave para lograr su desarrollo económico y social, incrementando capacidades para gestionar la información y aplicar el conocimiento (Tocan, 2014; UNESCO, 2005).

Estudios anteriores han demostrado que el conocimiento individual y organizacional sirve como base fundamental para la ventaja competitiva sostenida y depende directamente del uso de las capacidades y recursos para generarlos (Voelpel & Hang, 2005). En consecuencia, la gestión del conocimiento se está convirtiendo en una actividad muy importante para las empresas, en particular el intercambio del conocimiento el cual busca proveer una relación directa entre los trabajadores y la estrategia de la empresa (Hendriks, 1999; Kulkarni et al., 2003). Así, es esencial para una organización compartir el denominado conocimiento tácito por ser el más valorado para los procesos de innovación y por eliminar barreras que impiden su creación, transferencia y difusión (Kinder, 2003; Lamming et al., 2005; Walter et al., 2007; Leonard et al., 1998).

La industria financiera es una organización cuyos procesos son intensivos en conocimiento, posee gran cantidad de información y un ambiente regulatorio complicado, lo cual genera que la implementación de un sistema de gestión del conocimiento sea más complejo de realizar que en cualquier otra industria (Sarigianni, Thalmann, & Manhart, 2016). Además, según un estudio realizado en la Unión Europea, gran parte del conocimiento de este sector es clasificado como tácito y existen pocas iniciativas y herramientas que tengan como fin la difusión del conocimiento a través de la organización (Sarigianni, Thalmann, & Manhart, 2016).

En el presente trabajo, se pretende analizar el sistema actual de gestión del conocimiento de una agencia de una empresa del sistema financiero del Perú con el objetivo de mapear alternativas de solución a cada oportunidad de mejora

identificada. Para ello, se realiza el análisis del contexto organizacional utilizando la metodología CommonKADS que brinda herramientas estructuradas de análisis para identificar oportunidades de mejora, procesos, agentes y tipos de conocimiento. Luego de este análisis se propone soluciones alternas y se valida su factibilidad de implementación en base a una recopilación de herramientas, métodos de gestión del conocimiento y entrevistas con trabajadores de la agencia. Con ello, se busca analizar y entender una situación real del contexto peruano y contribuir a la mejora de su sistema de gestión de conocimiento considerando sus procesos, tecnologías y participantes.

El trabajo está conformado por cuatro capítulos. El primero de ellos desarrolla el marco conceptual con definiciones relacionadas al tema de estudio como tipologías del conocimiento, procesos de gestión del conocimiento y una recopilación de herramientas y métodos que han permitido mejorar la gestión del conocimiento en otras organizaciones. Adicionalmente, se detalla la metodología CommonKADS y los componentes de los modelos de organización, actividades y agentes que son utilizados como línea base para la identificación de oportunidades de mejora y soluciones en la agencia.

El segundo capítulo presenta los objetivos del estudio, las preguntas que se pretenden resolver y detalla el contexto de la agencia, es decir, sus procesos, personas, infraestructura y tecnología. Asimismo, este capítulo se encarga de presentar la metodología general de trabajo y de plantear los instrumentos de investigación que se utilizarán durante el trabajo de campo.

De acuerdo a la metodología definida en el segundo capítulo, se realiza el trabajo de campo y se presenta el análisis de los resultados en el tercer capítulo. Así, se explica la recolección de la información, el contexto organizacional y se concluye con la identificación de las oportunidades de mejora, las soluciones propuestas y un análisis de factibilidad en base a las entrevistas con expertos, usuarios y líderes de la organización.

Finalmente, el cuarto capítulo presenta las conclusiones y recomendaciones del estudio. Se explica las oportunidades encontradas en la agencia y los puntos de atención críticos que no permiten realizar la captura y transferencia del conocimiento de los clientes y de las oportunidades de negocio. Además, se presenta recomendaciones a cada oportunidad identificada que incluye herramientas informáticas y métodos de gestión del conocimiento.



1. Capítulo 1. Marco Conceptual

El presente capítulo desarrolla el marco conceptual del estudio que incluye las tipologías de conocimiento, procesos de gestión del conocimiento y recopilación de métodos y recursos tecnológicos que apoyan la creación, captura, transferencia y aplicación del conocimiento. Finalmente, presenta la metodología CommonKADS que tiene como objetivo la creación de sistemas de gestión del conocimiento de forma estructurada y que ayudará a identificar en los siguientes capítulos oportunidades de mejora y soluciones alternas.

1.1. Conocimiento: Concepto y Tipologías

El conocimiento es en ocasiones confundido con datos o información (Becerra & Shaberwal, 2010). Si bien son conceptos que se encuentran conectados, presentan distintos significados. Los datos son aquellos elementos que son procesados por los sistemas informáticos y sin interpretación no presentan ningún significado. La información, por su parte, es un elemento que no puede ser procesado por estos sistemas ya que es la interpretación de los datos anteriores. De esta manera, el conocimiento es una reinterpretación de la información pero colocada en un contexto que generará una acción en una determinada situación (Lueg, 2001).

Diversos autores en la literatura han explicado el significado de conocimiento los cuales se rescatan en el tabla 1.1. En todos los casos, refuerzan la definición de conocimiento como un recurso que es diferente al de información y datos, agrega valor y permite tomar decisiones.

El conocimiento puede ser clasificado de distintas formas. Una de las clasificaciones más importantes se encuentra basada en las dimensiones explícita y tácita (Nonaka & Takeuchi, 1995). El primero de ellos hace referencia a un conocimiento que se encuentra expresado en palabras o números en algún medio y que puede ser compartido sistemáticamente. Estos medios pueden incluir, por ejemplo, manuales físicos o digitales, especificaciones de procedimientos, políticas de una organización, grabaciones, entre otros, que al estar establecidos en un medio facilita su transferencia. Por otro lado, el conocimiento tácito es el que se encuentra en las propias personas que no ha sido explicada o formalizada en libros o manuales y que ha sido conseguido por experiencia (Schreiber, y otros, 2000). Así, este conocimiento es el más difícil de formalizar y compartir. Gran parte del conocimiento ha sido categorizado como tácito y además, se observa que existen personas que no son

capaces de describir sus conocimientos y peor aún, publicarlo en un manual o libro (Schreiber, y otros, 2000). Una observación importante sobre la existencia de este conocimiento es que incluye experiencia específica que es muy costosa para la empresa hacerla explícita y por ello las organizaciones optan por que el conocimiento resida en el experto (Becerra & Shaberwal, 2010). Adicionalmente, Scharmer (2000) propone separar el conocimiento tácito en conocimiento embebido, el cual contiene información sobre las actividades cotidianas de la persona, y conocimiento no embebido (o de trascendencia propia) que presenta conocimiento acerca de los propios pensamientos y acciones.

Tabla 1.1: Definiciones de conocimiento

Fuente: Elaboración propia

Autor	Definición
Nonaka y Takeuchi, 1995	Define para el conocimiento la existencia de las dimensiones epistemológicas y ontológicas en los cuales la creación del conocimiento espiral se ejecuta.
Schreiber, G. et.al.,2000	El conocimiento es toda la información y datos que las personas traen para llevarlo a la práctica en la acción, con el fin de ejecutar tareas y crear nueva información. De esta forma, se puede considerar como un nuevo factor de producción.
Gao y Nakamori, 2003	El conocimiento es un recurso que incluye experiencia, habilidades, entendimiento, aprendizaje, concientización, familiaridad y hechos.
Becerra, I y Sabherwall Rajiv, 2010	El conocimiento en un área que se define como creencias justificadas acerca de las relaciones entre conceptos relevantes al área en particular.
Akhaban, M. y Brown, M., 2011	El conocimiento es la comprensión de los hechos, verdades o información obtenida de la forma de experiencia o de un proceso de aprendizaje.

Otra de las clasificaciones más relevantes es la propuesta por Kogut y Zande (1992) y Singley y Anderson (1989) quienes definen el conocimiento declarativo y el conocimiento procedural. El conocimiento declarativo se enfoca en las creencias acerca de las relaciones entre variables y que pueden establecerse como proposiciones, correlaciones esperadas o fórmulas (Becerra & Shaberwal, 2010). Por ejemplo, un incremento en el sueldo de las personas podría aumentar también el consumo de bienes de tercera necesidad. Estas variables posiblemente relacionadas y con una consecuencia es a lo que se denomina conocimiento declarativo. En

contraparte, existe el conocimiento procedural que como definición es distinta al declarativo ya que incluye una secuencia de etapas o acciones para lograr una meta en particular. Un ejemplo de este tipo de conocimiento es la secuencia de pasos que sigue un alumno en el proceso de matrícula a la universidad. De esta manera se considera al conocimiento tácito declarativo como el *know-what* y al conocimiento procedural como el *know-how* (Becerra & Shaberwal, 2010).

Una tercera clasificación es la propuesta por Becerra y Shaberwal (2010) quienes clasifican al conocimiento como conocimiento general y conocimiento específico (o conocimiento idiosincrático). El primero de ambos tipos es el conocimiento que tienen todas las personas y es sencillo de compartirlo en la comunidad. En contraposición, el conocimiento específico es aquel que sólo tiene un número limitado de personas y transferirlo es costoso. Entonces, por ejemplo, en un partido de fútbol la mayoría de los observadores puede entender las señales y las reglas del juego, y es a este conocimiento al que se denomina general. Sin embargo, las reglas específicas de cada acción del juego y otras normas que sólo puede poseer el árbitro sería denominado el conocimiento específico. Este es clasificado a su vez en tres sub tipos: tecnológico, de contexto y tecnológico-contexto (Becerra & Shaberwal, 2010). El tecnológico es un conocimiento específico en un área en particular que incluye herramienta y metodologías que normalmente se obtiene por medio de capacitaciones formales y experiencia. El segundo sub tipo se refiere al conocimiento relacionado a un contexto en un tiempo y lugar específico, por ejemplo, el comportamiento de un equipo de trabajo. Por último, el tercero es un conocimiento asociado a un contexto y a la tecnología el cual es uno de los conocimientos más valorados. Un ejemplo de éste, es el conocimiento para decidir cuando lanzar al mercado un dispositivo digital.

Una cuarta categorización recogida de la literatura, propone clasificar el conocimiento en tácito, codificado y encapsulado (Van den Berg, 2013). La primera categoría hace referencia a las habilidades que tienen las personas para desarrollar actividades específicas, son acumuladas con la experiencia y es conocido como el *know how*. Además, tiene la característica de ser necesaria para interpretar el conocimiento codificado y es costosa su transferencia. La segunda categoría pertenece a un conocimiento que puede ser transferido sin mucho costo, sin embargo, corre también el riesgo de ser replicado fuera de la empresa. Por último, se encuentra el conocimiento encapsulado que se diferencia de los anteriores por su

comercialización. Este conocimiento es encapsulado en el diseño de artefactos y su funcionalidad reduce al mínimo la carga cognitiva de los usuarios. En este caso, es necesario contar con un régimen de propiedad intelectual para proteger el conocimiento y aprovecharlo en la comercialización. En la tabla 1.2 se realiza un resumen de esta y las clasificaciones de conocimiento presentadas anteriormente.

Tabla 1.2: Tipos de Conocimiento

Fuente: Elaboración Propia

	Tipología 1	Tipología 2	Tipología 3	Tipología 4
Autor	Nonaka & Takeuchi (1995)	Kogut & Zander, (1992) y Singley & Anderson, (1989)	Becerra & Shaberwal (2010)	Van den Berg, (2013)
Tipos de Conocimiento	i. Conocimiento Tácito ii. Conocimiento Explícito	i. Conocimiento Procedural ii. Conocimiento Declarativo	i. Conocimiento Específico ii. Conocimiento General	i. Conocimiento Tácito ii. Conocimiento Codificado iii. Conocimiento Encapsulado

1.2. Procesos de Gestión del Conocimiento

Los cuatro principales procesos para gestionar el conocimiento son compilados por Becerra y Shaberwal (2010). Cada uno de ellos está compuesto por otros subprocesos los cuales han sido construidos en base a la propuesta de Nonaka (1994), Grant (1996) y Nahapiet y Ghoshal (1998) . Estos procesos son:

- **Descubrimiento:** Es el proceso por el cual se desarrolla nuevo conocimiento tácito o explícito a partir de la data e información actual o anterior. Los subprocesos que lo acompañan son combinación y socialización.
- **Captura:** Este proceso se encarga de capturar conocimiento ya existente del tipo tácito o explícito que puede estar ubicado en las personas, artefactos o entidades organizacionales. Los subprocesos que apoyan esta captura son el de internalización y externalización.
- **Transferencia:** Involucra un grupo de actividades que sirven para compartir el conocimiento con otros individuos. Se considera este proceso como fundamental para el mejoramiento de la innovación y de los resultados de una empresa, y esta importancia es reflejada en la priorización de la transferencia de conocimiento en

las grandes compañías. Los subprocesos asociados son el de socialización y el de intercambio.

- **Utilización:** Durante este proceso se utiliza el conocimiento para tomar decisiones en las empresas con el fin de mejorar su performance, sin embargo, depende de una manera crítica de los procesos anteriores. Se apoya de los subprocesos de dirección y de rutinas específicas.

La creación del conocimiento no es un conglomerado de hechos sino un único proceso humano que no puede ser reducido o replicado fácilmente (Von, Ichijo, & Nonaka, 2000). Para la creación efectiva se necesita un ambiente motivador que puede ser físico, virtual, mental o los tres en conjunto (Von, Ichijo, & Nonaka, 2000).

Para crear el conocimiento, Von, et. al. (2000) identificaron cinco habilitadores que deben existir para facilitar este proceso. El primero de ellos es definir una visión de conocimiento, con el cual se formaliza la iniciativa en la empresa. Comenta el autor que esta visión ayudará a crear de manera más efectiva los conceptos de los nuevos productos y su justificación, además de ayudar a formalizar el proceso de transferencia de conocimiento. El segundo habilitador está relacionado a manejar conversiones, ya que con ello se promueve la autonomía y la libertad necesaria para que los integrantes de la empresa puedan crear, transferir y aplicar conocimiento. El tercer habilitador enfatiza la idea de movilizar activistas de conocimiento, es decir, empoderar a personas que se encarguen del proceso de creación de conocimiento que deberá estar capacitada desde varios frentes para brindar el soporte a las microcomunidades de conocimiento (*knowledge microcommunities*) y alinearlas a la visión de la empresa. El cuarto habilitador se define para crear el contexto correcto. Esto requiere crear una estructura organizacional capaz de soportar interacciones entre las unidades de la empresa. Por último, el quinto habilitador requiere globalizar el conocimiento local en los diferentes niveles de la organización. El autor menciona que este habilitador toma mayor importancia cuando la creación y utilización del conocimiento están separados en el tiempo y lugar.

Por otro lado, según Von, Ichijo, y Nonaka (2000), la creación del conocimiento organizacional involucra cinco fases principales que son: compartir el conocimiento tácito, crear conceptos, justificar conceptos, construir un prototipo y compartir el conocimiento de manera transversal. Así, el proceso inicia con una reunión entre los

integrantes del equipo para compartir el conocimiento tácito que tienen sobre las opiniones de los clientes, tecnologías y capacidades para proseguir luego con la creación del concepto. Se definen adicionalmente especificaciones y se justifica el concepto apoyados de otros estudios benchmarking, focus group, etc. Posteriormente este concepto se transforma en un prototipo que debe ser algo tangible para demostrar el conocimiento construido por el equipo (no necesariamente físico). Finalmente, el equipo se compromete en compartir este conocimiento con la organización y de implementar un seguimiento para recibir una continua retroalimentación de los usuarios. La importancia de cada habilitador en el proceso de creación de conocimiento es mostrada en la tabla 1.3.

Tabla 1.3: Habilitadores de Conocimiento

Fuente: (Von, Ichijo, & Nonaka, 2000)

Habilitadores de Conocimiento	Compartir el conocimiento tácito	Crear un concepto	Justificar un concepto	Construir un prototipo	Compartir el conocimiento de manera transversal
Difundir una visión de conocimiento		✓	✓	✓	✓
Manejar conversaciones	✓	✓	✓	✓	✓
Movilizar activistas de conocimiento		✓	✓	✓	✓
Crear el contexto correcto	✓	✓	✓	✓	✓
Globalizar conocimiento local					✓

Complementando a Nonaka, Guzman (2005) identifica adicionalmente estos procesos de creación de conocimiento:

- Resolver problemas operativos mediante el uso de la experiencia de equipos de funciones transversales.
- Implementar e integrar nuevas herramientas y tecnologías
- Desarrollar altos niveles de experimentación
- Importando conocimiento localizado fuera de la compañía.

Adicionalmente, Walczak (2005) hace énfasis en la importancia de una estructura organizacional, como uno de los cinco principales factores para mejorar el desempeño de una compañía que permita la transferencia de conocimiento a través

de toda la organización. Comenta el autor que un primer paso es formar equipos con integrantes de distintas unidades para que puedan compartir el conocimiento de sus áreas. Sin embargo, esta iniciativa no brinda la solución completa ya que seguiría existiendo conocimiento sin transferir y no llegaría a todos los equipos de trabajo. Ante esta situación, el autor plantea una nueva estructura organizacional denominada “Organización de Conocimiento” en el cual se forman equipos de conocimiento (*knowledge teams*) los cuales estarían alineados a cada subdivisión o área como se observa en la figura 1.1.



Figura 1.1 : Estructura de la organización del conocimiento

Fuente: (Walczak, 2005)

La literatura también muestra las formas que existen para producir conocimiento. En una investigación realizada por Nonaka y Takeuchi (1995) desarrollan cuatro formas de producir conocimiento, diferenciando el conocimiento tácito del explícito siendo ellas:

- **Socialización:** Este forma de transferencia sirve para crear conocimiento tácito a partir de otro conocimiento tácito desde experiencias *in situ*.
- **Externalización:** El conocimiento tácito es detallado mediante un documento o procedimientos formales o afines.
- **Combinación:** Se crea conocimiento a través de la integración de diversos conocimientos explícitos.

- **Internalización:** Se logra producir conocimiento a través del desarrollo recurrente de actividades mediante el cual se llega a aprender la tarea de manera casi automática.

De acuerdo a estos autores, se necesita continuamente de estos cuatro tipos de producción para crear conocimiento y a modo de resumen se muestra en la figura 1.2 una matriz explicando la dinámica de creación de conocimiento propuesto por Nonaka & Takeuchi (1995).



Figura 1.2: Modelo de la dinámica de creación de conocimiento.

Fuente: (Nonaka & Takeuchi, 1995)

1.3. Ubicación del Conocimiento

El conocimiento se puede localizar en diversas entidades que pueden incluir personas, artefactos u organizaciones (Becerra & Shaberwal, 2010). Estos son detallados a continuación:

- **Conocimiento localizado en personas:** La gran parte del conocimiento se encuentra en las personas de manera individual o grupal. El conocimiento individual puede generarse, por ejemplo, en una empresa en el cual los trabajadores van adquiriendo cierto conocimiento específico sobre sus tareas. La empresa reconoce la importancia de este conocimiento para lo cual ejecuta estrategias de retención de empleados. Por otro lado, existe el conocimiento grupal sobre las relaciones y modos de trabajo de los equipos. De esta forma, el

conocimiento de un equipo no es igual a la suma de los conocimientos individuales sino mayor.

- **Conocimiento localizado en artefactos:** El conocimiento también ha sido registrado y está embebido en procedimientos, reglas, rutinas organizacionales, que han sido desarrollados a través del tiempo y que sirven como guía para futuras acciones. Una gran cantidad de este conocimiento se almacena a través de tecnologías y sistemas quienes incluso pueden guardar información sobre relaciones de variables (por ejemplo, un sistema de Planeamiento de Recursos de la Empresa ERP). Estos repositorios almacenan una tercera parte del conocimiento localizado en artefactos que puede incluir documentos en papel o recursos digitales.
- **Conocimiento localizado en entidades organizacionales:** El conocimiento puede ser depositado en la organización considerando tres niveles: unidades organizacionales, la organización *per se* y mediante relaciones interorganizacionales. En una unidad organizacional persisten los conocimientos de los equipos que fueron formados bajo una estructura organizacional más que por la elección de los integrantes y tienen roles y responsabilidades. Por otro lado la organización guarda el conocimiento de las normas, políticas, reglas y cultura el cual no se encuentra en el conocimiento individual. Por último, el conocimiento de las relaciones inter organizacionales vienen de los clientes y de los proveedores. Por ejemplo, el cliente que compra un producto puede retroalimentar a la empresa con su opinión proponiendo mejoras, y por otro lado, un proveedor podría brindar a la empresa las nuevas tendencias del mercado.

1.4. Comunidades de Práctica

En los últimos años, los investigadores se han enfocado en estudiar las comunidades de prácticas (CoP) con el fin de entender las dinámicas de trabajo basado en conocimiento (Wenger, 1998). El primer investigador que utilizó el término Comunidades de Práctica fue Jean Lave (1991) quien luego lo definió como “Un grupo de relaciones entre personas, actividades y el mundo, a través del tiempo en relación con otras comunidades de práctica tangenciales y solapadas” (Lave & Wenger, 1991).

Existen algunas características particulares que diferencian una comunidad de práctica de otras comunidades. Una de ellas es que este grupo genera un

conocimiento propio y perpetuo, y además lo transfiere (Adams & Freeman, 2000). Por otro lado, según (Lave & Wenger, 1991), las características principales de los CoP incluyen presentar actividades comunes, contar con acceso legítimo, tener participación periférica, roles dinámicos y el traslape entre comunidades.

Además, en estas comunidades se presentan dos procesos claves que son la participación y la cosificación (*raification*) (Lave & Wenger, 1991). La participación involucra todo tipo de relaciones desde conflictivas hasta armónicas, privadas y políticas, competitivas y colaborativas, y es necesario estar activo en la comunidad (Wenger, 1998). Por otro lado, se considera a la cosificación como el proceso de dar forma a la experiencia produciendo objetos tangibles, cubriendo así un grupo de actividades que incluyen armar, diseñar, representar, nombrar, codificar, percibir, interpretar, usar, reusar, decodificar y refundir (Wenger, 1998).

Las comunidades producen artefactos como herramientas y procedimientos que incluyen las prácticas de la comunidad. Por lo tanto, estos artefactos presentan un conocimiento pero no es el mismo que el conocimiento requerido para usarlo y no puede ser representado (Kimble, 2005). Se ha encontrado, además, que las interacciones *face to face* son las que más se ejecuta entre los miembros de las comunidades de práctica en los que se discuten temas relacionados a las propias prácticas (Lave & Wenger, 1991). Además, durante este proceso los miembros ejecutan procesos de narración, colaboración y construcción social lo cual genera un repertorio de conocimientos para la comunidad que se queda embebido (Schenkel & Teigland, 2008).

Cuando se trata de resolver problemas en el trabajo estas comunidades utilizan lo que denominan “la memoria de la comunidad”. Es así, que cuando se presenta un problema, los miembros pueden resolverlo accediendo a conocimiento relevante en el tiempo o espacio, interpretándolo de manera efectiva (Nonaka & Takeuchi, 1995).

1.5. Herramientas y Métodos para la Gestión del Conocimiento

Investigaciones a la fecha muestran herramientas y métodos orientados a apoyar los procesos de gestión del conocimiento soportados en algunos casos por la tecnología. Según Kumar y Anwarul (2014), no existe un grupo de herramientas definido para una organización ya que la elección de ellas dependerá de la adopción de la tecnología, su difusión y la cultura organizacional para compartir conocimiento. Además, se debe tomar en cuenta para la elección que una herramienta puede ser

aplicada a más de un proceso del ciclo de gestión de conocimiento (Kumar & Anwarul, 2014).

Por otro lado, la tecnología solo es un habilitador que apoya la gestión del conocimiento pero por sí sola no es suficiente (Kumar & Anwarul, 2014). Por el contrario, los métodos o herramientas no tecnológicas se mantienen vigentes por mucho más tiempo y es necesario trabajar adicionalmente en una infraestructura de colaboración, mecanismos y procesos (Becerra & Shaberwal, 2010). Además, se debe tener en cuenta que las tecnologías de gestión del conocimiento se diferencian de las tecnologías de información por estar enfocadas en administrarla y no en procesarla (Becerra & Shaberwal, 2010).

La tecnología ha ido evolucionando y ha pasado de una plataforma de consumo de información a ser una herramienta colaborativa donde los usuarios ingresan y comparten contenido con la comunidad y a la cual se le ha denominado herramienta Web 2.0. Se basan en el concepto de utilizar la sabiduría de la gente (*wisdom of the crowd*) ya que a pesar de la inteligencia individual, se ha demostrado que la variedad de pensamientos pueden resolver mejor los problemas y de una manera más innovadora (Surowiecki, 2005). La Web 2.0 introduce nuevas herramientas de comunicación y colaboración que ayuda a gestionar el conocimiento de los miembros de una organización por medio de herramientas como wikis, blogs, mensajería instantánea, intranet, entre otros. Su aporte final no es capturar la mayor cantidad de conocimiento sino mejorar la colaboración del conocimiento del trabajo (Razmerita, Kirchner, & Sudzina, 2009).

A continuación, se presenta una recopilación de herramientas tecnológicas y no tecnológicas para cada proceso del ciclo de gestión del conocimiento que incluye la creación, captura, transferencia, retención y utilización del conocimiento.

1.5.1. Herramientas para la Creación y Captura del Conocimiento

Estas herramientas están orientadas a crear conocimiento nuevo en la organización y asegurar su captura en los equipos de trabajo. Estos contemplan los siguientes métodos y herramientas tecnológicas, que incluyen recursos Web 2.0:

- **Representación de conceptos abstractos** (Kumar & Anwarul, 2014) : Se utiliza para realizar una representación cualitativa de un conocimiento tácito. Al realizar esta codificación, miembros de una organización pueden compartir modelos con información especializada.

- **Aprender en la acción o *Action Learning*** (Kumar & Anwarul, 2014): Es un proceso continuo de aprendizaje con el soporte de otros miembros o grupos de la organización que utiliza el conocimiento del equipo con el fin de resolver problemas reales.
- **Revisiones luego de la acción o *After action Review*** (Kumar & Anwarul, 2014): Es considerada una técnica para evaluar y capturar lecciones aprendidas luego de la finalización de un proyecto.
- **Lluvia de ideas** (Kumar & Anwarul, 2014): Este proceso busca generar nuevas ideas en un grupo no estructurado de trabajo sobre un determinado tema o problema. Además, con esta técnica se fomenta la libertad de opiniones y se trata de generar la mayor cantidad de ideas.
- **Charlas de invitados** (Kumar & Anwarul, 2014): Este método consiste en organizar un seminario para brindar a los empleados la oportunidad de conectarse y conversar con expertos en temas específicos.
- **Entrevistas de cierre** (Kumar & Anwarul, 2014; Massingham, 2014): Esta técnica se utiliza cuando un miembro de la organización se retira o traslada a otra área. El objetivo es capturar el conocimiento tácito más valioso de la persona que dependerá principalmente de realizar las preguntas correctas.
- **Conversatorios de café** (Kumar & Anwarul, 2014): Con este método se busca tener una discusión grupal para compartir y capturar ideas en un ambiente no confrontacional.
- **Mercados de Conocimiento** (Kumar & Anwarul, 2014): Permiten conectar a las personas que tienen un conocimiento específico con las que lo necesitan.
- **Historia de Aprendizaje o *Learning History*** (Kumar & Anwarul, 2014): Consiste en capturar conocimiento mediante la narración de hechos pasados de la organización además de analizar causas y contextos.
- **Asistencia de Pares o *Peer Assist*** (Kumar & Anwarul, 2014): Este proceso permite transferir conocimiento de manera directa entre los individuos.
- **Abrasión Creativa** (D.A. & Sensiper, 1998): Es una técnica de lluvia de ideas para generar divergencia de opiniones en varias iteraciones hasta llegar a un consenso. Es importante que se llegue al pensamiento convergente ya que de otra manera sólo se producirán ideas individuales.

- **Pensamiento Paralelo o *Parallel Thinking*** (De Bono, 1985): Consiste en realizar una lluvia de ideas y asignar roles a cada participante para que puedan opinar desde distintas perspectivas. Asimismo, es necesario buscar un consenso durante este ejercicio.
- **Modelo SECI** (Nonaka & Takeuchi, 1995): Este proceso fue diseñado con el fin de encontrar nuevos métodos para producir conocimiento. Desarrolla cuatro métodos diferenciando el conocimiento tácito del explícito siendo estos la socialización, externalización, combinación e internalización.
- **Equipos expertos** (Easterby-Smith & A. Lyles, 2005): Esta herramienta provee un proceso para manejar equipos expertos en cuatro pasos. Se inicia con la afiliación, el cual consisten en identificar personas clave de conocimiento que luego se reunirán en sesiones para continuar con el proceso de liderazgo. Luego, en un tercer y cuarto paso se busca que estas personas enfoquen esfuerzos en los entregables esperados y en su retención en el tiempo.
- **Aprendizaje de doble iteración o *Double-loop Learning*** (Easterby-Smith & A. Lyles, 2005) : Es un proceso que tiene como objetivo cuestionar a los miembros de la organización acerca de si están realizando las acciones correctas en lugar de analizar si las acciones se están realizando de manera correcta.
- **Eficiencia de Mercado** (Huizing & Bouman, 2002): El objetivo de esta herramienta es encontrar proveedores externos de conocimiento y evaluar los costos que involucra adquirirlos.
- **Especificación de Contratos** (Aadne, von Krogh, & Roos, 1996) : Esta herramienta permite que proveedores externos puedan transferir conocimiento a la organización por medio de una selectiva y cuidadosa gestión de sus contratos.
- **Agente de Conocimiento o *Knowledge Brokers*** (Cillo, 2005): Es aquel miembro de la organización que facilita la transferencia efectiva del conocimiento ayudando a conectar comunidades de expertos dentro y fuera de la organización.
- **Colaboración Remota** (Kumar & Anwarul, 2014): Las herramientas para compartir, visualizar y escribir documentos brindan apoyo al proceso de creación y captura de conocimiento en línea y desde cualquier lugar
- **Comunidades de Conocimiento o Foros de Discusión** (Kumar & Anwarul, 2014): Son sitios Web que ayudan a responder preguntas que realiza la comunidad y están organizados por temas específicos.

- **Marcadores Sociales o *Social Bookmarking*** (Razmerita, Kirchner, & Sudzina, 2009): Esta herramienta permite compartir marcadores de internet con la comunidad de usuarios. Entre sus funcionalidades adicionales, también ofrece la creación de listas de marcadores, privacidad, indicadores de calidad, entre otros.
- **Grabación de Videos** (Kumar & Anwarul, 2014): La grabación de videos puede ser aplicado para guardar sesiones de entrevistas o presentaciones. Esta técnica también se utiliza cuando un empleado se retira de la organización.
- **Mensajería Instantánea** (Kumar & Anwarul, 2014; Razmerita et. al 2009) : Es un servicio de mensajería que permite la transmisión de textos en tiempo real a través de internet.
- **Buscadores de internet personalizados** (Razmerita, Kirchner, & Sudzina, 2009): Son portales que se caracterizan por aprender de las búsquedas de la comunidad con el fin de brindarles resultados de acuerdo a cada perfil.
- **Blogs y Wikis** (Kumar & Anwarul, 2014; Razmerita et. al 2009): Los blogs y las wikis son herramientas Web que permiten manejar no sólo información personal sino organizacional. Brindan funcionalidades para crear, editar y organizar contenido de manera colaborativa entre miembros de la organización y además pueden ser accedidos desde cualquier lugar.
- **Mundos virtuales o *Virtual Worlds*** (Razmerita, Kirchner, & Sudzina, 2009): Son plataformas que permiten a los usuarios crear y compartir su espacio virtual con otros miembros de la comunidad. Tiene como objetivo crear un ambiente interactivo y formar redes sociales. Además, con ello se propicia también la comunicación, colaboración y aprendizaje en grupo.
- **Bases de Datos de Descubrimiento de Conocimiento o *Knowledge Discovery Databases*** (Becerra & Shaberwal, 2010): Son tecnologías que ayudan a las organizaciones a obtener ventaja sobre la competencia mediante sistemas de descubrimiento de conocimiento en bases de datos, los cuales pueden encontrar e interpretar patrones de información mediante algoritmos incluyendo técnicas como *data mining*. En la última década, estas técnicas han sido aplicadas a problemas reales de las organizaciones en áreas de marketing, finanzas, operaciones y telecomunicaciones.

1.5.2. Herramientas para la Transferencia del Conocimiento

Continuando con el ciclo de gestión del conocimiento, se presenta herramientas para la transferencia del conocimiento que permitan a las personas compartir lo aprendido. A continuación se presentarán las herramientas y métodos más importantes luego de haber realizado una revisión bibliográfica:

- **Gestión de Recursos Humanos** (Kumar & Anwarul, 2014) : Esta herramienta busca un cambio cultural en la organización brindando incentivos a los colaboradores para que el conocimiento sea transferido hacia todos los niveles.
- **Espacio Físico Colaborativo** (Kumar & Anwarul, 2014): Este espacio es necesario para la transferencia de conocimiento ya que sirve a los miembros de la organización como un lugar para dialogar presencialmente.
- **Comunidades de Práctica** (Kumar & Anwarul, 2014; Massingham 2014): Las comunidades de práctica son grupos de personas con intereses comunes que trabajan en un área de conocimiento en particular.
- **Directorio de Expertos** (Kumar & Anwarul, 2014): Este método consiste en crear y almacenar un directorio de expertos para facilitar su ubicación y comunicación con las comunidades.
- **Análisis de Redes o Sociogramas** (Kumar & Anwarul, 2014): Las redes organizacionales pueden ayudar a mapear el flujo del conocimiento y entender quiénes son las personas más consultadas y los grupos de transferencia de conocimiento.
- **Narrativas o Storytelling** (Kumar & Anwarul, 2014; Massingham 2014): Esta técnica permite transferir conocimiento tácito de manera estructurada mediante palabras, imágenes y sonidos.
- **Análisis de Barreras de Transferencia** (Massingham, 2014): Este método busca entender la naturaleza del problema de la transferencia del conocimiento en la organización desde tres niveles: el conocimiento, el contexto organizacional y las personas.
- **Cambio cultural** (Massingham, 2014): El objetivo de este método es que los participantes sean conscientes del comportamiento propio y de cómo interactúan con el resto del equipo. Trabaja con modelos conceptuales organizacionales para lograr un impacto positivo en el comportamiento y actitud que permita compartir conocimiento.

- **Análisis de brechas** (Massingham, 2014): Este proceso se aplica principalmente a las fases iniciales de la transferencia del conocimiento y busca minimizar la confusión sobre qué conocimiento transferir para que el emisor comparta un conocimiento que el receptor no conoce y así se genere aprendizaje.
- **Transferencia de archivos** (Kumar & Anwarul, 2014): Se trata de distribuir y compartir de forma digital los archivos que se manejan en la organización y además proveer accesos de acuerdo al perfil de cada usuario.
- **Grupos de comunicación** (Kumar & Anwarul, 2014): Es una plataforma que implementa una forma de comunicación privada grupal en la organización para que los equipos puedan trabajar y compartir sus avances. Entre algunas herramientas que soportan este modelo se encuentran Yammer, Socialcast y Teambox.
- **Intranet** (Kumar & Anwarul, 2014): La intranet funciona como una red interna para compartir información en la organización.
- **Conferencias en línea o Webinar** (Kumar & Anwarul, 2014) : Son seminarios, conferencias, presentaciones o talleres sobre una plataforma Web que pueden ser accedidas desde cualquier lugar. Facilita la transferencia de conocimiento de una manera interactiva y estructurada.
- **Videoconferencias** (Kumar & Anwarul, 2014): Las videoconferencias ayudan a conectar personas de diferentes ubicaciones a comunicarse y trabajar en conjunto utilizando recursos visuales.
- **Colaboración virtual tridimensional** (Kumar & Anwarul, 2014): Es una forma de colaboración entre equipos virtuales haciendo uso de un avatar, es decir, de identidades virtuales que eligen los usuarios para que los represente en la aplicación Web.
- **Audioconferencias** (Kumar & Anwarul, 2014): Es una conferencia tradicional haciendo uso de aplicativos de teléfono que permite además grabar la conversación.
- **Portal Web personal** (Razmerita, Kirchner, & Sudzina, 2009): Estas herramientas permiten a los usuarios crear y compartir su propia página Web y personalizarla con pequeñas aplicaciones o *widget* que incluyen calendarios, mapas, aplicaciones financieras, entre otros.

Adicionalmente a las herramientas y métodos presentados, los recursos Web 2.0 como los foros de discusión, wikis, blogs, mensajería instantánea y mundos virtuales también apoyan la transferencia de conocimiento y fueron detalladas en la sección anterior.

1.5.3. Herramientas para la Retención del Conocimiento

Estas herramientas buscan que el conocimiento se pueda preservar en la organización para ser utilizado posteriormente y se evite la duplicidad de esfuerzos y la pérdida de conocimiento. Entre ellas se encuentran:

- **Entrevistas de Cierre** (Massingham, 2014): Este tipo de entrevistas son utilizadas para identificar y obtener el conocimiento tácito más valioso de la persona que se retira de la empresa o se traslada a otra área.
- **Tutoría o Mentoring** (Massingham, 2014): Permite transferir conocimiento tácito del personal más experimentado hacia los nuevos miembros. El tutor debe no sólo compartir el conocimiento sino también monitorear el grado de aprendizaje del alumno.
- **Selección de Conocimiento** (Probst, Raub, & Romhardt, 2002): Este proceso ayuda a identificar el conocimiento que debe ser preservado por la organización y asegurar que sea capturado y actualizado.
- **Repositorio de lecciones aprendidas** (Massingham, 2014): Busca preservar la experiencia de la organización para que los errores y la duplicidad de esfuerzos sean evitados y se tomen en lo posterior mejores acciones.
- **Almacenamiento de la Información** (Massingham, 2014): Ayuda a los participantes a identificar la mejor forma de almacenar la información para que sea accesible a otros miembros de la organización.
- **Metadata** (Massingham, 2014): La metada detalla el contexto y significado de la data que se encuentra en un repositorio de conocimiento con el objetivo de que pueda ser accedida y usada por la organización.

Entre otras herramientas de retención de conocimiento se encuentra la representación de conceptos abstractos y la grabación de videos que fueron detalladas en las secciones anteriores.

1.5.4. Herramientas para la Utilización del Conocimiento

Estas herramientas tienen como objetivo utilizar y aplicar el conocimiento adquirido en la organización que incluyen:

- **Auditoría de Conocimiento** (Kumar & Anwarul, 2014): Con esta auditoría se busca identificar el conocimiento disponible y el requerido para averiguar la brecha de conocimiento en la organización.
- **Personalización de Contenido** (Kumar & Anwarul, 2014): Contiene acciones que están orientadas a explorar y definir los perfiles de los miembros de la organización para brindar contenidos y servicios personalizados.
- **Taxonomía** (Kumar & Anwarul, 2014): Se utiliza para organizar la información del repositorio de datos, librerías, documentos, entre otros. Asimismo, busca que la búsqueda y obtención de la información sea sencilla para el usuario.
- **Análisis de la brecha Saber – Hacer** (Pfeffer & Sutton, 2000) : También conocido como *Knowing- doing gap*. Busca que los participantes sean conscientes de su conocimiento y además minimiza las barreras que impiden que este sea utilizado.
- **Retrospectiva** (Collison & Parcell, 2004) : Se enfoca en compartir la experiencia de los participantes luego de la finalización de un proyecto para que ciertas acciones logren ser ejecutadas posteriormente de distinta manera.
- **Sistemas Expertos**: Buscan representar el conocimiento de un experto en un tema específico mediante la definición de reglas en un sistema.
- **Gestión de Contenidos** (Kumar & Anwarul, 2014): Consiste en utilizar herramientas que permitan organizar la información de la comunidad.
- **Programación de eventos** (Kumar & Anwarul, 2014): Permite la planificación de un horario común para que todos los involucrados puedan participar de las reuniones.
- **Espacio de Trabajo de Colaboración en Equipo** (Kumar & Anwarul, 2014): Estas herramientas están orientadas a facilitar el acceso de grupos de usuarios a recursos como hojas de cálculo, reportes, plantillas, entre otros.

La recopilación de las herramientas presentadas de todos los procesos de gestión del conocimiento se muestran en la tabla 1.4 donde además son clasificadas de acuerdo al soporte que reciben de la tecnología.

Tabla 1.4: Herramientas y Métodos para la Gestión del Conocimiento

Fuente: (Kumar et al., 2014; Massingham, 2014; Becerra et al., 2010; Razmerita et al., 2009; Nonaka et al.,1995; Sensiper et al.,1998; De Bono, 1985; Probst et al.,2002)

Tipo	Creación y Captura	Transferencia	Retención	Aplicación y Uso
Herramientas no tecnológicas	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Representación de conceptos abstractos ▪ Aprender en la acción ▪ Revisiones luego de la acción ▪ Lluvia de Ideas ▪ Charlas de Invitados ▪ Entrevistas de cierre ▪ Café del Conocimiento ▪ Mercado del Conocimiento ▪ Historia del Conocimiento ▪ Asistencia entre pares ▪ Abrasión Creativa ▪ Pensamiento Paralelo ▪ Modelo SECI ▪ Equipos de expertos ▪ Aprendizaje de doble iteración ▪ Eficiencia del mercado ▪ Especificación de Contratos ▪ Agente de Conocimiento 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Gestión de Recursos Humanos ▪ Espacio físico colaborativo ▪ Comunidades de Práctica ▪ Directorio de expertos ▪ Análisis de Redes ▪ Narrativas ▪ Análisis de barreras ▪ Cambio cultural ▪ Análisis de brechas 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Entrevistas de cierre ▪ Tutoría o Mentoring ▪ Selección de conocimiento ▪ Repositorio de Lecciones aprendidas ▪ Representación de conceptos abstractos 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Auditoría de Conocimiento ▪ Personalización de Contenido ▪ Taxonomía ▪ Análisis de la brecha saber – hacer ▪ Asistencia entre pares ▪ Revisiones luego de la acción ▪ Retrospectiva
Herramientas tecnológicas	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Colaboración remota ▪ Comunidades de Conocimiento ▪ Marcadores sociales ▪ Grabación de videos ▪ Mensajería instantánea ▪ Buscador de internet personalizado ▪ Blog y Wiki ▪ Mundos Virtuales ▪ Bases de Datos de Descubrimiento de Conocimiento 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Transferencia de archivos ▪ Grupos de comunicación ▪ Intranet ▪ Conferencias virtuales ▪ Videoconferencia ▪ Colaboración virtual 3D ▪ Audioconferencia ▪ Portal web personal ▪ Blog y Wiki ▪ Mundos Virtuales ▪ Mensajería instantánea 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Grabación de videos ▪ Almacenamiento de Información ▪ Metadata 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Sistemas Expertos ▪ Gestión del Contenido ▪ Programados de Eventos ▪ Espacio de colaboración

1.6. Metodología CommonKADS

CommonKADS es una metodología que permite implementar sistemas de gestión de conocimiento que se originó por la necesidad de construir este tipo de sistemas de una manera escalable, estructurada, controlable y repetitiva (Schreiber, y otros, 2000). Esta metodología nace también como aporte a los múltiples métodos que se fueron desarrollando desde 1965, entre ellos los motores de búsqueda genérica, máquinas LISP y sistemas expertos en los cuales inicialmente se consideraba que la estructura del conocimiento era sencilla (Schreiber, y otros, 2000).

En estos días, se ha observado que la estructura de conocimiento es compleja y que depende también del contexto en el que se encuentra, es por ello que es necesario una metodología que soporte la implementación de un sistema de gestión del conocimiento.

El modelo de CommonKADS, denominado Modelo Suite, trabaja con seis componentes que responden básicamente tres preguntas para la implementación de un sistema de gestión del conocimiento. En primer lugar investiga **por qué** el sistema de gestión de conocimiento es una posible solución y cuáles son los beneficios y costos para la organización para lo cual busca entender el contexto y sus principales problemas. En segundo lugar, pretende estudiar **cuál** es la naturaleza y la estructura del conocimiento que se maneja en la empresa. Por último, busca entender **cómo** el conocimiento será implementado en un sistema informático considerando la arquitectura y los mecanismos de trabajo. Para responder estas preguntas, la metodología plantea los siguientes modelos que deben ser desarrollados:

- **Modelo Organizacional:** Este modelo se construye para entender el contexto de la empresa y sus principales características. Asimismo, logra identificar problemas y oportunidades y analizar su factibilidad de implementación considerando el impacto en la organización.
- **Modelo de Actividades:** El modelo de actividades analiza las actividades de los procesos de negocio tomando en cuenta las entradas, salidas, precondiciones, entre otros.
- **Modelo de Agentes:** Un agente es cualquier entidad (humano o sistema) que pueda ejecutar una actividad. Este modelo estudia sus características y analiza los vínculos de comunicación.

- **Modelo de Conocimiento:** Este modelo ayuda a entender los tipos y las estructuras del conocimiento que fluye en cada actividad.
- **Modelo de Comunicación:** Modela la comunicación de los distintos agentes que participan en una actividad.
- **Modelo de Diseño:** Utilizando los modelos anteriores, este diseño busca brindar las especificaciones técnicas para la implementación del sistema de gestión del conocimiento incluyendo la arquitectura, módulos del software, mecanismos, entre otros.

Es importante mencionar, y de acuerdo a lo que comenta el propio autor, que la elección e implementación de estos modelos se realiza en base al objetivo del proyecto, por lo tanto no es obligatorio construir los seis modelos. En la figura 1.3 se muestra un resumen del modelo suite de la metodología CommonKADS.

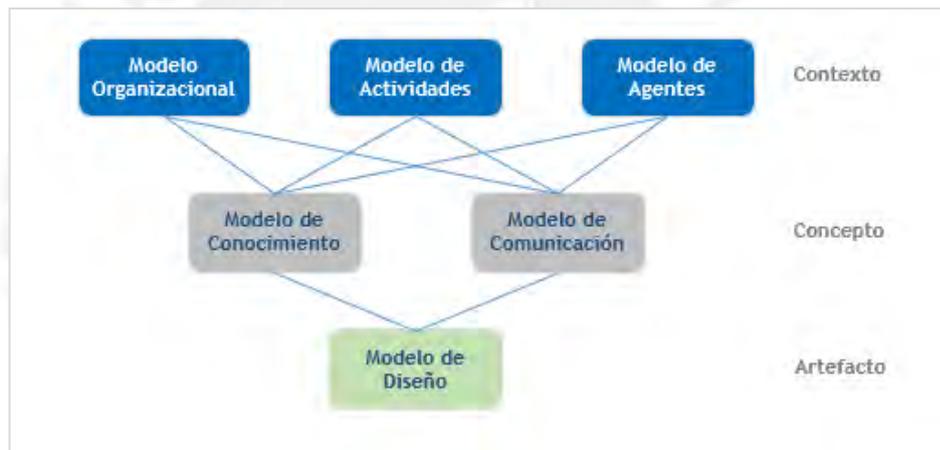


Figura 1.3: Modelo Suite de CommonKADS

Fuente: (Schreiber, y otros, 2000)

El modelo empieza con el análisis del contexto de la organización y de sus actividades relacionadas a los procesos de negocio con el objetivo de identificar problemas u oportunidades, analizar la factibilidad de posibles soluciones y mejorar las actividades relacionadas al conocimiento. Para estudiar el alcance y la factibilidad, CommonKADS ofrece el modelo organizacional para describir y analizar el ambiente de la organización desde una nueva perspectiva denominada *orientación del conocimiento* y estas deben ser descritas desde la situación actual hasta la futura.

La primera parte de del modelo identifica los problemas y posibles oportunidades bajo la descripción de un contexto que considera la misión, visión, objetivos de la organización, factores externos, estrategia, cadena de valor, entre otros, y además recolecta posibles soluciones de los usuarios. Para ello, el modelo recomienda encontrar a personas claves en la organización como proveedores de conocimiento, usuarios de conocimiento y los agentes de decisión que hacen uso de este conocimiento. Esta primera parte es recolectada en un formato al que se denomina OM1 y se muestra en la tabla 1.5.

Tabla 1.5: Componente OM1

Fuente: (Schreiber, y otros, 2000)

Modelo Organizacional	Problemas y Oportunidades
Problemas y Oportunidades	Lista de oportunidades y problemas percibidos recolectados de entrevistas, observaciones, cuestionarios, entre otros.
Contexto Organizacional	Características importantes del contexto organizacional como misión, visión, objetivos de la organización, factores externos, estrategia, cadena de valor, entre otros.
Soluciones	Lista de posibles soluciones para los problemas y oportunidades identificadas que son propuestas por los usuarios y bajo las características del contexto organizacional

En la segunda parte del modelo y para cada oportunidad o problema identificado en el componente OM1, se especifica el proceso de negocio al cual pertenece, la estructura organizacional del proceso, los participantes, recursos, el conocimiento y la cultura de la organización. Estos elementos son denominados como los aspectos variantes de la empresa y brinda como herramienta el formato OM2 que se muestra en la tabla 1.6.

Tabla 1.6: Componente OM2

Fuente: (Schreiber, y otros, 2000)

Modelo Organizacional	Aspectos Variantes
Estructura	Se define la estructura organizacional del contexto estudiado
Proceso	Se esquematiza el proceso de negocio que se encuentra dentro de los procesos que genera la cadena de valor.
Personas	Se especifica las personas que participan de estos procesos que incluyen los tomadores de decisión, proveedores, usuarios o beneficiarios del conocimiento.
Recursos	Se indica los recursos que son utilizados en el proceso como sistemas de información, equipo, materiales, tecnologías, patentes, entre otros.
Conocimiento	El modelamiento de este conocimiento se realiza con el formato OM4.
Cultura y Poder	Especifica los estilos particulares de trabajo y de comunicación del contexto estudiado.

El modelo recomienda que los procesos y el conocimiento del componente OM2 sean desagregados y detallados para un mayor análisis. En el caso de los procesos, se debe detallar sus actividades para analizar cuáles de ellas son intensivas de conocimiento y cuál es el conocimiento utilizado. Asimismo, el componente de conocimiento debe ser detallado para identificar cuáles de ellas son piezas fundamentales en las actividades y cuáles son los agentes que más los utilizan. El desglose del componente de procesos y conocimientos está descritos en los formatos OM3 y OM4 en las tablas 1.7 y 1.8 respectivamente.

Tabla 1.7: Componente OM3

Fuente: (Schreiber, y otros, 2000)

Nro.	Tarea	Realizado por	¿Dónde?	Activo de Conocimiento	¿Intensivo?	Significancia
Id	Nombre de la actividad	Agente	Localización en la organización	Lista de recursos de conocimientos	Si/No	Importancia de la actividad

Tabla 1.8: Componente OM4

Fuente: (Schreiber, y otros, 2000)

Conocimiento	Poseído por	Usado en	Forma correcta	Lugar correcto	Momento correcto	Calidad correcta
Nombre del conocimiento	Agente	Actividad	Si/No	Si/No	Si/No	Si/No

Para finalizar el modelo organizacional y haciendo uso de los cuatro componentes anteriores, la metodología propone continuar con un análisis de la factibilidad de implementación de las soluciones propuestas. Esta revisión debe enfocarse en las oportunidades de mejora que prometen un mayor impacto en el negocio para lo cual es necesario analizar los costos y beneficios de implementarlos. De igual forma, este estudio debe considerar cuáles son las tecnologías disponibles para alcanzar la solución y si su implementación como proyecto es factible. Estos componentes de análisis se presentan en el formato OM5 en la tabla 1.9.

Tabla 1.9: Componente OM5

Fuente: (Schreiber, y otros, 2000)

Modelo de Organización	Criterios de Análisis
Factibilidad de Negocio	Beneficios para la organización
	Impacto del valor agregado
	Costos de la solución
	Comparación con otras soluciones similares
	Cambios en la organización
	Riesgos e Incertidumbre como resultados en el negocio
Factibilidad Técnica	Complejidad de la solución de KM a nivel de procesos
	Aspectos críticos importantes (calidad, tiempo, entre otros)
	Indicadores de medición de éxito
	Interacción con los usuarios finales
	Complejidad de interacción con otros sistemas de información
	Riesgos tecnológicos e incertidumbres
Factibilidad de Proyecto	Compromiso de los actores
	Recursos disponibles (presupuesto, tiempo, personas, infraestructura)
	Conocimientos y competencias disponibles
	Expectativas realistas
	Organización de proyecto y comunicación adecuados
Acciones Propuestas	Enfocado en proponer acciones para ejecutar la solución en base al análisis anterior de factibilidad del negocio, técnico y del proyecto

2. Capítulo 2. Estudio de Caso

Este capítulo se encarga de presentar los objetivos del presente estudio, desarrollar el estudio de caso y la metodología de trabajo. En primer lugar, se explican los objetivos generales y específicos, así como las preguntas direccionadoras. En segundo lugar, se presenta el contexto organizacional de la agencia elegida considerando su infraestructura, tecnología, procesos y personas. Finalmente, se presenta la metodología de estudio y los instrumentos de investigación.

2.1. Objetivo general

El objetivo general del presente trabajo es analizar el actual sistema de gestión del conocimiento de una agencia comercial de una empresa del sector financiero y plantear alternativas de solución para las oportunidades de mejora identificadas.

Los objetos específicos son los siguientes:

- Identificar y clasificar los tipos de conocimientos que se maneja en la agencia comercial.
- Identificar y analizar el actual sistema de gestión del conocimiento de la agencia comercial.
- Identificar oportunidades de mejora del actual sistema de gestión de conocimiento de la agencia.
- Mapear alternativas de solución para cada oportunidad de mejora identificada en la agencia comercial.
- Validar la factibilidad de implementación de cada alternativa de solución haciendo uso de juicio de expertos y de evaluaciones de los propios jefes de la agencia comercial.

2.2. Preguntas direccionadoras

Con este trabajo se pretende responder las siguientes preguntas:

- ¿Qué tipos de conocimientos son manejados en la agencia comercial?
- ¿Cómo se gestiona el conocimiento en la agencia comercial?
- ¿Cuáles son las oportunidades de mejora detectadas en el actual sistema de gestión del conocimiento de la agencia comercial?
- ¿Cuáles son las alternativas de solución identificadas para estas oportunidades de mejora?

- ¿Qué alternativas de solución son consideradas como factibles para ser implementadas?

2.3. Estudio de Caso: Agencia Lima 1

Se elige como estudio de caso la Agencia Lima 1 de una empresa del sector financiero del Perú. En esta sección se realiza una descripción del contexto organizacional de la agencia detallando su infraestructura, tecnología, procesos y personas.

2.3.1. Descripción y estructura organizacional

La empresa elegida es una de las principales entidades financieras del Perú, y ha sido posicionada en los últimos años entre las cinco más grandes de este sector donde cuenta con más de dos millones de clientes. Como uno de los hitos principales de esta empresa, se observa que en el año 2000 aproximadamente realizaron un cambio de estrategia de negocios con la cual han podido crecer de manera sostenida en el sector de banca personas y empresas.

Su estructura organizacional contempla siete gerencias como se muestra en la figura 2.1. De estas, tres están enfocadas en generar ingresos, mientras que el resto brinda soporte en operaciones financieras, tecnológicas, análisis de riesgos y canales de atención. La gerencia de Banca Persona (o Persona Natural) genera aproximadamente el 60% de los ingresos de esta empresa y se encarga de ofrecer productos como tarjetas de crédito, créditos hipotecarios, planillas, entre otros. En segundo lugar, se encuentra la gerencia Comercial, la cual tiene como objetivo brindar productos y servicios para empresas tales como financiamiento de pagarés, *factoring* electrónico, descuentos de letras, servicios de financiamiento de exportación e importación, entre otros. Con ello, esta gerencia contribuye al 30% restante de ingresos del banco. Finalmente, se encuentra la gerencia de Inversiones quien busca generar ingresos principalmente por operaciones de cambio y contribuye a la generación del 10% de ingresos.

Esta organización cuenta con más de cinco mil colaboradores a nivel nacional, donde la mitad de ellos pertenecen a la gerencia de Canales de Atención quienes atienden en las agencias a personas naturales y jurídicas. Aunque cuenta con una estructura organizacional compleja, se promueve una cultura de horizontalidad la cual busca

eliminar las distancias entre los niveles jerárquicos e incrementar la cercanía y un ambiente de confianza entre los equipos de trabajo.

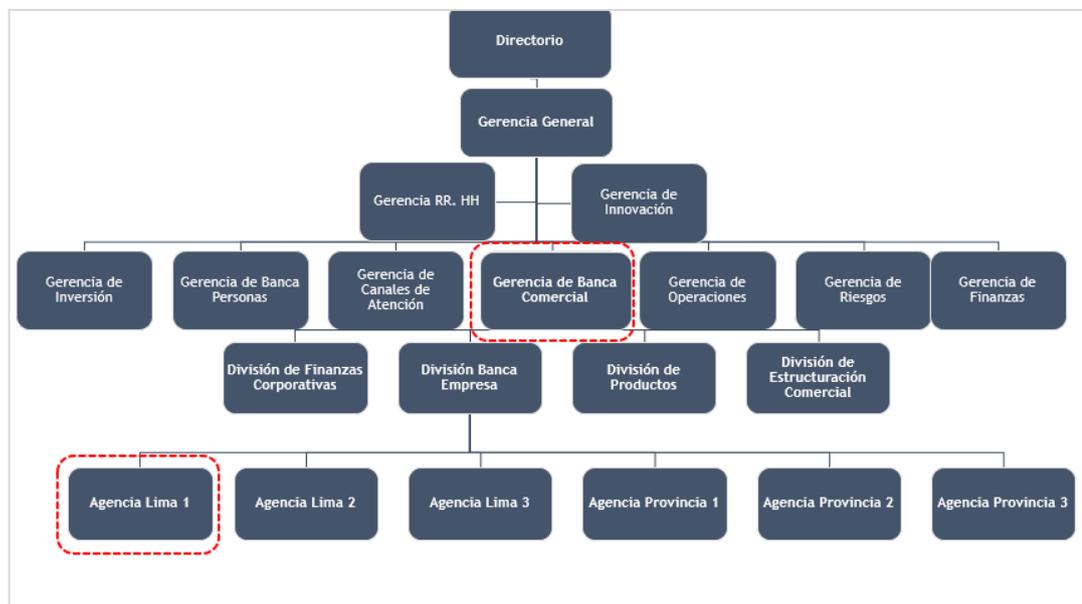


Figura 2.1: Organigrama de la Empresa

Fuente: Elaboración Propia

La gerencia Comercial que contiene a la unidad de análisis de este estudio, es una de las principales generadoras de ingresos de la empresa y cuenta con casi quinientos colaboradores a la fecha. Esta gerencia está compuesta por tres divisiones generadoras también de ingreso organizadas de acuerdo al segmento de mercado atendido: grandes, medianas y pequeñas empresas. La división de Banca Empresa es la encargada de atender a las empresas de mediano tamaño que facturen entre S/. 3 millones y S/. 100 millones anualmente. La atención a estos clientes se realiza a través de las seis agencias a nivel nacional, tres de ellas localizadas en la ciudad de Lima. Por otro lado, sólo en el caso de consultas o incidentes *post* venta cuentan con un canal adicional que es gestionado por otra gerencia.

Cada agencia de la División de Banca Empresa cuenta con un promedio de veinte colaboradores propios de la división, además de otro grupo de colaboradores de soporte que provienen de otras áreas. Finalmente, se escoge para el presente estudio la Agencia Lima 1 por ser la agencia que más contribuye en ingresos y saldos a la gerencia Comercial y por contar con la disponibilidad su equipo.

2.3.2. Personas y Procesos

La agencia Lima 1 cuenta con ejecutivos de negocio y analistas, pero además con colaboradores de otras áreas que se encuentran ubicados físicamente en la misma agencia debido a una continua interacción y dependencia para completar los procesos de atención al cliente. Estos colaboradores pertenecen a áreas de Riesgos, Control de Créditos, Productos y Estructuración Comercial como se muestra en la figura 2.2.

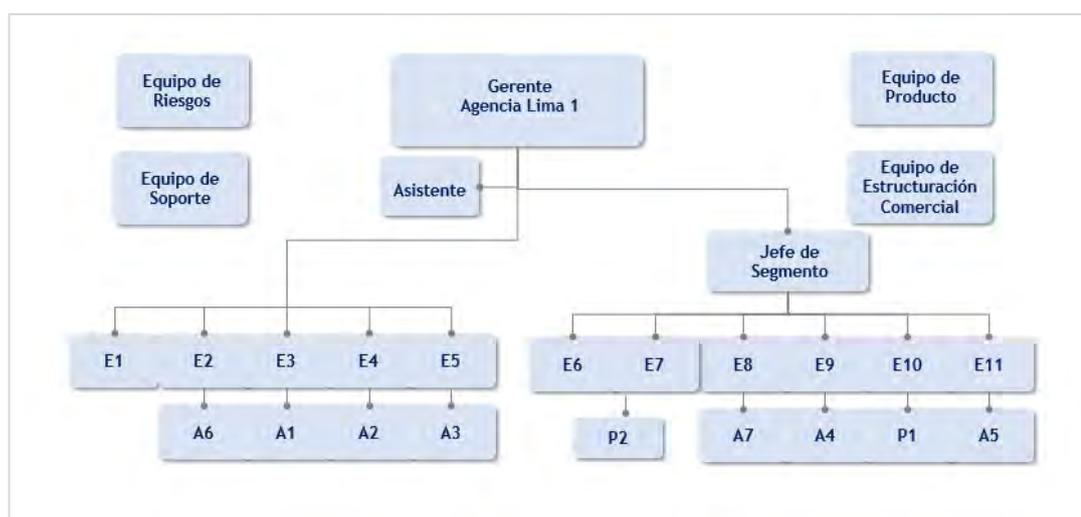


Figura 2.2: Organigrama de la Agencia Lima 1

Fuente: Elaboración Propia

Un ejecutivo de negocio tiene como función principal asesorar a los clientes de su cartera sobre productos financieros y servicios de la banca, y se apoya en el analista para realizar las actividades operativas. Asimismo, ellos deben prospectar clientes nuevos, oportunidades de negocio, desarrollar un plan comercial anual para realizar seguimiento a sus indicadores y servir de nexo entre el cliente y otras áreas del banco. Por otro lado, el analista de negocio brinda soporte al ejecutivo en la gestión de su cartera realizando análisis para renovar o plantear líneas de crédito, cruce de productos, desembolsos basándose en la evaluación de los Estados Financieros de los clientes y otras variables. De igual forma, debe realizar un seguimiento a las operaciones de crédito, participar de las visitas a los clientes en conjunto con el ejecutivo y también servir como nexo entre el cliente y la organización.

Adicionalmente a los colaboradores propios de la agencia, se encuentra el equipo de Soporte conformado por el asesor comercial de producto. Ésta persona es responsable de brindar asesoría comercial a la banca y clientes sobre funcionalidades y procesos de los productos de *Cash* y *Lending*. Por otro lado, se encuentra el ejecutivo de Estructuración Comercial quien se encarga de identificar los vencimientos de las líneas de crédito, recopilar información del cliente, elaborar informes de crédito y gestionar operaciones puntuales de mediano plazo. El analista de riesgos se encarga de evaluar el riesgo de admisión de las operaciones de clientes en stock y nuevos, solicitando las autorizaciones necesarias en caso de excepciones y organizando Comités de Crédito. Finalmente, el analista de Control de Créditos se encarga de verificar que toda la documentación y los procedimientos de la empresa sean cumplidos y finalmente procede con el desembolso. La relación de los colaboradores descritos en esta sección se encuentra ilustrado en la figura 2.3.



Figura 2.3: Relación entre los colaboradores de la Agencia Lima 1

Fuente: Elaboración propia

2.3.3. Infraestructura y Tecnología

La agencia Lima 1 se encuentra físicamente ubicada fuera de la sede central de la empresa. Esto se debe a una estrategia de descentralización de la gerencia Comercial para dar mayores facilidades a sus clientes. Esta agencia está equipada con computadoras y anexos personales por cada cubículo organizados para soportar hasta dos personas. Cada uno de los colaboradores cuenta con un panel de corcho donde colocan información relevante para sus actividades diarias como requisitos de

clientes, tarifas de productos, entre otros. Por otro lado, el gerente de la agencia se encuentra situado en una oficina dentro del mismo local, disponible en todo momento para promover la participación e interacción con el equipo ante cualquier duda. Sobre las herramientas utilizadas en la agencia, el equipo cuenta con aproximadamente veinte recursos entre sistemas, reportes y herramientas *ad hoc*. La lista completa de herramientas se muestra en la tabla 2.1.

Tabla 2.1: Recursos de conocimiento utilizados en la agencia

Fuente: Elaboración Propia

Sistemas/Herramientas	Tipo	Descripción
Sistema BCOM	Propio	Información de vencimientos, amortizaciones, desembolsos, rentabilidad y otros reportes.
Sistema ZETA	Propio	Indicadores financieros del cliente como saldos, calificación, costos de fondo, etc.
Sistema DMB	Propio	Información del flujo de desembolsos.
Excel Herramienta Comercial	Propio	Información del cliente como saldos, rentabilidad, volúmenes y visitas.
Sistema FLUJOCOM	Propio	Información de líneas, condiciones del cliente, propuestas, etc.
Web Saldos Diarios	Propio	Información diaria de saldos de colocaciones y depósitos
Sistema Global	Propio	Manuales de productos, procesos e información de contactos.
Sistema REST	Propio	Información del rating del cliente
Calculadora RAR	Propio	Herramienta que permite calcular el riesgo del cliente.
Sistema de Estados Financieros	Propio	Herramienta que permite visualizar el histórico de estados financieros del cliente.
Archivador	Propio	Repositorio físico ubicado en la zonal
Sistema Garantías	Propio	Nuevo aplicativo para ver las garantías de los clientes
Excel Pipeline	Propio	Lo manejan de manera manual
Sistema Oracle Business Object	Propio	Sistema para extraer información de rentabilidad por cliente
Excel Campañas Comerciales	Propio	Información de leads mensuales
Sistema MonitorSF	Externo	Información de saldos de colocaciones de clientes del sistema financiero
Archivo PDF Macroconsult	Externo	Información del sector
Web SUNAT	Externo	Información de RUC de los clientes.
Informes Climáticos	Externo	Información de sectores, principalmente los sectores pesca y agrícola.
ADEX Datatrade	Externo	Información sobre importaciones y exportaciones
Web de Registros Públicos	Externo	Información para hacer seguimiento a las garantías
Reporte Maximixe	Externo	Informes de riesgos sectoriales

2.4. Metodología para el Análisis de Estudio de Caso

2.4.1. Tipo de Investigación

El método de investigación elegido para este proyecto es el caso de estudio. Según Ying (2009), un caso de estudio es una investigación empírica que estudia un fenómeno en profundidad en su contexto real especialmente cuando entre el fenómeno y el contexto no son claramente evidentes (Ying, 2009). Con este método se busca analizar la mayor cantidad de variables en base a información generada de evidencias y establecer proposiciones que guíen el proceso de recolección de datos y análisis. Además, este método no está restringido tan sólo para realizar análisis cualitativos, por el contrario, puede hacer uso de evidencia cuantitativa e incluir estudios de casos múltiples individuales.

Por otro lado, Ying (2009) define tres tipos de casos de estudio: explicativo, descriptivo y exploratorio. Para esta investigación, se propone utilizar el tipo descriptivo ya que se detallará un fenómeno, en este caso, el sistema de gestión del conocimiento en un contexto asociado a una empresa del sector financiero. Esta descripción estará soportada en el marco teórico presentado en el primer capítulo. En línea a ello, se muestra en la tabla 2.2 el cronograma del proyecto que utiliza la metodología presentada.

Tabla 2.2: Cronograma del Proyecto

Fuente: Elaboración propia

Actividad	Mes de Inicio	Mes de Finalización
Definición de Tema Final de Tesis	Julio-2016	Julio-2016
Asignación de Asesor	Julio-2016	Julio-2016
Definición de objetivos de tesis	Julio-2016	Julio-2016
Investigación y redacción del marco teórico	Julio-2016	Agosto-2016
Elección de la agencia y solicitud de permisos	Agosto-2016	Agosto-2016
Definición de Metodología de Trabajo	Setiembre-2016	Setiembre-2016
Definición de cuestionarios, matrices y esquemas de trabajo	Setiembre-2016	Setiembre-2016
Estudio de Campo	Octubre-2016	Noviembre-2016
Análisis y Discusión de Resultados	Noviembre-2016	Diciembre-2016
Redacción final del documento de tesis	Diciembre-2016	Enero-2017
Revisión de del documento de tesis por asesores	Febrero-2017	Marzo-2017
Correcciones del documento de tesis	Marzo-2017	Abril-2017
Presentación Final de la Tesis	Mayo-2017	Junio-2017

2.4.2. Metodología de Investigación

El caso de estudio del presente trabajo tendrá un enfoque de investigación cualitativa que incluirá además datos cuantitativos que ayudarán a entender indicadores del actual sistema de gestión del conocimiento. Una investigación cualitativa se enfoca en comprender y profundizar los fenómenos, explorándolos desde la perspectiva de los participantes en un ambiente natural y en relación con el contexto (Hernandez, Fernandez, & Baptista, 2010). Por lo tanto, en primer lugar se realizará una exploración del contexto seleccionado mediante entrevistas preliminares a actores clave con el fin de determinar el planteamiento del problema que incluye los objetivos, preguntas direccionadoras y proposiciones.

La unidad de análisis elegida para este estudio es la agencia Lima 1 por ser una de las que más contribuye en rentabilidad a la gerencia Comercial y por tener disposición de su equipo. Esta área está conformada por veintidós colaboradores entre ejecutivos y analistas de negocio que trabajan en conjunto con otros nueve colaboradores ubicados físicamente en la misma agencia para brindarles apoyo con las operaciones de los clientes.

La recolección de la información se realizará por medio de entrevistas semiestructuradas, cuestionarios y documentación de la agencia. Se plantea entrevistar para entender el estado actual de gestión del conocimiento de la agencia e identificar oportunidades de mejora de los propios analistas de negocio, ejecutivos, líderes de equipos y además colaboradores que apoyan en el proceso comercial. Asimismo, se enviará un cuestionario digital para evaluar de manera cuantitativa la gestión del conocimiento en la agencia y validar el impacto de los problemas identificados. Por otro lado, se solicitará documentación relacionada a los procesos del negocio, manuales de funciones, sistemas de información utilizados, contactos, entre otros.

El análisis e identificación de problemas y oportunidades será estructurado bajo el modelo de la metodología CommonKADS presentado en el primer capítulo. Se utilizarán los formatos OM1, OM2 y OM4 para entender el contexto del negocio, identificar oportunidades y entender los procesos actuales. Finalmente, la validación de la factibilidad de implementación de las posibles soluciones de gestión del conocimiento se realizará con expertos de este tema y con apoyo de los jefes de las áreas de acuerdo al formato OM5 de la metodología CommonKADS. Las fases del proyecto de acuerdo a esta metodología se encuentran resumidas en la figura 2.4.

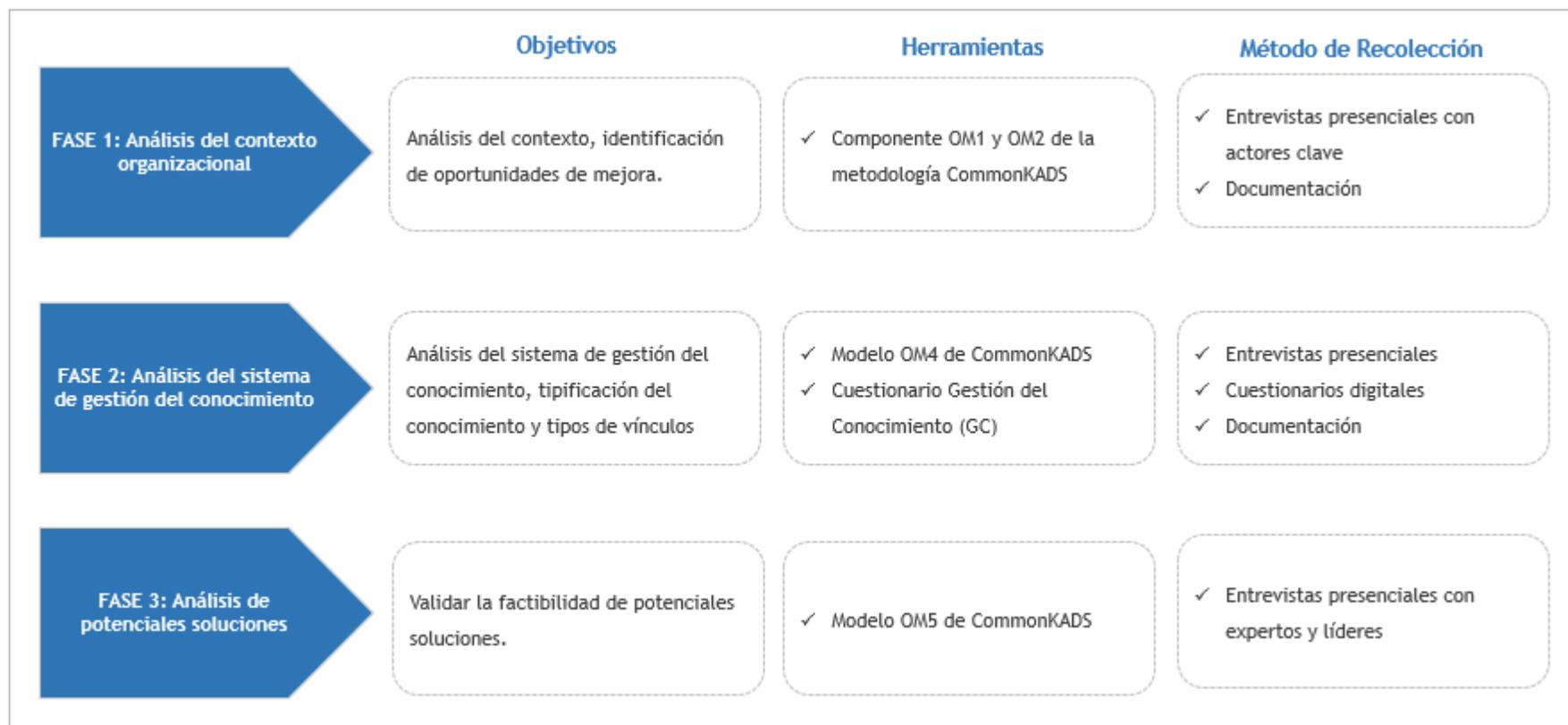


Figura 2.4: Fases del Proyecto

Fuente: Elaboración propia

2.4.3. Herramientas, Cuestionarios y Matrices de Investigación

Según la metodología definida, se empezará la investigación realizando un análisis del contexto de la agencia Lima 1 para conocer sus procesos críticos e identificar oportunidades de mejora en su sistema de gestión del conocimiento. Para ello, se utilizarán los componentes OM1 y OM2 como establece la metodología de CommonKADS.

Como segundo paso, se utilizará el formato OM4 y se enviará un cuestionario digital considerando las dimensiones de Cultura, Lecciones Aprendidas e Iniciativas, Infraestructura, Expertos de Conocimiento y Factores Motivacionales. Las cuatro primeras dimensiones son definidas en base al Modelo de Madurez de Gestión del Conocimiento propuesto por Kulkarni y Freeze (2014) y complementadas con las evaluaciones de Becerra y Shaberwal (2010). Con ello se pretende analizar la gestión del conocimiento de la agencia en base a sus prácticas. Las preguntas de estas dimensiones contarán con una escala de Likert de cinco niveles: Siempre, Casi Siempre, A Veces, Casi Nunca y Nunca. Por otro lado, la última dimensión sobre factores motivacionales se construye tomando como base estudios previos realizados en entidades bancarias y que han sido recopiladas por Thattil y Tholath (2016) y Assefa et al. (2013). Estos factores incluyen el aprendizaje continuo, el crecimiento profesional, la autonomía en las actividades, la satisfacción laboral, el cumplimiento de metas y el incremento de la productividad. En el anexo 1.A se muestra el cuestionario de Gestión del Conocimiento que se aplicará en el presente estudio.

Finalmente, para cada problema identificado se propondrá una solución alternativa mediante el modelo OM5 de la metodología CommonKADS y se evaluará su factibilidad mediante entrevistas estructuradas a los expertos del tema y a los propios gerentes de la empresa. Este análisis incluirá una revisión de la factibilidad del negocio, proyecto y requerimientos técnicos.

3. Capítulo 3. Análisis de los Resultados

En esta sección se analiza los resultados del trabajo de campo según la metodología presentada en el capítulo anterior. De esta forma, se identifican las oportunidades de mejora y problemas en el actual sistema de gestión de conocimiento de la agencia Lima 1, se plantea alternativas de solución y para cada una de ellas se realiza un análisis de factibilidad de implementación.

3.1. Recolección de los Datos

La recolección de datos se realizó mediante entrevistas presenciales semiestructuradas a los colaboradores de la Agencia Lima 1 de distintos niveles jerárquicos. Además, se solicitó documentación de los procesos de la agencia, organigramas, reportes de indicadores, correos electrónicos y documentos de las operaciones financieras.

Se realizaron en total once entrevistas individuales de aproximadamente una hora de duración cada una con la participación principalmente de ejecutivos y analistas de negocio quienes atienden directamente al cliente en los procesos relacionados a la venta y asesoría de productos. Asimismo, se entrevistó al gerente de la agencia quien pudo brindar detalles del clima laboral y de las actividades que promueve en su equipo de trabajo.

Durante las primeras entrevistas con los ejecutivos de negocio se descubrió que sus operaciones necesitan la participación activa de otras tres áreas de la organización por lo que fue necesario organizar entrevistas adicionales colaboradores de las áreas de Productos, Riesgos y Planificación. Estas últimas entrevistas, sirvieron para contextualizar mejor los procesos de la agencia e identificar nuevas oportunidades de mejora que impactaban directamente a las operaciones de los clientes. En la tabla 3.1 se muestra la lista de los participantes de estas entrevistas presenciales.

Adicionalmente, se envió un cuestionario digital a todos los colaboradores de la agencia Lima 1 para obtener indicadores cuantitativos sobre la prácticas de gestión del conocimiento aplicadas en la agencia. La participación en esta encuesta fue del 100% con respuestas de los veintidós colaboradores de la agencia.

Tabla 3.1: Lista de participantes de las entrevistas presenciales

Fuente: Elaboración Propia

Nro.	Área	Puesto	Año de Inicio en el Puesto	Sexo
1	Agencia Lima 1	Gerente Zonal	2013	M
2	Agencia Lima 1	Ejecutivo de Negocios	2016	F
3	Agencia Lima 1	Ejecutivo de Negocios	2012	F
4	Agencia Lima 1	Ejecutivo de Negocios	2016	F
5	Agencia Lima 1	Analista de Negocios	2016	F
6	Riesgos Banca Empresa	Analista de Riesgos Senior	2014	M
7	Agencia Lima 1	Jefe de Segmento	2016	M
8	Productos y Servicios	Ejecutivo de Producto	2016	F
9	Planificación	Jefe de Gestión Comercial	2010	F
10	Planificación	Analista de Planificación	2014	F
11	Planificación	Subgerente de Planificación	2012	F

3.2. Identificación del Contexto Organizacional

La identificación del contexto organizacional se realiza utilizando el formato OM1 del modelo CommonKADS presentado en el capítulo anterior. En primer lugar, se identifica la misión y visión de la agencia, los factores externos y la cadena de valor. Para la agencia Lima 1 estos tres elementos son desarrollados como se muestra a continuación:

- **Misión y visión de la agencia:** La estrategia de la agencia Lima 1 se encuentra alineada a la estrategia de la gerencia Comercial. De esta forma su visión es “Convertirnos en la mejor banca comercial a partir de las mejores personas” y su misión es “Ser una banca comercial clara, simple y eficiente”.
- **Factores externos:** En el mercado peruano, esta banca cuenta con competidores importantes que pertenecen a la lista de los cuatro principales bancos del país. Su actual participación de mercado en colocaciones es del 20%, cifra que se ha estado reduciendo en el 2016. Actualmente, enfrentan a clientes más exigentes que buscan menores tiempos de atención, procesos más simples, digitalización y además a una competencia cada vez más agresiva.

- **Cadena de valor y principales drivers:** La gerencia Comercial de esta empresa tiene un factor diferenciador importante debido a su equipo de trabajo. Este grupo es joven respecto al promedio de edad de ejecutivos de otros bancos y es un atributo muy valorado por los clientes. Adicionalmente, los negocios de esta empresa son avalados por su grupo económico que presenta una buena reputación en el mercado peruano y le facilita crear vínculos con otras empresas cercanas. Finalmente, esta banca tiene una estructura organizacional horizontal que le permite una mayor interacción entre los diferentes niveles jerárquicos.

Luego de haber realizado entrevistas para identificar el contexto organizacional y oportunidades de mejora, se pudo identificar diecisiete problemas que fueron tipificados en niveles Bajo, Moderado, Medio, Alto y Muy Alto de acuerdo al impacto en el negocio. Estas respuestas también fueron ratificadas posteriormente con los líderes de la agencia quienes confirmaron el nivel de impacto inicial y en otros casos realizaron cambios. Sin embargo, sólo seis oportunidades fueron catalogadas con impacto “Alto” o “Muy Alto” y están relacionadas principalmente a procesos de transferencia y captura de conocimiento. Estas oportunidades de mejora se encuentran detalladas en la tabla 3.2.

Siguiendo la metodología, durante las entrevistas los colaboradores brindaron posibles soluciones para las oportunidades identificadas las cuales se muestran en la tabla 3.3. Cabe resaltar que durante este proceso algunos entrevistados no les fue posible encontrar una posible solución y en otros casos consideraron a los problemas identificados como una situación con la que podían convivir porque ya estaban acostumbrados. Las soluciones brindadas son consideradas como punto de partida para la exploración de las soluciones alternas del presente estudio.

Tabla 3.2: Modelo OM1 - Identificación de Problemas y Oportunidades

Fuente: Elaboración Propia

Modelo Organizacional	ID	Oportunidades	Impacto en la Agencia Lima 1
Oportunidades	P1	Los procesos de desembolso y renovación de líneas de crédito son complejos ya que requieren el uso de trece herramientas informáticas distintas.	Muy alto
	P2	La información cualitativa del cliente es capturada por los ejecutivos de negocio pero no por la organización.	Muy alto
	P3	Los ejecutivos de negocio perciben una falta de atención de otras áreas a algunas oportunidades de negocio de productos <i>Cash</i> .	Muy alto
	P4	La identificación de contactos clave de la gerencia Comercial y de la organización es compleja y requiere de un esfuerzo adicional del ejecutivo de negocio.	Alto
	P5	Existe un retraso de dos meses en la recepción de la información de rentabilidad de los clientes de la agencia y en ocasiones ésta no se encuentra completa.	Alto
	P6	Existen reportes importantes para la agencia que no son ubicados fácilmente en las aplicaciones de la organización.	Alto
	P7	Las nuevas herramientas de soporte de gestión comercial no se adecuan a la dinámica del negocio.	Moderado
	P8	Los ejecutivos y analistas no cuentan con suficiente información de productos de persona natural e informes de sectores económicos que permitan identificar nuevas oportunidades de negocio.	Moderado
	P9	Existe una alta rotación de personal del área de Estructuración Comercial lo cual no permite la elaboración detallada de los informes sectoriales.	Moderado
	P10	La agencia dispone de manuales de productos y procesos extensos y poco ilustrativos.	Moderado
	P11	Los ejecutivos y analistas de negocio cuentan con propuestas de mejora pero éstas no son comunicadas ni ejecutadas.	Bajo
	P12	Las lecciones aprendidas y buenas prácticas no son compartidas en la agencia ni con otras áreas similares de la organización	Bajo
	P13	Los nuevos ejecutivos y analistas de negocio no reciben lecciones prácticas de procesos recurrentes en los cursos de inducción.	Bajo
	P14	La agencia tiene poca participación en ferias y eventos externos relacionados al negocio de la organización.	Bajo
	P15	No es posible realizar seguimiento a la duración de cada actividad de atención al cliente.	Bajo
	P16	Algunos cursos de capacitación importantes son reprogramados en el año	Bajo
	P17	Los cambios de estrategia y nuevos procedimientos no son comunicados de manera clara y oportuna a los ejecutivos de la agencia.	Bajo

Tabla 3.3: Modelo OM1 - Identificación de Posibles Soluciones

Fuente: Elaboración Propia

Modelo	ID	Posibles Soluciones
Posibles Soluciones	S1	Centralizar la información de estos procesos en único aplicativo que permita ver todos los indicadores de los clientes y de la cartera.
	S2	Realizar reuniones continuas con distintos equipos para conocer más sobre un cliente y registrarlos en los aplicativos de la Gerencia Comercial
	S3	Definir una metodología en conjunto con otras áreas para realizar seguimiento a oportunidades de negocio de valor para la organización.
	S4	Elaborar y compartir la lista de los contactos más importantes de la Gerencia Comercial y del Banco.
	S5	Revisar el proceso de generación de rentabilidad de clientes y centralizar la elaboración y envío de esta información en un área específica.
	S6	Rediseñar la organización de la información de la intranet de la Gerencia Comercial en conjunto con los ejecutivos y analistas de la agencia.
	S7	Adquirir una herramienta informática robusta, escalable y flexible que se pueda adaptar a la dinámica del negocio.
	S8	Establecer sinergias con otras áreas para compartir de manera recurrente información de cada producto.
	S9	Centralizar los informes de los ejecutivos en una herramienta que pueda ser accedida por todos los ejecutivos y analistas de la agencia.
	S10	Redefinir los manuales y procedimientos y evaluar herramientas que incluyan mapas mentales o videos.
	S11	Crear una metodología para capturar iniciativas de los ejecutivos y analistas y presentarlas periódicamente a los gerentes.
	S12	Realizar reuniones constantes y específicas para compartir lecciones aprendidas y buenas prácticas.
	S13	Incluir en cada inducción un entrenamiento especial y práctico de los productos Descuentos de Letras, Pagarés, Financiamiento de Importación y Carta Fianza
	S14	Realizar una vigilancia del entorno e identificar las principales ferias, eventos y cursos.
	S15	Solicitar al área de Tecnología información de tiempos de cada actividad realizada en el aplicativo FLUJOCOM
	S16	Realizar cursos de capacitación de manera virtual
	S17	Definir los expertos de conocimiento y una metodología para comunicar estos cambios.

3.3. La Gestión del Conocimiento en la Agencia Lima 1

La gestión del conocimiento en la agencia Lima 1 es considerada importante no sólo por sus líderes de negocio sino también por sus equipos de trabajo. A partir de la información recibida, se logró identificar los conocimientos que manejan y tipificarlos según la clasificación de Nonaka y Takeuchi (1995), quienes definen el conocimiento como tácito o explícito, y por Becerra y Shaberwal (2010) para quienes el conocimiento es catalogado como específico o general.

La primera clasificación mostrada en la tabla 3.4 agrupa el conocimiento tácito y específico de los ejecutivos que incluye en primer lugar información de sus clientes, tales como el detalle de sus futuras operaciones financieras y oportunidades de negocio. Este es un grupo de conocimiento importante para la empresa que hoy es manejado sólo por los ejecutivos y no se encuentra disponible en ningún medio. Adicionalmente, existe un conocimiento que no se encuentra en los manuales de la empresa relacionado al uso integrado de las plataformas tecnológicas, la interacción entre ellas y en qué situación específica utilizarlas y sólo es adquirido por medio de la experiencia.

La segunda clasificación representa el conocimiento tácito y general de los equipos de trabajo. En este grupo se incluye los datos de los contactos y/o representantes legales de los clientes y de los expertos de la empresa que manejan información sobre los productos del área Comercial, productos de persona natural, indicadores financieros y canales de atención. Por otro lado, esta clasificación también considera las buenas prácticas y lecciones aprendidas de los ejecutivos quienes comentan que son compartidas en ocasiones pero no registradas en ningún medio.

La tercera clasificación agrupa el conocimiento explícito y específico de la agencia. Este grupo involucra indicadores financieros, incidencias de clientes, conocimiento de procesos y de productos financieros que se encuentran en las plataformas informáticas que maneja el área Comercial y la empresa. Aunque estos conocimientos se encuentran disponibles, existe una oportunidad de mejora en su integración y simplificación ya que la misma información se repite en varias herramientas y en ocasiones con cifras distintas.

La última clasificación está relacionada al conocimiento explícito y general, es decir, al que está establecido en algún medio pero no es especializado o complejo de adquirir. Incluye reportes de las encuestas de satisfacción de servicio realizadas a los clientes de manera anual y también reportes de algunos de sus contactos y/o

representantes legales. Debido a que este último reporte es retroalimentado directamente por los ejecutivos de negocio y no es actualizado frecuentemente, se encuentra también en la segunda categoría de conocimiento tácito y general.

Tabla 3.4: Tipos de conocimiento de la agencia Lima 1

Fuente: Elaboración propia

	Conocimiento Específico	Conocimiento General
Conocimiento Tácito	<p>Operaciones financieras del cliente: Incluye información sobre los futuros desembolsos del cliente y vencimientos de líneas u operaciones financieras que tiene con la empresa.</p> <p>Oportunidades de Negocio: Información sobre las principales oportunidades de negocio de los clientes por cada producto o servicio financiero especializado de la empresa.</p> <p>Conocimiento sobre el uso de las plataformas tecnológicas: El uso integrado de las plataformas tecnológicas del área Comercial lo manejan los ejecutivos y analistas de negocio pero estos son adquiridos por el ejecutivo anterior o por experiencia.</p>	<p>Contactos clave en la empresa: Los principales expertos del área Comercial y de la empresa son conocidos sólo por el personal más antiguo y no se encuentran registrados en ningún medio.</p> <p>Buenas prácticas y lecciones aprendidas: Los equipos de la agencia manejan distintos estilos de trabajo para mejorar su productividad. Éstos son compartidos en ocasiones pero no hay ningún repositorio que almacene esta información.</p> <p>Contactos clave del cliente: Contiene información de los representantes de los clientes. Incluye nombres, correos electrónicos, teléfonos y direcciones. Esta información no es registrada en ningún medio.</p>
Conocimiento Explícito	<p>Indicadores financieros del cliente: Esta información es almacenada en los aplicativos de la empresa e incluye indicadores del sistema financiero y otros calculados de manera interna.</p> <p>Incidencias de clientes: Las incidencias que presentan los clientes en las plataformas de la empresa son almacenadas en los sistemas del área de Soporte.</p> <p>Conocimiento de Procesos: Los manuales y procedimientos sobre los procesos de desembolso y renovación de líneas se encuentran en la intranet de la empresa y en la biblioteca BCOM.</p> <p>Conocimiento de productos financieros del área Comercial: Incluye manuales y procedimientos de los productos financieros del área Comercial y se encuentran en el sistema BCOM.</p> <p>Conocimiento de productos financieros del área de Persona Natural: La información de productos financieros para persona natural (como tarjetas de crédito, préstamos hipotecarios, entre otros) se encuentra explícito en la intranet de la empresa.</p>	<p>Servicio al cliente: La información sobre el nivel de satisfacción del cliente es almacenada en archivos Excel en la red compartida del área de Planificación.</p> <p>Contactos clave del cliente: Contiene información de los representantes de los clientes. Incluye nombres, correos electrónicos, teléfonos y direcciones. Se almacena en las bases de datos del área de Planificación.</p>

Con los resultados de las entrevistas y las encuestas, se analizó la gestión del conocimiento en la agencia considerando las dimensiones de Cultura, Lecciones Aprendidas e Iniciativas, Infraestructura, Expertos de Conocimiento y Documentos de Conocimiento. En la primera dimensión se encontró que los gerentes de la agencia y del área Comercial consideran importante la captura y retención del conocimiento, como soporte de las actividades comerciales, y por esta razón comparten de manera mensual y semanal información sobre los resultados del mes y novedades de los sectores económicos del país. De igual forma, los propios ejecutivos consideran importante gestionar el conocimiento con el fin de lograr una mayor productividad y crecimiento profesional. Además, comentan que sí estarían dispuestos a compartir esta información con el equipo bajo una metodología de trabajo.

En la dimensión de Lecciones Aprendidas e Iniciativas, los equipos de trabajo calificaron como importante compartir las lecciones en la agencia. Sin embargo, comentaron que esta actividad no se realiza de manera regular, por el contrario, los líderes están más enfocados en obtener los resultados comerciales. Así, los ejecutivos y analistas van manejando sus propios métodos y formas de trabajo y son compartidos solo entre pares. Por otro lado, las iniciativas pueden ser ejecutadas por los ejecutivos en coordinación con los jefes, sin embargo, debido a la falta de conocimiento de los procesos de la empresa y contactos, algunas de ellas no son presentadas ni ejecutadas. Cabe agregar que la agencia no cuenta con un repositorio para compartir el conocimiento de lecciones aprendidas, buenas prácticas o iniciativas comerciales.

Respecto a la infraestructura disponible en la agencia, se observó que contaba con información de manera dispersa en trece plataformas tecnológicas lo cual dificultaba un mayor análisis de sus clientes e incrementaba la labor operativa. Sobre estas fuentes internas y externas que se muestran en la tabla 2.1, los entrevistados comentaron que lo que más quisieran mejorar en esta infraestructura es la frecuencia de actualización de la información, especialmente de los indicadores de rentabilidad ya que estos tienen un desfase de aproximadamente dos meses.

La siguiente dimensión sobre expertos del conocimiento, muestra que sí son valorados en la agencia por dar soporte a las operaciones comerciales. Sin embargo, se encontró que en ocasiones es complejo identificar y ubicar a los expertos debido a la rotación de los equipos y por la ubicación física de la sede central ya que se encuentran en otro local. Por lo tanto, para poder identificar un experto es necesario realizar consultas a otros equipos de la agencia o enviar correos electrónicos dirigidos

a personas con más antigüedad en la empresa. Esta dimensión es una de las principales oportunidades que será explorada en las siguientes secciones.

Finalmente, la dimensión relacionada a los documentos de conocimiento explora la facilidad de acceder y entender la información que se encuentra documentada en la agencia. Los equipos consideraron importante la documentación del conocimiento, sin embargo, completar esta información es un proceso complejo debido a la gran cantidad de herramientas que deben utilizar para realizar proyecciones, definir estrategias con el cliente, estados de gestión, contactos, indicadores financieros, entre otros. Por otro lado, se observa que la navegación en la biblioteca interna de información BCOM dificulta encontrar los reportes ya que el menú de opciones no coincide con la información que contiene. De igual modo, la intranet de la empresa que almacena documentos con manuales y procedimientos de los productos financieros no presenta un formato sencillo sino descripciones extensas.

Los resultados cuantitativos de esta encuesta se muestran en el anexo 2. Resultados de la Encuesta de Gestión del Conocimiento donde se posiciona en primer lugar los resultados de la dimensión de Lecciones Aprendidas e Iniciativas mientras que la dimensión de Expertos de Conocimiento fue considerada como la menos gestionada.

3.4. Oportunidades y Soluciones Propuestas de Gestión de Conocimiento

En esta sección se presenta un análisis de las oportunidades de mejora y problemas de la agencia Lima 1 que han sido calificados con impacto Muy Alto y Alto utilizando la estructura de los modelos M2 y M4 de la metodología CommonKADS. Además, a partir de estas oportunidades se proponen soluciones de gestión del conocimiento mediante el modelo M5 y se analiza la factibilidad de su implementación.

3.4.1. Oportunidad P1: Excesivas herramientas informáticas para los procesos principales de la agencia

La primera oportunidad identificada señala que los procesos de desembolso y renovación de líneas son complejos y requieren el uso de más diez herramientas informáticas.

Según las entrevistas realizadas, estas actividades forman parte de las operaciones comerciales diarias de los ejecutivos y analistas de la agencia y son consideradas críticas en la gerencia Comercial porque contribuyen directamente a la generación de ingresos y saldos. Así, estas actividades involucran a personal de diferentes áreas

de la organización como Riesgos, Productos y Estructuración Comercial y presentan una alta dependencia de estas herramientas y en caso de no encontrarse disponibles pueden detener las operaciones del negocio. En la tabla 3.5 se explica el modelo organizacional de estos procesos.

Tabla 3.5: Modelo OM2 - Proceso de Desembolsos y Renovaciones de Línea

Fuente: Elaboración Propia

Modelo Organizacional	Descripción
Estructura	Se muestra en la figura 2.2
Procesos	Se muestra en el anexo 4.A Proceso de Desembolso y 4.B Proceso de Renovación de Líneas
Personas	Las personas que participan en este proceso son: Ejecutivo de Negocio, Analista de Negocio, Soporte Back/Front Office, Analistas/Jefe de Riesgos, Analista de ESCOM, Analista de Producto, Jefe/Gerente Zonal y Especialista de TI
Recursos	<p>1. Sistemas de Información: Sistema BCOM, Sistema ZETA, Sistema DMB, FLUJOCOM, Intranet de la Empresa, REST, Calculadora RAR, Sistema de Garantías, MonitorSF, Web de SUNAT, Web de ADEX Datatrade y la Web de Registros Públicos.</p> <p>2. Equipo y materiales: Todos los colaboradores cuentan con computadoras personales e impresoras. Se observa también que hacen uso de una pizarra de corcho personal para colocar notas importantes.</p>
Conocimiento	Se muestra en la tabla 3.6
Cultura y Poder	Se observa que los colaboradores de la agencia son proactivos y tienen una estrecha relación con el gerente. Esto ha generado confianza en los equipos para informar y solicitar apoyo en los procesos de aprobación de desembolsos, renovación de líneas o consultas específicas.

Los procesos de desembolso y renovación de líneas comparten algunas herramientas informáticas. El primero de ellos tiene como objetivo abonar al cliente un monto solicitado de acuerdo a la línea que tiene disponible. Este inicia cuando el cliente entrega la solicitud y los requisitos en físico a la agencia para que sea recepcionado por el área de Soporte quienes manualmente ingresan esta información al sistema DMB. Posteriormente, es revisado por el analista de negocios quien realiza validaciones de líneas, créditos vencidos y calificación del cliente en el sistema financiero utilizando otros sistemas como FLUJOCOM, ZETA y MonitorSF. En caso el cliente no cumpla con los requisitos o falte anexar documentos, el desembolso no se realiza y se le envía una comunicación al cliente. Por el contrario, si el cliente cumple con los requisitos, la solicitud es ingresada a los sistemas FLUJOCOM y DMB para ser revisada por los ejecutivos de negocio, analistas de riesgos y, en algunos casos, el gerente de la agencia de acuerdo al monto solicitado. Finalmente, si las revisiones y aprobaciones son exitosas, el desembolso es realizado

por el área de Control de Créditos. El diagrama de actividades de este proceso se encuentra en el anexo 4.A Proceso de Desembolso.

Por otro lado, el proceso de renovación de líneas permite que el cliente pueda mantener una línea de crédito por un periodo adicional especificado en el contrato. Este proceso empieza cuando el ejecutivo identifica las líneas que se encuentran por vencer, solicita información actualizada al cliente y un informe detallado al área de Estructuración Comercial como se muestra en el diagrama de actividades del anexo 4.B Proceso de Renovación de Líneas. La información a evaluar que se recibe del cliente de manera física o por correo electrónico incluye estados financieros, pagos tributarios y la declaración del accionista, mientras que el ejecutivo debe elaborar, además, un informe especial de la situación del cliente en el sistema financiero, metodizar los estados financieros y realizar el cálculo del indicador RAR. Para ello, realiza consultas a diferentes sistemas informáticos que incluyen los sistemas externos como MonitorSF, ADEX Datatrade, Registros Públicos, e internos como los sistemas de Garantías, calculadora RAR, REST, Estados Financieros, BCOM, ZETA, DMB, FLUJOCOM y la intranet interna de la organización que contiene información actualizada de los procedimientos. La matriz de conocimiento de ambos procesos se encuentra detallada en la tabla 3.6 y nos permite identificar los siguientes puntos de atención:

- Se observa que el conocimiento se encuentra distribuido en diferentes aplicativos informáticos lo cual eleva la complejidad de los procesos y genera actividades operativas en un área que está orientada a la gestión comercial.
- El proceso de renovación de líneas es un proceso intensivo en conocimiento y al involucrar a varias áreas de la organización, la información debe centralizarse y estar disponible en todo momento para realizar una rápida evaluación al cliente.
- La información relativa a las últimas condiciones aprobadas al cliente y su información histórica no son consideradas de calidad. Por ello, debe proponerse soluciones dada la criticidad de ambos procesos en la contribución de saldos e ingresos a la agencia Lima 1.

Tabla 3.6: Modelo OM4 - Matriz de Conocimiento de la Oportunidad P1

Fuente: Elaboración Propia

Conocimiento	Poseído por	Usado en (actividad)	Forma correcta	Lugar correcto	Tiempo correcto	Calidad correcta
Proceso de Desembolso						
Información del flujo del proceso de desembolso	Ejecutivo/ Soporte/ Analista/ Riesgos/ Global	Todo el proceso de desembolso	No	Si	Si	Si
Calificación del cliente en el sistema financiero	Sistema ZETA	Valida calificación del cliente en el sistema ZETA	Si	Si	No	Si
Últimas condiciones aprobadas al cliente	Sistema WBC/DMB	Valida condiciones de su último informe de riesgos F10 en el sistema WBC	No	Si	Si	No
Autonomías de los montos de desembolso	Ejecutivo/Analista	Valida montos de desembolso	No	No	Si	Si
Proceso de Renovación de Líneas						
Información del proceso de renovación de líneas	Ejecutivo/Soporte/Analista/Riesgos/Global	Todo el proceso de renovación de líneas	No	Si	Si	Si
Últimas condiciones aprobadas al cliente	Sistema WBC	Valida condiciones de su último informe de riesgos F10	No	Si	Si	No
Rating del cliente	Sistema REST	Ingresa documentos al WBC	Si	No	Si	Si
Indicador RAR del cliente	Calculadora RAR	Ingresa documentos al WBC	Si	No	Si	Si
Estados Financieros del Cliente	Sistema de Estados Financieros	Ingresa documentos al WBC	Si	No	Si	Si
Vigencia del RUC del cliente	Web SUNAT	Ingresa documentos al WBC	Si	No	Si	Si
Información de comercio exterior del cliente	Sistema ADEX Datatrade/Sistema WBC	Ingresa documentos al WBC	Si	No	Si	Si
Información de garantías del cliente	Sistema de Garantías/ Web de Registros Públicos	Ingresa documentos al WBC	Si	No	Si	Si
Requisitos para la renovación de líneas	Ejecutivo/Soporte/Analista/Riesgos/Global	Solicita documentación al cliente vía mail y un informe al área ESCOM	Si	Si	Si	Si
Líneas del cliente	Sistema BCOM	Valida líneas vencidas en el sistema WBC	No	Si	No	Si
Información cualitativa histórica del cliente	Ejecutivo/Analista/Riesgos	Todas las actividades	No	No	Si	No
Propuesta para el cliente	Sistema WBC	Realiza el despacho por el sistema WBC	No	Si	Si	Si

A raíz de las oportunidades detectadas se propone algunas soluciones que mejoren los tres puntos de atención identificados. Se propone, en primer lugar, crear un **Sistema Único de Gestión Comercial** que contenga la información histórica del cliente y que permita realizar las operaciones comerciales, en este caso, desembolsos y renovaciones de línea. Este sistema debe ser compartido con otros actores importantes del proceso como personal de las áreas de Riesgos y Productos, por lo cual, se recomienda que integren el sistema con herramientas de **videoconferencia** y **colaboración remota**. Esto hará posible que todos puedan visualizar la misma información, disminuir las barreras físicas de la agencia, comunicarse con otros expertos y resolver las propuestas de los clientes desde donde se encuentren. Por otro lado, los esfuerzos de creación de nuevas herramientas deben ser reemplazados por un enfoque de integrar las ya existentes con el fin de garantizar su uso. Por último, el formato del informe de renovación de línea debe ser modificado analizando **herramientas y métodos de visualización** debido a la cantidad de información que se almacena del cliente ya que su uso será transversal a la organización. El análisis de factibilidad de implementación de estas soluciones propuestas se encuentra en la tabla 3.7.

Tabla 3.7: Modelo OM5 - Soluciones Propuestas para la Oportunidad P1

Fuente: Elaboración propia

Modelo de Organización	Descripción
Factibilidad de Negocio	Los líderes de la gerencia Comercial consideran fundamental que se cuente con un Sistema Único de Gestión Comercial y que las herramientas sean integradas para aumentar la productividad de los equipos de trabajo y enfocar resultados en incrementar las ventas y brindar la mejor atención al cliente. De igual forma, reconocen que los métodos de visualización apoyarán a ambas áreas a realizar una mejor gestión de los clientes.
Factibilidad Técnica	La solución propuesta es de complejidad alta, demandará recursos financieros y el soporte constante de las áreas de Tecnología y Riesgos. De esta manera, la migración de la información y transformación de procesos serán críticos cuando esta solución se implemente y se espera que se ejecute de manera gradual. El indicador de éxito en este caso será la reducción del tiempo de atención al cliente reforzando así la visión de tener los procesos más ágiles del sistema financiero.
Factibilidad de Proyecto	Los sponsors del proyecto serían las gerencias del área Comercial y Riesgos por ser los beneficiarios directos del nuevo sistema y, por lo tanto, asumirían los costos. Por otro lado, en cuanto a los conocimientos técnicos y funcionales disponibles para la creación de este nuevo sistema, se observa que la organización no cuenta con personal capacitado y que será necesario contar con expertos externos que apoyen en el diseño y compra de la plataforma.
Acciones Propuestas	<ul style="list-style-type: none"> - Analizar la infraestructura tecnológica actual y la que se necesitará para la implementación del nuevo sistema. - Contar con el apoyo de un experto externo para estudiar los procesos y diseñar el nuevo sistema. - Definir y priorizar funcionalidades o módulos del nuevo sistema de alto impacto para al negocio y que puedan ser desarrollados en pruebas de concepto como productos mínimos viables (MVP)

3.4.2. Oportunidad P2: El conocimiento sobre el cliente no es capturado por la organización

La segunda oportunidad identificada señala que la información cualitativa del cliente es capturada por los ejecutivos de negocio pero no por la organización. Durante las entrevistas se pudo entender la criticidad de este problema y el impacto directo que genera en la relación con el cliente. En este sentido, el área Comercial reconoce que es importante retener este conocimiento que está relacionado también con la alta rotación de los ejecutivos ya que su tiempo promedio de rotación en la agencia es de aproximadamente un año y medio.

Como parte de la gestión de la cartera de clientes, el ejecutivo atiende directamente a los clientes de la gerencia Comercial, encargándose de gestionar desde la solicitud del préstamo hasta su desembolso. Al ser estos clientes empresas de mediano tamaño, el ejecutivo llega a conocer información cualitativa que incluye las operaciones del giro de negocio de la empresa, futuros desembolsos, datos de los contactos principales, proveedores del cliente, estilos de trabajo y su satisfacción del servicio de la organización. Este conocimiento es capturado por el ejecutivo por medio de visitas, llamadas telefónicas, correos electrónicos y por los propios canales de atención de la organización como se muestra en la tabla 3.8.

Tabla 3.8: Modelo OM2 - Captura de información cualitativa del cliente

Fuente: Elaboración Propia

Modelo Organizacional	Descripción
Estructura	Se muestra en la figura 2.2
Procesos	Se muestra en el anexo 4.C Proceso de Visita al Cliente
Personas	Los colaboradores que participan en este proceso son: Ejecutivo de Negocio (actor principal), Analista de Negocio, Analistas/Jefe de Riesgos, Analista de ESCOM, Analista de Producto y Jefe/Gerente Zonal
Recursos	Cuentan con cuaderno de notas, herramientas Comerciales, Sistema WBC y el Sistema DMB
Conocimiento	Se muestra en la tabla 3.9
Cultura y Poder	Los líderes promueven la creación y uso de nuevas herramientas que permitan capturar información de las visitas y de las operaciones de los clientes. Sin embargo, algunos ejecutivos no le encuentran valor a las herramientas y sólo las utilizan porque lo solicita un nivel superior.

Sin embargo, este conocimiento cualitativo del cliente no se retiene en el tiempo debido a que los ejecutivos se retiran de la organización, cambian de área o empiezan a gestionar una nueva cartera de clientes. En consecuencia, los clientes sienten que vuelven a empezar la relación con la organización y el nivel de

satisfacción del servicio se reduce. La matriz de conocimiento detallada en la tabla 3.8 muestra que casi todos los grupos de información cualitativos del cliente no están almacenados en la forma y lugar correcto, sin embargo, son de calidad y son capturados por el ejecutivo en el momento correcto.

Una de las alternativas de solución propuestas es la **revisión luego de la acción**, es decir, reunirse con otras áreas luego de una visita al cliente como una nueva política del banco con el fin de distribuir el conocimiento. Por otro lado, se sugiere realizar un **análisis de redes** para entender los vínculos entre los actores de la agencia y aprovecharlos para transferir este conocimiento. Como tercera alternativa, se sugiere trabajar con técnicas de **gestión de recursos humanos** para disminuir la rotación del personal en la agencia, y realizar **entrevistas de cierre grabadas** cuando los ejecutivos o analistas cesen sus labores. Finalmente, se debe utilizar el **Sistema Único de Gestión Comercial** presentado anteriormente para capturar de manera recurrente el conocimiento sobre el cliente utilizando adecuados **métodos de visualización**. Para cada una de estas alternativas se realiza un análisis de factibilidad de implementación en la tabla 3.10.

Tabla 3.9: Modelo OM4 - Matriz de Conocimiento de la Oportunidad P2

Fuente: Elaboración Propia

Conocimiento	Poseído por	Usado en	Forma correcta	Lugar correcto	Momento correcto	Calidad correcta
Operaciones del giro de negocio del cliente	Ejecutivo/Analista/ Riesgos/ESCOM/ Sistema WBC/Sistema DMB	Renovación de líneas y desembolso	No	No	Si	Si
Futuros desembolsos	Ejecutivo/Analista/ Herramienta Comercial	Renovación de líneas y desembolso	Si	No	Si	Si
Contactos principales del cliente	Ejecutivo/Analista	Adquisición de nuevos clientes	No	No	Si	Si
Oportunidad de Negocio por Cliente	Ejecutivo/Analista	Seguimiento de oportunidades	No	No	Si	Si
Proveedores del cliente	Ejecutivo/Analista	Seguimiento de oportunidades	No	No	Si	Si
Estilos de Trabajo	Ejecutivo/Analista	Evaluación de satisfacción	No	No	Si	Si
Satisfacción del Servicio	Ejecutivo/Analista/ Encuestas	Evaluación de satisfacción	No	No	Si	Si

Tabla 3.10: Modelo OM5 - Soluciones Propuestas para la Oportunidad P2

Fuente: Elaboración propia

Modelo de Organización	Descripción
Factibilidad de Negocio	En la gerencia Comercial existe la necesidad latente de ejecutar iniciativas que permitan capturar el conocimiento de los ejecutivos y transferirlo correctamente al nuevo colaborador encargado de gestionar la cartera. El beneficio para la organización es incrementar el nivel de satisfacción de los clientes y conseguir su fidelización.
Factibilidad Técnica	Las revisiones luego de la visita y las entrevistas de cierre grabadas a los ejecutivos no requieren de una infraestructura tecnológica pero sí de una metodología de trabajo que promueva su aplicación. Por otro lado, esta información sería capturada en el Sistema Único de Gestión Comercial el cual debe ser custodiado e implementado por el área de tecnología. Por último, el análisis de redes y las técnicas de gestión de recursos humanos deben ser ejecutados por especialistas. Actualmente, no se cuenta con un especialista interno para el primer caso, mientras que para el segundo, se podría trabajar en conjunto con el área de Recursos Humanos. Finalmente, el indicador de éxito de la implantación de estas soluciones será la contribución al nivel de satisfacción del cliente.
Factibilidad de Proyecto	El sponsor del proyecto será la gerencia Comercial por ser el beneficiario directo del nuevo sistema. Por otro lado, la metodología de las soluciones propuestas puede ser transferida a un equipo de trabajo de la gerencia que como expertos pueden liderar y asegurar el cumplimiento y uso de las herramientas.
Acciones Propuestas	<ul style="list-style-type: none"> - Analizar la infraestructura tecnológica actual y la que se necesitará para la implementación de la nueva plataforma colaborativa. - Seleccionar un equipo de líderes comprometidos y encargados de realizar el seguimiento. - Solicitar apoyo de un experto externo para que realice una capacitación interna sobre metodologías y análisis de redes. - Realizar pruebas de concepto con un grupo de ejecutivos de la agencia.

3.4.3. Oportunidad P3: Falta de atención y seguimiento a nuevas oportunidades de negocio de productos Cash

Durante las entrevistas se pudo observar que los ejecutivos de negocio perciben la falta de atención a nuevas oportunidades de negocio de productos *Cash* de otras áreas de la organización, es decir, a productos relacionados a captar los flujos de dinero de los clientes como depósitos, pagos de planillas, pagos a proveedores, transferencias, entre otros.

El modelo organizacional mostrado en la tabla 3.11 explica que la estrategia de la organización pide enfocarse también en la captación de productos *Cash* por generar una mayor rentabilidad al negocio y por no necesitar provisiones de riesgos. Sin embargo, la identificación y gestión de estas oportunidades demanda un trabajo en conjunto entre los ejecutivos de la agencia y los analistas de productos que se encuentran físicamente en el mismo lugar. Por otro lado, la atención de estas oportunidades se realiza por medio de correos electrónicos lo cual genera esfuerzos operativos para atenderlos y realizar el seguimiento.

Tabla 3.11: Modelo OM2 - Proceso de Atención de Oportunidades de Negocio de Productos *Cash*

Fuente: Elaboración Propia

Modelo Organizacional	Descripción
Estructura	Se muestra en la figura 2.2
Procesos	Se muestra en el anexo 4.D Atención de Oportunidades de Productos <i>Cash</i>
Personas	Los colaboradores que participan en este proceso son: Ejecutivo de Negocio (actor principal), Analista de Producto <i>Cash</i> (actor principal), Analista de Negocio y Jefe/Gerente Zonal.
Recursos	El correo electrónico es el canal oficial que utilizan para realizar el envío de oportunidades de negocio de productos <i>Cash</i> .
Conocimiento	Se muestra en la tabla 3.12
Cultura y Poder	<ul style="list-style-type: none"> - La estrategia propuesta por la gerencia Comercial pide a los ejecutivos enfocarse en la captación de productos <i>Cash</i> por generar una mayor rentabilidad al negocio y por no necesitar provisiones de riesgos. - Los ejecutivos de negocio y analistas de productos <i>Cash</i> se encuentran ubicados físicamente en la misma agencia para facilitar la comunicación entre ambos equipos. - El gerente de la agencia genera reuniones de manera semanal con todos los colaboradores, incluyendo al equipo de productos <i>Cash</i>, para revisar los avances de la semana y resolver consultas.

La identificación de la oportunidad se inicia cuando el ejecutivo de negocio captura información brindada por el cliente por medio de los canales de atención, visitas o llamadas telefónicas. Si esta oportunidad está relacionada con la captación de productos *Cash*, se comunica con el analista de productos y le informa el detalle de esta oportunidad por medio de un correo electrónico como se observa en el diagrama de actividades del anexo 4.D Atención de Oportunidades de Productos. Luego, el analista al recibir esta información y de acuerdo a otras solicitudes pendientes va priorizando las más importantes de acuerdo a su contribución en la rentabilidad. Sin embargo, en algunas ocasiones los ejecutivos no reciben una respuesta de la oportunidad enviada y continúan con sus actividades diarias.

La gerencia Comercial ha ejecutado algunos cambios que motiven a ambos equipos a realizar un mejor seguimiento a este tipo de oportunidades, entre ellas, la adición de un nuevo indicador de saldos de productos *Cash* en los tableros de metas de los ejecutivos de negocio y analistas de producto. Si bien, esta iniciativa ha incentivado a mejorar la captura y seguimiento de estas oportunidades, no se tiene cifras exactas de las solicitudes que no se llegan a atender y que podrían estar impactando en los resultados de la gerencia. Adicionalmente, los ejecutivos de producto por iniciativa propia elaboraron un formato estructurado con preguntas clave sobre los productos

Cash del cliente que ayuden a los ejecutivos de negocio cuando realicen las visitas. Esta última iniciativa se encontraba en piloto al momento de realizar el presente trabajo. El proceso de evaluación de oportunidades de productos Cash es de conocimiento intensivo como demuestra la matriz de conocimiento 3.12 y se encuentra en el experto, en este caso en el analista de *productos Cash*.

Tabla 3.12 : Modelo OM4 - Matriz de Conocimiento de la Oportunidad P3

Fuente: Elaboración Propia

Conocimiento	Poseído por	Usado en (actividad)	Forma correcta	Lugar correcto	Momento correcto	Calidad correcta
Nueva oportunidad de negocio de productos Cash	Ejecutivo/Analista de Negocio/Analista de Producto	Informa sobre la oportunidad de negocio al analista de producto por correo electrónico	No	No	Si	Si
Producto Depósitos	Analista de Producto/Intranet de la Empresa	Prioriza y evalúa la oportunidad de negocio recibida	No	Si	Si	Si
Productos de Transferencia al Exterior	Analista de Producto/ Intranet de la Empresa	Prioriza y evalúa la oportunidad de negocio recibida	No	Si	Si	Si
Producto Planillas	Analista de Producto/ Intranet de la Empresa	Prioriza y evalúa la oportunidad de negocio recibida	No	Si	Si	Si
Producto Proveedores	Analista de Producto/ Intranet de la Empresa	Prioriza y evalúa la oportunidad de negocio recibida	No	Si	Si	Si
Productos Pagos Varios	Analista de Producto/ Intranet de la Empresa	Prioriza y evalúa la oportunidad de negocio recibida	No	Si	Si	Si
Productos Recaudación	Analista de Producto/ Intranet de la Empresa	Prioriza y evalúa la oportunidad de negocio recibida	No	Si	Si	Si
Productos de Cobranzas	Analista de Producto/ Intranet de la Empresa	Prioriza y evalúa la oportunidad de negocio recibida	No	Si	Si	Si
Funcionalidades de Banca por Internet	Analista de Producto/Analista de Transformación Digital	Prioriza y evalúa la oportunidad de negocio recibida	No	No	Si	Si

Si bien el ejecutivo conoce de manera conceptual estos productos, no lo manejan hasta el nivel de detalle del experto y ello origina también una alta dependencia de otras áreas. Este es otro motivo que ha llevado al área de Gestión Comercial a realizar capacitaciones de productos *Cash* a los ejecutivos de negocio como piloto en el momento de las entrevistas de este estudio.

Para poder minimizar la falta de conocimiento de los productos *Cash*, se propone las soluciones establecidas en la tabla 3.13. En primer lugar, continuar con las **capacitaciones de los productos *Cash*** de forma periódica, estableciendo además indicadores de evaluación debido a la alta rotación de los ejecutivos de negocio. Asimismo, rediseñar los **manuales de productos *Cash*** considerando **métodos de visualización** adecuados y publicarlos en una plataforma interna que contenga un **buscador personalizado**.

Tabla 3.13: Modelo OM5 - Soluciones Propuestas para la Oportunidad P3

Fuente: Elaboración propia

Modelo de Organización	Descripción
Factibilidad de Negocio	De acuerdo a la estrategia de negocio de la gerencia Comercial, se considera importante poder capturar las oportunidades de negocio de productos <i>Cash</i> por ser más rentable que los productos de colocaciones directas e indirectas y por no generar provisiones. Por ella, la gerencia sí está enfocada en priorizar iniciativas que ayuden a mejorar los resultados de estos productos.
Factibilidad Técnica	Las capacitaciones y rediseños de manuales de productos <i>Cash</i> son iniciativas que ya se están trabajando en la gerencia. Por otro lado, consideran que la adquisición de una herramienta CRM debe evaluarse minuciosamente ya que necesitan que ésta tenga además funcionalidades para ingresar la historia del cliente en la organización o que se integre con otros sistemas. Asimismo, será importante evaluar la seguridad de la información ya que algunas de las herramientas propuestas trabajan con servicios en la nube (<i>cloud services</i>).
Factibilidad de Proyecto	El área de productos <i>Cash</i> cuenta con el apoyo del equipo de Transformación Digital quienes conocen de metodologías ágiles para la implementación de estas soluciones. De igual forma, ambos equipos tienen como objetivo mejorar los indicadores de los productos <i>Cash</i> , por lo tanto, los resultados de las soluciones propuestas pueden contribuir a mejorar sus indicadores.
Acciones Propuestas	<ul style="list-style-type: none"> - Continuar con los cursos de capacitación y rediseño de manuales de los productos <i>Cash</i> y establecer indicadores de seguimiento. - Analizar la infraestructura tecnológica actual y las políticas de seguridad de la organización de acuerdo a la nueva plataforma CRM seleccionada. - Definir los módulos de alto impacto de la nueva plataforma CRM y realizar pruebas de concepto con un grupo de ejecutivos de la agencia.

Por otro lado, se propone realizar la atención y seguimiento de las nuevas oportunidades de negocio y compartirlas con los niveles superiores de la organización mediante plataformas de **Gestión de Relación de Clientes (CRM)**. Esta herramienta puede ayudar a visualizar desde la Web o aplicación móvil el estado

de la oportunidad de negocio, agregar información adicional y realizar el seguimiento desde el registro de la oportunidad hasta la atención. Actualmente, existen plataformas gratuitas o de bajo costo como SalesForce, Pipedrive o Podio que brindan las funcionalidades que se requieren para este contexto en particular.

3.4.4. Oportunidad P4: Compleja identificación de contactos clave de la empresa y de la Gerencia Comercial

La compleja identificación de los contactos clave de la gerencia Comercial por parte de los ejecutivos y analistas de negocio es otra de las oportunidades identificadas y calificadas de alto impacto en la agencia.

Este proceso inicia cuando el cliente realiza consultas atípicas de productos y servicios de la organización. Esta lista de consultas incluye detalles de productos de persona natural o servicios financieros especializados para empresas que requieren de expertos de otras áreas de la organización. De resolver estas consultas, es posible generar oportunidades de negocio y hasta descubrir nuevos productos. De acuerdo al diagrama de actividades que se muestra en el anexo 4.E Atención de Consultas del Cliente, cuando el ejecutivo de negocio recibe una consulta que no puede resolver procede a enviar correos electrónicos a otras áreas solicitando ayuda, y si ellas tampoco pueden resolver la consulta piden apoyo al personal de la agencia con más antigüedad. A pesar de existir una cultura interna desarrollada para compartir conocimiento como muestra la tabla 3.14, los contactos van cambiando en el tiempo y, por esta razón, no siempre es posible identificar a los contactos y, en consecuencia, la respuesta al cliente se ve afectada.

El conocimiento que se maneja en este proceso se muestra en la tabla 3.15. En efecto, hay conocimiento que no se maneja internamente en el área Comercial pero sí en otras áreas y en la intranet de la empresa. Sin embargo, la forma de visualización puede mejorarse ya que son documentos descriptivos extensos.

La correcta identificación de los contactos claves del área Comercial necesita, en primer lugar, la construcción de un **directorio de expertos** el cual muestre las personas encargadas de cada producto o servicio financiero. Previamente, es importante que se definan y comprometan **equipos de expertos** de las áreas de Persona Natural, Canales, Comercial y Operaciones y sean estos los encargados de resolver consultas de su especialidad. Además, para apoyar la traducción del requerimiento de conocimiento se debe definir también **agentes de conocimiento**

(*knowledge brokers*) quienes acompañarán a los usuarios a buscar o integrar grupos de expertos. Finalmente, se propone que se forme un **mercado de conocimiento** apoyado en una plataforma y un modelo de incentivos. De esta manera, los usuarios podrán ingresar preguntas específicas sobre algún tema para ser resueltas por otros usuarios quienes obtendrán una recompensa. En la tabla 3.16 se analiza la factibilidad de implementación de estas iniciativas.

Tabla 3.14: Modelo OM2 - Proceso de Atención de Consultas del Cliente

Fuente: Elaboración Propia

Modelo Organizacional	Descripción
Estructura	Se muestra en la figura 2.2
Procesos	Se muestra en el anexo 4.E Atención de Consultas del Cliente
Personas	Los colaboradores que participan en este proceso son: Ejecutivo de Negocio (actor principal), Analista de Negocio, Analista de Producto, Analista de Planificación, Analista de Riesgo, Jefe/Gerente Zonal, Equipo de Persona Natural, Equipo de Canales de Atención y Equipo de Soporte.
Recursos	El sistema principal para resolver estas consultas es el sistema Global pero también hacen uso de las herramientas mostradas en la figura 2.1.
Conocimiento	Se muestra en la tabla 3.15
Cultura y Poder	Se pudo observar también que existe bastante colaboración entre los equipos para poder compartir información de los contactos principales por canales informales. Asimismo, recurren a colaboradores con más antigüedad en el área para identificar y ubicar a estos contactos clave.

Tabla 3.15: Modelo OM4 - Matriz de Conocimiento de la Oportunidad P4

Fuente: Elaboración Propia

Conocimiento	Poseído por	Usado en	Forma correcta	Lugar correcto	Momento correcto	Calidad correcta
Ubicación de contactos clave	Ejecutivo/Analista/Jefe de Segmento/Gerente de la Agencia	Responde la consulta del cliente	No	No	No	Si
Productos de persona natural	Equipo de Persona Natural / Intranet Empresa	Responde la consulta del cliente	No	No	No	Si
Servicios financieros personalizados	Equipo Comercial / Canales de Atención	Responde la consulta del cliente	No	No	No	Si
Soporte de Aplicaciones Tecnológicas	Soporte/Equipo Operaciones/ Intranet de la Empresa	Responde la consulta del cliente	No	No	No	Si

Tabla 3.16: Modelo OM5 - Soluciones Propuestas para la Oportunidad P4

Fuente: Elaboración propia

Modelo de Organización	Descripción
Factibilidad de Negocio	La gerencia Comercial busca elevar el nivel de satisfacción de sus clientes y cumplir con las metas asignadas a sus ejecutivos de negocio. Sin embargo, existen consultas que no generarán resultados para la gerencia sino para otras áreas lo cual puede llevar a una segunda prioridad estas iniciativas. Para este caso, será necesario que se formen sinergias con el área de Persona Natural y Canales de Atención para compartir los resultados financieros generados.
Factibilidad Técnica	Las soluciones propuestas requieren principalmente de la correcta identificación de expertos y de una herramienta de baja complejidad técnica que permita la visualización de la lista de expertos y su correcta actualización. Por otro lado, la implementación del mercado de conocimiento es considerado de mediana complejidad por lo cual sería agregado en una segunda etapa. Finalmente, el indicador de éxito de la implementación de estas soluciones es la contribución a un menor tiempo de respuestas a los clientes y un incremento de saldos o ingresos generados por este tipo de consultas.
Factibilidad de Proyecto	Los principales sponsors de estas iniciativas serán las áreas de Persona Natural, Canales, Operaciones y Comercial. El proyecto puede ser liderado por un equipo del área Comercial y el presupuesto podría ser compartido entre las áreas que serán beneficiadas.
Acciones Propuestas	<ul style="list-style-type: none"> - Identificar la lista de consultas atípicas que recibieron los ejecutivos en los últimos dos años y que hayan sido consideradas como potenciales generadores de ingresos. - Identificar los expertos de conocimiento para cada caso y proponer los equipos de trabajo. - Analizar la infraestructura tecnológica actual de la organización que soporte una herramienta que permita incluir un directorio de expertos y un mercado de conocimiento.

3.4.5. Oportunidad P5: La información de rentabilidad presenta un desfase en la actualización

Esta oportunidad de mejora de gestión del conocimiento de la agencia Lima 1 indica que existe retrasos en la recepción de la información de rentabilidad de los clientes de la agencia y además ésta no siempre está completa.

Los indicadores de rentabilidad, que incluyen principalmente los ingresos financieros, no financieros y saldos de cada cliente de un mes determinado, son enviados por el área de Planificación con dos meses de desfase. En consecuencia, no contar con esta información a tiempo dificulta tomar acciones y modificar las estrategias que permita a los ejecutivos cumplir con sus metas. Por otro lado, comentan que en algunos casos específicos esta información no se encuentra completa y deben contactar a otras áreas para que les puedan apoyar con la consulta o corrección de la información.

El proceso de generación de los indicadores de rentabilidad lo maneja el área de Planificación quien es el encargado de realizar las coordinaciones con otras áreas de

la empresa como se muestra el diagrama de actividades del anexo 3.F Elaboración de Reportes de Cumplimiento. Como se puede observar, se realizan correcciones manuales a la información base con indicadores recibidos del área de Productos y de los aplicativos del negocio con un desfase de dos o tres semanas. Esto genera que el reporte sea enviado luego de casi dos meses y por el momento no se ha priorizado su mejora como se muestra en la tabla 3.17.

Tabla 3.17: Modelo OM2 - Proceso de Generación de Reportes de Rentabilidad

Fuente: Elaboración Propia

Modelo Organizacional	Descripción
Estructura	Se muestra en la figura 2.2
Procesos	Se muestra en el anexo 4.F Elaboración de Reportes de Cumplimiento
Personas	Los colaboradores que participan en este proceso son: Analista de Planificación (actor principal), Ejecutivo de Negocio, Analista de Negocio, Analista de Producto y Jefe/Gerente de la Agencia Lima 1
Recursos	Los recursos utilizados incluyen herramientas Microsoft Office Excel, bases de datos Oracle y SQL Server.
Conocimiento	Se muestra en la tabla 3.18
Cultura y Poder	<ul style="list-style-type: none"> - La mejora de este proceso ya ha sido identificada por el área de Planificación pero aún no ha sido priorizada por falta de recursos. Sin embargo, para el gerente de la agencia esta información es crítica y considera que debería ser priorizada. - Como parte de una iniciativa anterior, los ejecutivos imprimieron nombres de algunos expertos de productos en sus pizarras de corchos para llamarlos cuando tengan dudas sobre los indicadores de rentabilidad.

El conocimiento de los indicadores de rentabilidad está distribuido entre las áreas de Planificación y Productos como se observa en la tabla 3.18. La información principal es administrada por el analista de Planificación, sin embargo, la información de productos *Cash* desagregada por cliente la maneja los analistas de producto quienes la envían mensualmente por medio de una hoja de cálculo. Es por ello, que el ejecutivo realiza las consultas en la mayoría de casos al área de Producto.

Como parte de las alternativas de solución para mejorar esta oportunidad, se propone en primer lugar realizar **una identificación de las brechas de información** en conjunto con los ejecutivos para entender cada caso y buscar soluciones desde las fuentes de información. En segundo lugar, se recomienda contar con una **herramienta de visualización de información** que permita flexibilidad al realizar filtros por cliente, producto, subproducto y periodo y que se conecte directamente a las bases de datos. Finalmente, es necesario centralizar todas las consultas sobre los indicadores de rentabilidad en una única área, como el área de Planificación, y

que la lista de los contactos se encuentren matriculados en el **directorio de expertos**. En la tabla 3.19 se revisa la factibilidad de implementación de estas soluciones.

Tabla 3.18: Modelo OM4 - Matriz de Conocimiento de la Oportunidad P5

Fuente: Elaboración Propia

Conocimiento	Poseído por	Usado en	Forma correcta	Lugar correcto	Momento correcto	Calidad correcta
Rentabilidad del cliente	Analista de Planificación/ Archivo Rentabilidad por Cliente	Registra la información de rentabilidad por cliente en el sistema BCOM	Si	No	No	No
Rentabilidad ajustada de los productos	Analistas de producto	Registra la información de rentabilidad por cliente en el sistema BCOM	No	No	No	Si
Contacto de la información de rentabilidad del cliente	Ejecutivo de negocio/Analista de negocio	Solicita la información de rentabilidad al cierre de mes	Si	No	Si	Si

Tabla 3.19: Modelo OM5 - Soluciones Propuestas para la Oportunidad P5

Fuente: Elaboración propia

Modelo de Organización	Descripción
Factibilidad de Negocio	Los líderes de la gerencia Comercial comentan que es crítico contar con la información de rentabilidad como máximo luego de un mes para poder tomar acciones en las carteras de los ejecutivos. Por lo tanto, están de acuerdo que esta iniciativa es prioritaria para el negocio.
Factibilidad Técnica	La identificación de las brechas de información requiere el apoyo de áreas externas como Tecnología y Finanzas y está sujeto a revisar no solo las bases de datos sino también los aplicativos. La complejidad es media y requiere asignar un equipo experto en indicadores financieros del negocio y análisis de información. Por otro lado, la organización ya cuenta con herramientas de visualización que pueden ser compartidas y utilizadas en el área. Respecto al directorio de expertos, se puede contar con una herramienta sencilla que muestre la lista de contactos de rentabilidad.
Factibilidad de Proyecto	El principal sponsor de este proyecto es la gerencia Comercial liderada por el área de Planificación, expertos en indicadores financieros, y por el área de Inteligencia Comercial quienes manejan temas de análisis de información.
Acciones Propuestas	<ul style="list-style-type: none"> - Identificar a los encargados de generar la información de rentabilidad del área de Tecnología y Finanzas y en conjunto elaborar un plan de trabajo. - Asignar un equipo de trabajo experto en indicadores financieros y análisis de información. - Revisar las herramientas de visualización de la organización y evaluar si soporta las necesidades del negocio. - Analizar la infraestructura tecnológica actual de la organización que soporte una herramienta que permita incluir un directorio de expertos.

3.4.6. Oportunidad P6: Los reportes claves no pueden ser ubicados en la biblioteca virtual del área Comercial

Los colaboradores de la agencia indican que existen reportes importantes de rentabilidad, saldos, tasas, vencimientos, entre otros, que no son ubicados fácilmente en la biblioteca virtual BCOM. A causa de esta dificultad, los ejecutivos y analistas deben solicitar esta información por correo electrónico o llamadas telefónicas a diferentes áreas. Además, comentan que en algunos casos es complicado identificar a los equipos que generan esta información.

Como muestra el modelo organizacional en la tabla 3.20, el área de Gestión Comercial es el encargado de administrar la biblioteca virtual BCOM y va realizando capacitaciones sobre el contenido de la herramienta de manera anual. Sin embargo, los ejecutivos que recibieron la capacitación comentan que no es una herramienta intuitiva, los reportes no se encuentran actualizados y hay opciones en el menú que no funcionan o que tienen un nombre incorrecto. Por otro lado, los nuevos ejecutivos de negocio que no recibieron la capacitación también tienen dificultades para encontrar algunos reportes y en esos casos buscan conseguirlos por otros medios.

Tabla 3.20: Modelo OM2- Proceso de Consulta de Reportes

Fuente: Elaboración Propia

Modelo Organizacional	Descripción
Estructura	Se muestra en la figura 2.2
Procesos	Se muestra en el anexo 4.G Consulta de reportes de la Biblioteca Virtual BCOM
Personas	Los colaboradores que participan en este proceso son: Analista de Gestión Comercial (actor principal), Ejecutivo de Negocio, Analista de Negocio, Analista de Producto y Jefe/Gerente de la Agencia.
Recursos	Las herramientas utilizadas incluyen la Biblioteca Virtual BCOM, el correo electrónico y reportes en hojas de cálculo.
Conocimiento	Se muestra en la tabla 3.21.
Cultura y Poder	El equipo de Gestión Comercial va realizando capacitaciones sobre el contenido de la biblioteca virtual BCOM.

El proceso de consulta de reportes en la biblioteca virtual BCOM inicia cuando el ejecutivo revisa los indicadores de su cartera de clientes y navega por las opciones del sistema como muestra el diagrama de actividades del anexo 4.G Consulta de reportes de la Biblioteca Virtual BCOM. De no encontrar el reporte, consulta a los compañeros de trabajo o a otras áreas, y si aun así no logra resolver la consulta se

comunica finalmente con el área de Gestión Comercial. Por otro lado, en caso el reporte no se encuentre actualizado en el sistema o no exista, el área de Gestión Comercial debe elaborarlo.

La matriz de conocimiento de la tabla 3.21 muestra que, en efecto, los reportes que no se encuentran en el lugar correcto pero la información que contiene sí es de calidad. Por otro lado, algunos de ellos carecen del detalle necesario que requieren los ejecutivos y por ello van solicitando reportes *ad hoc*.

Tabla 3.21: Modelo OM4 - Matriz de Conocimiento de la Oportunidad P6

Fuente: Elaboración Propia

Conocimiento	Poseído por	Usado en (actividad)	Forma correcta	Lugar correcto	Momento correcto	Calidad correcta
Ubicación de reportes	Gestión Comercial / Agencia / Planificación	Seguimiento a sus indicadores	No	No	No	Si
Generadores de Reportes	Analista de Gestión Comercial	Seguimiento a sus indicadores	No	No	Si	Si
Reporte de Saldos	Analista de Gestión Comercial	Seguimiento a sus indicadores	No	No	Si	Si
Reporte de Rentabilidad	Analista de Planificación	Seguimiento a sus indicadores	No	No	No	Si
Reporte de Tasaciones	Analista de Gestión Comercial	Seguimiento a sus indicadores	No	No	Si	Si
Reporte de Vencimientos	Analista de Gestión Comercial	Seguimiento a sus indicadores	No	No	Si	Si
Herramientas Comerciales	Analista de Gestión Comercial	Seguimiento a sus indicadores	Si	No	No	Si

Sobre los puntos de atención identificados, se propone las siguientes alternativas de mejora. Para facilitar la ubicación de los reportes en la biblioteca virtual se puede construir una **taxonomía** en base a la información que ya se maneja y establecer categorías en conjunto con los ejecutivos. Por otro lado, es necesario realizar una **auditoría de conocimiento** para redefinir los reportes que necesita la agencia en base a la información que se encuentra disponible ya que estos tienen una antigüedad de cinco años en promedio y no han sido revisados hasta la fecha. Por último, se recomienda colocar un **buscador de información** en la biblioteca virtual

con palabras clave de acuerdo a la taxonomía propuesta. En la tabla 3.22 se analiza la factibilidad de implementación de estas soluciones.

Tabla 3.22: Modelo OM5 - Soluciones Propuestas para la Oportunidad P6

Fuente: Elaboración propia

Modelo de Organización	Descripción
Factibilidad de Negocio	Los ejecutivos y analistas de negocio consideran importante la mejora de la biblioteca virtual. Por otro lado, los líderes de negocio no utilizan directamente esta plataforma, por lo cual, es necesario que conozcan el tiempo que dedica la agencia a la búsqueda de esta información.
Factibilidad Técnica	La definición de la taxonomía de la biblioteca virtual y la auditoría del conocimiento puede ser realizada en conjunto entre el gerente de la agencia y los ejecutivos. Por otro lado, existe una complejidad media para implementar el buscador de información ya que la construcción de la herramienta fue realizada por consultores externos. En este caso, el área de Tecnología debe brindar el soporte para ayudar a evaluar futuras alternativas de bibliotecas de información.
Factibilidad de Proyecto	El sponsor de este proyecto sería la gerencia Comercial liderada por el área de Gestión Comercial. Este equipo cuenta con la experiencia de las necesidades del negocio y su labor es garantizar que las soluciones propuestas se adecuen a lo requerido por los ejecutivos de negocio.
Acciones Propuestas	<ul style="list-style-type: none"> - Realizar una revisión de los reportes registrados en la biblioteca virtual en conjunto con los ejecutivos de negocio. - Definir una taxonomía adecuada e implementarla en la biblioteca virtual. - Analizar la infraestructura tecnológica actual de la organización que soporte una herramienta que permita incluir un directorio de expertos. - Analizar con el área de Tecnología la posibilidad de agregar un buscador de información en la biblioteca. - Revisar otras herramientas de visualización de información que soporten las necesidades de la agencia.

4. Capítulo 4. Conclusiones y Recomendaciones

4.1. Conclusiones

Las conclusiones del presente estudio realizado en la agencia Lima 1 son las siguientes:

- Los ejecutivos y analistas de la agencia concentran el conocimiento de los clientes de su cartera y es considerado el de mayor valor para el área Comercial, ya que les permite identificar oportunidades de negocio y mantener una estrecha relación con los clientes. Este conocimiento no se encuentra registrado en ningún medio de la organización y, por ello, es clasificado como conocimiento tácito y específico que incluye información sobre las operaciones de los giros de negocio de los clientes, futuros desembolsos, necesidades financieras y el uso integrado de los aplicativos informáticos para la atención de operaciones. De manera similar, estos equipos mantienen conocimiento de soporte para para la ejecución de acciones comerciales clasificado como conocimiento tácito y general. Este grupo considera los datos de contacto de expertos de la organización, buenas prácticas, lecciones aprendidas, iniciativas comerciales y datos de los representantes de los clientes.
- El siguiente tipo de conocimiento identificado es el explícito y específico que se encuentra registrado en las plataformas informáticas de la empresa considerando las definiciones del sistema financiero. Este grupo contiene información de los indicadores financieros de los clientes, registros de incidencias, manuales, procedimientos de operaciones comerciales y definiciones de los productos y servicios financieros. Asimismo, la agencia maneja un cuarto grupo de conocimiento explícito y general que incluye reportes que miden el nivel de satisfacción de los clientes y los datos de contacto de sus representantes.
- La gestión del conocimiento de la agencia Lima 1, analizada bajo cinco dimensiones, destaca principalmente en la cultura organizacional, puesto que la estrategia de mantener una estructura horizontal ayuda a que los líderes se encuentren cerca de los ejecutivos y analistas y les compartan información de resultados financieros de manera semanal y mensual. Por el contrario, las lecciones aprendidas, buenas prácticas e iniciativas comerciales son manejadas individualmente por cada equipo de trabajo y no son compartidas en la agencia bajo una metodología definida. Por otro lado, la dimensión relacionada a la

infraestructura muestra que se cuenta con aplicativos informáticos que retienen parte del conocimiento histórico sobre los clientes, sin embargo, la gran cantidad de herramientas genera un desorden en la información y la actualización de la misma no es realizada de manera oportuna. La siguiente dimensión sobre expertos de conocimiento muestra que es posible identificarlos solo en base a la experiencia, no se cuenta con un directorio y en algunos casos es complejo ubicarlos debido a que se encuentran físicamente en otra sede. Por último, la dimensión sobre los documentos de conocimiento muestra que aún existe conocimiento de los ejecutivos y analistas que no se encuentra documentado y que el repositorio interno BCOM no cuentan con una taxonomía correcta.

- Se logró identificar diecisiete oportunidades de mejora de las cuales se priorizaron seis de ellas debido a un mayor impacto en los resultados de negocio. La primera oportunidad de mejora identificada señala que los procesos de desembolso y renovación de líneas de crédito son complejos ya que requieren el uso de trece herramientas informáticas distintas. A raíz de estas necesidades, la gerencia en conjunto con otras áreas de soporte han desarrollado herramientas adicionales en plataformas no sostenibles en el tiempo para consolidar una parte de la información, sin embargo, éstas no son utilizadas por toda la agencia. Por ello, se concluye que mientras las herramientas anteriores aún sigan disponibles y las nuevas herramientas no agreguen valor a los usuarios, no se logrará una migración exitosa.
- La segunda oportunidad de mejora indica que la información cualitativa del cliente es capturada por el ejecutivo o analista de negocio pero no por la organización. Añadiendo a este hecho la alta rotación de los ejecutivos de negocio que en promedio permanecen un año y medio, el negocio se ve impactado por un declive en el nivel de satisfacción de los clientes quienes perciben que la relación con la organización vuelve a empezar de nuevo y tienen dificultades en la atención de sus solicitudes financieras. Además, la organización no cuenta con políticas y procedimientos que regulen la captura de este conocimiento.
- La tercera oportunidad de mejora reconocida indica que el ejecutivo de negocio percibe la falta de atención de oportunidades de negocio de otras áreas de la organización debido a que no se encuentran físicamente en el mismo lugar y manejan distintas prioridades. El registro de estas oportunidades de negocio es realizado por correo electrónico y no existe un seguimiento lo cual complica la visibilidad para todos los equipos de trabajo y la toma de decisiones.

- La cuarta oportunidad de mejora señala que los ejecutivos y analistas de la agencia tienen dificultades para identificar a los expertos de conocimiento de la organización que puedan ayudarlos con consultas específicas sobre productos financieros, nueva información, procedimientos, resolución de incidencias del cliente, entre otros. Considerando la importancia de este tema, los líderes del área Comercial han definido expertos de productos financieros de personas jurídicas, sin embargo, aún está pendiente definir expertos de productos de persona natural y canales de atención y comunicar sus datos de contacto para facilitar concretar otras oportunidades de negocio.
- La quinta oportunidad de mejora menciona que la información de los indicadores financieros pueden ser visualizados por los ejecutivos de negocio y analistas de manera oportuna a excepción de los reportes de rentabilidad de sus clientes. Esto limita las acciones comerciales de los ejecutivos, puesto que no pueden realizar seguimiento oportuno a los ingresos que generan sus clientes.
- La sexta oportunidad de mejora indica que la biblioteca virtual BCOM que contiene los reportes de indicadores financieros de las agencias, tiene una antigüedad de cinco años y no presenta una taxonomía adecuada que permita una rápida ubicación de los archivos debido a la organización del menú de opciones. Esto genera una mayor labor operativa en la agencia porque los ejecutivos deben buscar los contactos que generan estos reportes y solicitar su desarrollo, mientras que, el equipo encargado del envío debe volver a construirlos.
- Se propone soluciones alternativas en base al contexto y oportunidades identificadas que en general son factibles de implementarse considerando los indicadores como negocio y proyecto, y requieren el apoyo no sólo de los líderes del área Comercial sino de las áreas de Persona Natural, Canales de Atención y Riesgos. Sin embargo, a raíz de la cantidad de aplicaciones que actualmente manejan los procesos comerciales, la factibilidad técnica es de mediana complejidad y requiere de un análisis previo de la infraestructura tecnológica antes de adquirir e integrar nuevas herramientas.

4.2. Recomendaciones

Para las oportunidades de mejora identificadas, se recomienda realizar las siguientes acciones:

- Integrar la información que se encuentra distribuida en los aplicativos en un Sistema Único de Gestión Comercial con el fin de redirigir el esfuerzo de los ejecutivos de negocio a actividades comerciales y no operativas. Este sistema debe contar además con herramientas colaborativas que permitan al área Comercial y al área de Riesgos agilizar los procesos de atención e incrementar el nivel de satisfacción del cliente.
- Realizar un análisis para identificar las causas de la alta rotación de los ejecutivos negocio que no permite que el conocimiento sea retenido en la organización, aplicando técnicas de gestión de recursos humanos y realizando un análisis de redes para entender los vínculos entre los actores de la agencia. Por otro lado, se debe establecer políticas y procedimientos para que el conocimiento sea transferido a más equipos del área Comercial mediante reuniones de revisión (*after action*) luego de las visitas a los clientes. Asimismo, se recomienda realizar entrevistas grabadas cuando los ejecutivos o analistas cesen sus labores y definir los encargados responsables del cumplimiento de estas normativas.
- Formar sinergias con otras áreas de la empresa y programar en el año capacitaciones en conjunto con las áreas de Productos *Cash*, Persona Natural y Canales de Atención. Con ello, se busca cubrir las brechas de conocimiento que tienen los ejecutivos para resolver e identificar nuevas oportunidades de negocio para la organización. Asimismo, se sugiere que esta sinergia esté acompañada de incentivos atractivos para el área Comercial y que forme parte de la malla curricular de cursos de capacitación de los ejecutivos y analistas de negocio.
- Identificar y definir un grupo de expertos de conocimiento por tipo de producto y servicio financiero. Este directorio puede ser desplegado en una herramienta informática con adecuados métodos de visualización. Asimismo, es importante que se defina un agente de conocimiento (*knowledge broker*) que brinde soporte en la traducción de los requerimientos de conocimiento y en la actualización del directorio de expertos. Por otro lado, se propone crear un mercado de conocimiento con un modelo de incentivos que permita a la agencia realizar preguntas y recibir respuestas de expertos que serán recompensados.
- Realizar una auditoría del conocimiento que se tiene disponible, definir la taxonomía de información en conjunto con los ejecutivos de negocio y de acuerdo a ello redefinir la organización y los reportes de la biblioteca virtual BCOM.

Asimismo, analizar con el área de Tecnología la factibilidad de utilizar nuevas herramientas dinámicas de visualización de información.

- En caso de seguir utilizando la biblioteca virtual BCOM o adquirir una nueva, se recomienda implementar un buscador personalizado que ayude a entender la diversidad de definiciones financieras que manejan los ejecutivos. Las búsquedas que se realicen deben ser registradas en la plataforma para que posteriormente se realicen capacitaciones en base a los términos más consultados.
- Adquirir una plataforma de Gestión de Relación con los Clientes (CRM) para realizar el seguimiento a las oportunidades de negocio desde su registro. Esto permitirá a las áreas internas conocer mejor el impacto de cada oportunidad y a la Alta Gerencia tomar decisiones y priorizar las oportunidades siguiendo la estrategia del modelo de negocio que se enfoca en la alta rentabilidad generada por los productos *Cash*.
- Centralizar y compartir el conocimiento que tienen los ejecutivos sobre los clientes con las áreas de Riesgo mediante herramientas colaborativas que permitan hacer anotaciones en una línea de tiempo. Esto permitirá también que las conclusiones de los expertos de Riesgos y Estructuración Comercial puedan ser revisadas por todos los equipos para el análisis de futuras operaciones financieras.

Referencias Bibliográficas

- Aadne, J., von Krogh, G., & Roos, J. (1996). *Managing Knowledge: Perspectives on Cooperation and Competition*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Adams, E., & Freeman, C. (2000). Communities of practice: bridging technology and knowledge assessment. *Journal of Knowledge Management*, 38-44. Obtenido de <http://www.emeraldinsight.com.ezproxybib.pucp.edu.pe:2048/doi/pdfplus/10.1108/13673270010315939>
- Akhavan, M., & Brown, F. (2011). Social networks and knowledge creation in the built environment: a case study. *Structural Survey*, 29, 221-243. Obtenido de <http://www.emeraldinsight.com.ezproxybib.pucp.edu.pe:2048/doi/pdfplus/10.1108/02630801111148202>
- Assefa, T., Garfield, M., & Meshesha, M. (2013). Barriers of Knowledge Sharing Among Employees: The Case of Commercial Bank of Ethiopia. *Journal of Information & Knowledge Management*.
- Becerra, I., & Shaberwal, R. (2010). *Knowledge Management: Systems and Processes*. Nueva York: M.E. Sharpe.
- Chung, K., Hossain, L., & Davis, J. (2006). *Exploring Sociocentric and Egocentric Approaches for Social Network Analysis*. Obtenido de <http://www.cs.usyd.edu.au/~info4990/2006/papers/HossainKMAP.pdf>
- Cillo, P. (2005). Fostering market knowledge use in innovation: the role of internal brokers. *European Management Journal*, 23(4).
- Cohen, D., & Prusak, L. (2001). *In Good Company: How Social Capital Makes Organizations Work*. Boston: Harvard Business School Press.
- Collison, C., & Parcell, G. (2004). *Learning to Fly: Practical Knowledge Management from Some of the World's Leading Learning Organizations*. Chichester: Capstone.
- D.A., L., & Sensiper, S. (1998). The role of tacit knowledge in group innovation. *California Management Review*, 40(3).
- De Bono, E. (1985). *Six Thinking Hats: An Essential Approach to Business Management*. Nueva York: Little, Brown & Company.

- Divya, D. (2015). *Knowledge Management Models*. Obtenido de http://www4.ncsu.edu/~ddinaka/Coursework_files/km_models.pdf
- Drucker, P. (1993). *Post-Capitalist Society*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Easterby-Smith, M., & A. Lyles, M. (2005). *Handbook of Organizational Learning and Knowledge Management*. Hong Kong: Blackwell Publishing,.
- Everett, M., & Borgatti, S. (2005). Ego network betweenness. *Science Direct*, 31-38. Obtenido de <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.620.913&rep=rep1&type=pdf>
- Gao, F., & Nakamori. (2003). Critical systems thinking as a way to manage knowledge. *Systems Research and Behavioral Science*, 20.
- Gorelick, C., Milton, N., & April, K. (2004). *Performance Through Learning: Knowledge Management in Practice*,. Amsterdam: Elsevier Butterworth-Heinemann.
- Granovetter, M. (1973). The Strenght of Weak Ties. *American Journal of Sociology*, 1360-1380. Obtenido de https://sociology.stanford.edu/sites/default/files/publications/the_strength_of_weak_ties_and_exch_w-gans.pdf
- Grant, R. (1996). Toward a knowledge-based theory of the firm. *Strategic Management Journal*, 17, 109-122.
- Guzman, G. (2005). The “soft” dimension of organizational knowledge transfer. *Journal of Knowledge Management*, 59-74. Obtenido de <http://www.emeraldinsight.com.ezproxybib.pucp.edu.pe:2048/doi/pdfplus/10.1108/13673270510590227>
- Hendriks, P. (1999). Why share knowledge? The influence of ICT on the motivation for knowledge sharing. *Knowledge and Process Management*, 6(2), 91-100.
- Hernandez, R., Fernandez, C., & Baptista, P. (2010). *Metodología de la Investigación*. Mexico D.F.: McGraw W-Hill.
- Huizing, A., & Bouman, W. (2002). *The Strategic Management of Intellectual Capital and Organizational*. Nueva York: Oxford University Press.
- Ibarra, H. (2000). *Structural alignments, individual strategies, and managerial action: elements toward a network theory of getting things done*”. Boston: Harvard Business School Press.

- Kadushin, C. (2011). *Understanding Social Networks*. New York: Oxford University Press.
- Kimble, C. (2005). Dualities, distributed communities of practice and knowledge management. *Journal of Knowledge*, 102-113. Obtenido de <http://www.emeraldinsight.com.ezproxybib.pucp.edu.pe:2048/doi/pdfplus/10.1108/13673270510610369>
- Kinder, T. (2003). Go with the flow—a conceptual framework for supply relations in the era of the extended enterprise. *Research Policy*, 32(3).
- Kogut, B., & Zander, U. (1992). Knowledge of the firm, combinative capabilities and the replication of technology. *Organization Science*, 3, 383-397.
- Kulkarni, U., & Freeze, R. (2004). Development And Validation Of A Knowledge Management Capability Assessment Model. *Twenty-Fifth International Conference on Information Systems*.
- Kumar, N., & Anwarul, M. (2014). Knowledge management implementation in a library: Mapping tools and technologies to phases of the KM cycle.
- Lamming, R., Cadwell, N., Phillips, W., & Harrison, D. (2005). Sharing Sensitive Information in Supply Relationships: The Flaws in One-way Open-book Negotiation and the Need for Transparency. *European Management Journal*, 23(5).
- Lave, J., & Wenger, E. (1991). *Situated Learning. Legitimate Peripheral Participation*,. Cambridge: Cambridge University Press.
- Lave, J., & Wenger, E. (1991). *Situated Learning: Legitimate peripheral Participation*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Leonard, D., & Sensiper, S. (1998). The role of tacit knowledge in group innovation. *California Management Review*, 3, 112-132.
- Lueg, C. (2001). Information, knowledge, and networked minds. *Journal of Knowledge Management*, 5(2). Obtenido de <http://dx.doi.org/10.1108/13673270110393194>
- Mason, D., & Pauleen, D. (2003). Perceptions of knowledge management: A qualitative analy. *Journal of Knowledge Management*.
- Massingham, P. (2014). An evaluation of knowledge management tools: Part 1 - managing knowledge resources. *Journal of Knowledge Management*.

- McCauley, D., & Kuhnert, K. (1992). A theoretical review and empirical investigation of employee trust. *Public Administration Quarterly*, 265-285.
- Nahapiet, J., & Ghoshal, S. (1998). Social capital, intellectual capital and the organizational advantage. *Academy of Management Review*, 23, 242-266.
- Naif, L. (2007). Social networks and knowledge sharing in organizations: a case study. *Journal of Knowledge Management*, 110-125. Obtenido de <http://www.emeraldinsight.com.ezproxybib.pucp.edu.pe:2048/doi/pdfplus/10.1108/13673270710832208>
- Nonaka, I. (1994). A dynamic theory of organizational knowledge creation. *Organization Science*, 14-37.
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The knowledge creating company: How Japanese companies create dynamics of innovation*. Nueva York: Oxford University Press.
- Otto Scharmer, C. (2001). Self-transcending knowledge: sensing and organizing around emerging opportunities. *Journal of Knowledge Management*, 5, 137-151. Obtenido de <http://dx.doi.org/10.1108/13673270110393185>
- Pfeffer, J., & Sutton, R. (2000). *The Knowing-Doing Gap: How Smart Companies Turn Knowledge into Action*. Boston: Harvard Business Press,.
- Preece, M. (2015). Managing Information and Knowledge in Service Industries. En *Advances in Business Marketing and Purchasing*,.
- Probst, G., Raub, S., & Romhardt, K. (2002). *Managing Knowledge: Building Blocks for Success*. Chichester: Wiley.
- Razmerita, D., Kirchner, K., & Sudzina, F. (2009). Personal knowledge management: The role of Web 2.0 tools for managing knowledge at individual and organisational levels. *Journal of Knowledge Management*, 33(4).
- Sarigianni, C., Thalmann, S., & Manhart, M. (2016). Protecting Knowledge in the Financial Sector: An Analysis of Knowledge Risks Arising from Social Media. *49th Hawaii International Conference on System Sciences*. Obtenido de https://www.researchgate.net/publication/288786870_Protecting_Knowledge_in_the_Financial_Sector_An_Analysis_of_Knowledge_Risks_Arising_from_Social_Media

- Scharmer, C. (2000). Self - Transcending Knowledge: Sensing and Organizing Around Emerging Opportunities. *Society for Organizational Learning*.
- Schenkel, A., & Teigland, R. (2008). Improved organizational performance through communities of practice. *Journal of Knowledge*, 12, 106-118. Obtenido de <http://www.emeraldinsight.com.ezproxybib.pucp.edu.pe:2048/doi/pdfplus/10.1108/13673270810852421>
- Schreiber, G., Akkermans, H., Anjewierden, A., De Hoog, R., Shadbolt, N., Van de Velde, W., & Wielinga, B. (2000). *Knowledge Engineering and Management: The CommonKADS Methodology*. Londres: The MIT Press.
- Singley, M., & Anderson, J. (1989). *The transfer of cognitive skill*. Cambridge: Harvard University Press.
- Surowiecki, J. (2005). *The Wisdom of the Crowds*. Nueva York: Anchor Books.
- Thattil, G., & Tholath, D. (2016). Motivational Drivers of Knowledge Sharing in The Banking Sector of India.
- Tichy, N., Tushman, M., & Fombrun, C. (1979). Social Network Analysis for Organizations. *The Academy of Management Review*, 507-519. Obtenido de <https://www.sfu.ca/cmns/courses/marontate/2009/801/ClassFolders/jmckinnon/Alternatives/Social%20Network%20Analysis%20for%20Organizations.pdf>
- Tocan, M. (2014). Management of the Organizations in the Context of The Knowledge Society. *USV Annals of Economics & Public Administration*, 14(1).
- UNESCO. (2005). *Towards Knowledge Societies*. Condé-sur-Noireau: Imprimerie Corlet.
- Van den Berg, H. (2013). Three shapes of organisational knowledge. *Journal of Knowledge Management*, 159-174. Obtenido de <http://www.emeraldinsight.com.ezproxybib.pucp.edu.pe:2048/doi/pdfplus/10.1108/13673271311315141>
- Voelpel, S., & Hang, Z. (2005). Managing knowledge sharing in China: the case of Siemens ShareNet. *Journal of Knowledge Management*, 9, 51-63.
- Von, G., Ichijo, K., & Nonaka, I. (2000). *Enabling Knowledge Creation*. United States of América: Oxford University Press. Obtenido de <https://books.google.com.pe/books?id=JVESDAAAQBAJ&lpg=PP1&ots=BV>

2xZTZreQ&dq=knowledge%20creation&lr&hl=es&pg=PR4#v=onepage&q=k
nowledge%20creation&f=false

Walczak, S. (2005). Organizational knowledge management structure. *The Learning Organization*, 330-339.

Wenger, E. (1998). *Communities of Practice. Learning, Meaning and Identity*. Cambridge: Cambridge University Press.

Ying, R. (2009). *Case Study Research: Fourth Edition*. California: SAGE Publications.



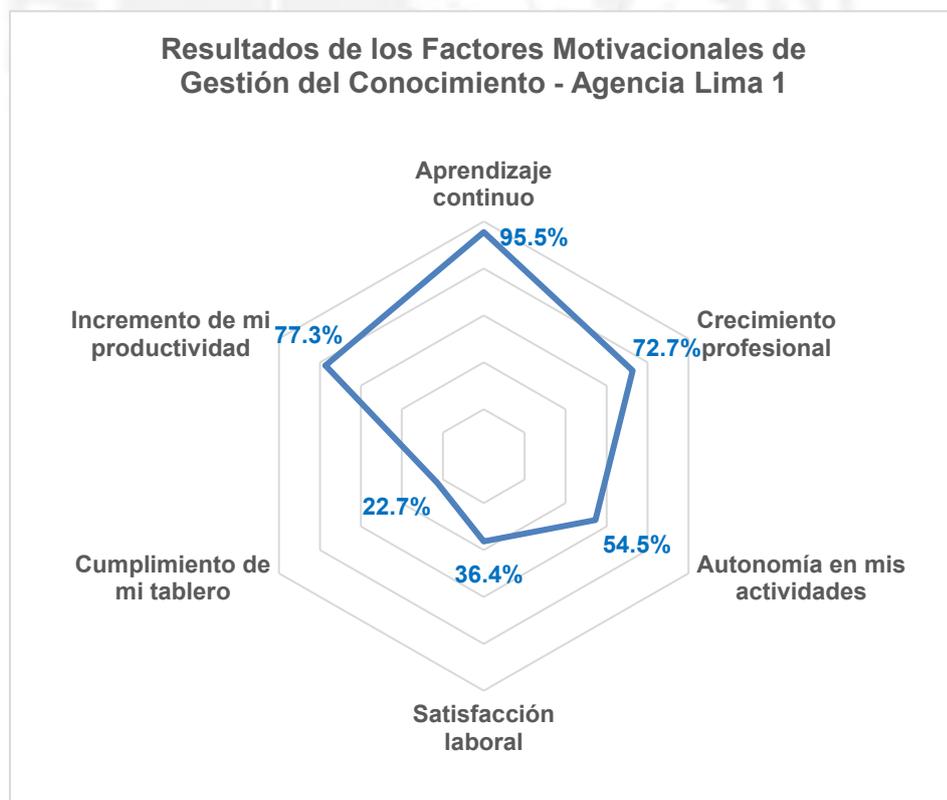
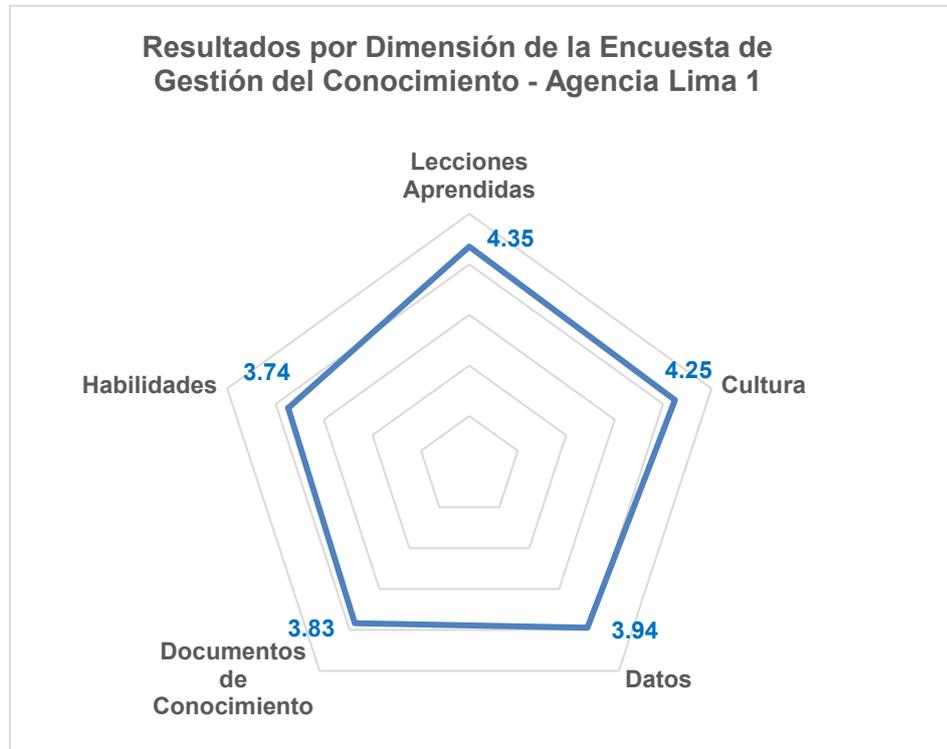
Anexos

1. Cuestionario de la Encuesta de Gestión de Conocimiento

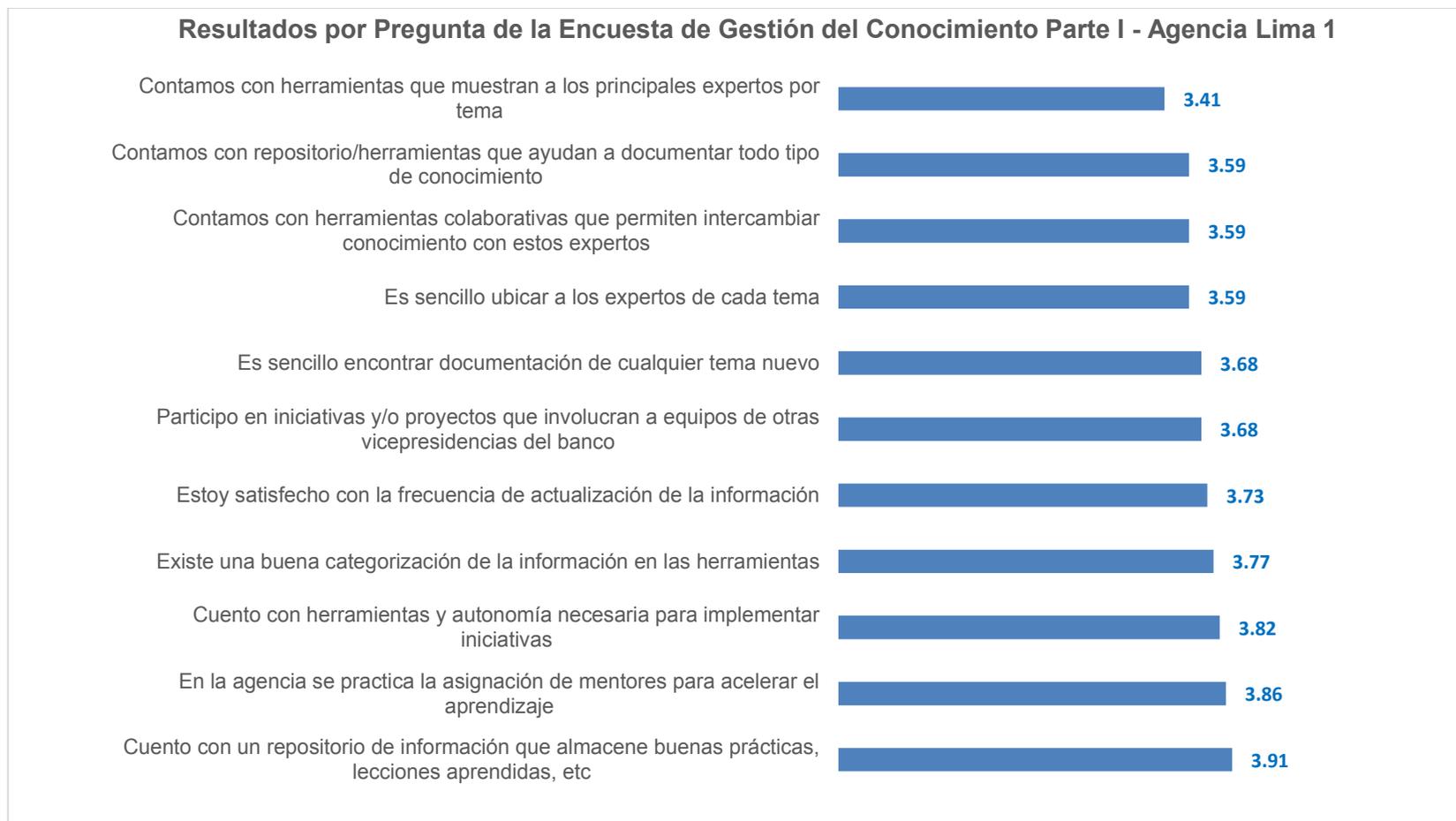
Sección	Nro.	Preguntas
I. Datos Colaborador	D1	Código de Colaborador
	D2	Edad
	D3	Año de ingreso a la empresa
	D4	Año de ingreso a la Agencia Lima 1
II. Cultura	P1	Considero importante compartir nuestro conocimiento en la agencia y con otras áreas del banco.
	P2	Nuestros líderes comentan la importancia del conocimiento y nos motivan a compartirlo.
	P3	En la agencia se practica la asignación de mentores que contribuya a acelerar el aprendizaje.
	P4	Participo de manera frecuente en iniciativas que involucran a equipos de otras áreas del banco.
	P5	Participo de los eventos organizados por el banco (Por ejemplo: ferias, planes mensuales, etc.)
III. Lecciones Aprendidas e Iniciativas	P6	En la agencia es importante compartir las lecciones aprendidas en equipo.
	P7	Cuento con un repositorio de información que almacene buenas prácticas, lecciones aprendidas, etc.
	P8	Comparto ideas de iniciativas, buenas prácticas y lecciones aprendidas en el equipo.
	P9	Tengo las herramientas y autonomía necesaria para implementar iniciativas.
IV. Infraestructura	P10	Tengo disponible un repositorio de información que me permite tomar decisiones en mis actividades diarias
	P11	Estoy satisfecho con la frecuencia de actualización de la información
	P12	Los formatos de información con los que contamos son útiles y flexibles
	P13	Contamos con herramientas suficientes que facilitan tomar las decisiones en mis actividades diarias.
V. Expertos de Conocimiento	P14	Es sencillo identificar a los expertos de cada tema.
	P15	Es sencillo ubicar a los expertos de cada tema.
	P16	Contamos con un repositorio que indica los principales expertos por tema
	P17	Contamos con herramientas colaborativas que permiten intercambiar conocimiento con estos expertos (Ejm. Resolver dudas sobre un cliente)
VI. Documentos de Conocimiento	P18	Creo que es importante la documentación de todo tipo de conocimiento.
	P19	Contamos con repositorio/herramientas que ayudan a documentar todo tipo de conocimiento
	P20	Existe una buena categorización de la información en los repositorios/herramientas
	P21	Es sencillo encontrar esta documentación (manuales, procedimientos, etc.)
VII. Factores Motivacionales	P22	¿Por qué consideras que es importante compartir información? A. Aprendizaje continuo B. Crecimiento profesional C. Autonomía en mis actividades D. Satisfacción laboral E. Cumplimiento en mi tablero de metas F. Incremento de mi productividad G. No es importante compartir información

2. Resultados de la Encuesta de Gestión de Conocimiento

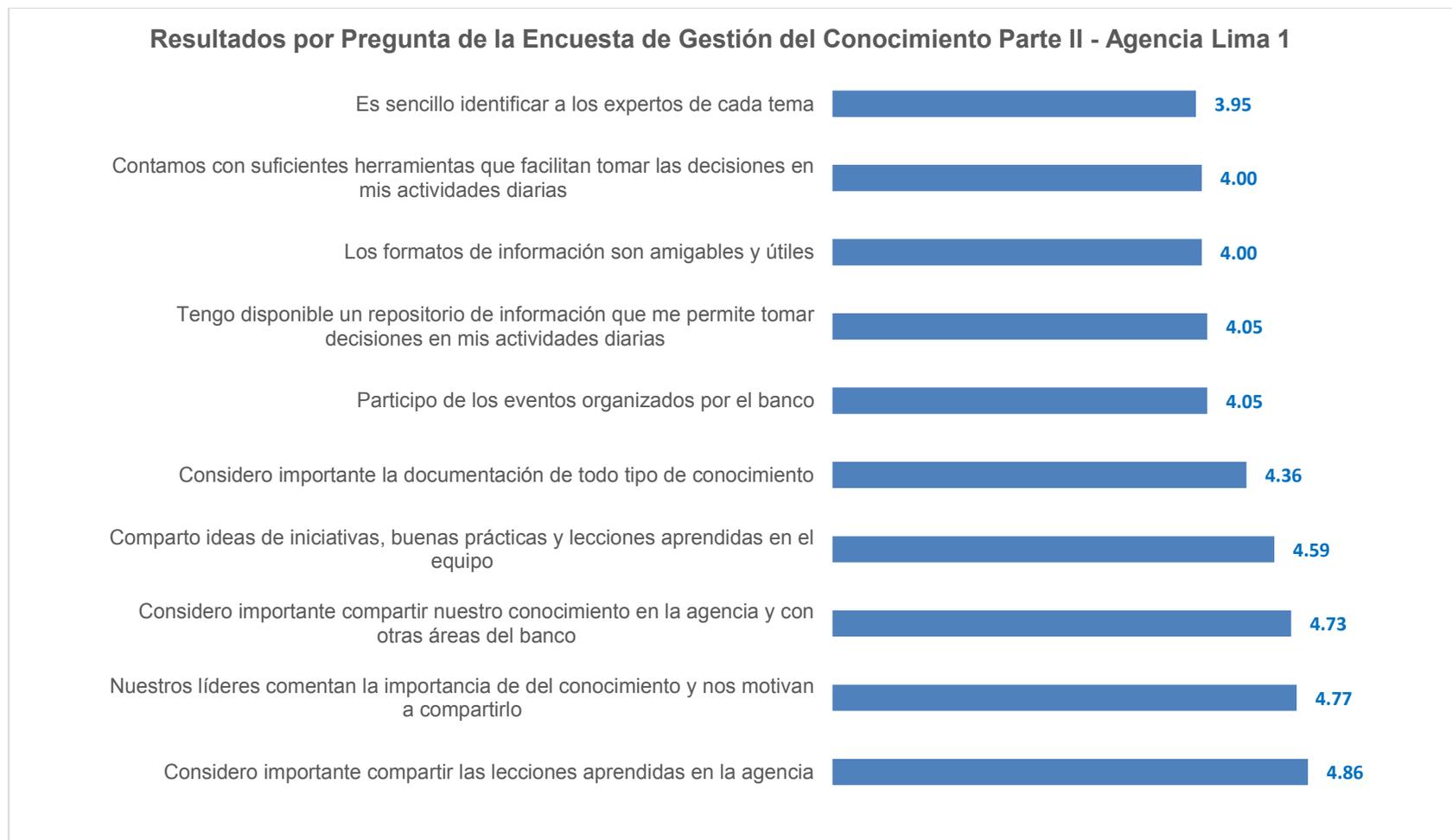
A. Resultados Generales



B. Resultados por pregunta – Parte I



C. Resultados por pregunta – Parte II



D. Matriz de Respuestas por encuestado – Dimensión Cultura

Código de Entrevistado	Años en la organización	Años en la Agencia	Pregunta 1	Pregunta 2	Pregunta 3	Pregunta 4	Pregunta 5
C1	4	1	5: Siempre				
C2	3	3	5: Siempre	5: Siempre	3: A veces	5: Siempre	3: A veces
C3	2	2	4: Casi siempre	5: Siempre	4: Casi siempre	2: Casi nunca	4: Casi siempre
C4	4	1	5: Siempre	4: Casi siempre	2: Casi nunca	4: Casi siempre	5: Siempre
C5	6	4	5: Siempre	4: Casi siempre	3: A veces	4: Casi siempre	4: Casi siempre
C6	4	1	5: Siempre	5: Siempre	5: Siempre	3: A veces	4: Casi siempre
C7	1	1	5: Siempre	5: Siempre	5: Siempre	4: Casi siempre	5: Siempre
C8	2	2	5: Siempre	5: Siempre	2: Casi nunca	1: Nunca	3: A veces
C9	3	1	5: Siempre	5: Siempre	4: Casi siempre	5: Siempre	5: Siempre
C10	10	1	4: Casi siempre	4: Casi siempre	4: Casi siempre	2: Casi nunca	4: Casi siempre
C11	1	1	5: Siempre	5: Siempre	3: A veces	3: A veces	2: Casi nunca
C12	2	1	5: Siempre	5: Siempre	5: Siempre	4: Casi siempre	5: Siempre
C13	3	3	5: Siempre	5: Siempre	4: Casi siempre	3: A veces	3: A veces
C14	6	2	5: Siempre	5: Siempre	3: A veces	5: Siempre	5: Siempre
C15	4	1	5: Siempre	5: Siempre	4: Casi siempre	3: A veces	5: Siempre
C16	1	1	5: Siempre	5: Siempre	4: Casi siempre	4: Casi siempre	4: Casi siempre
C17	2	2	5: Siempre	5: Siempre	4: Casi siempre	5: Siempre	3: A veces
C18	15	5	4: Casi siempre	4: Casi siempre	3: A veces	3: A veces	4: Casi siempre
C19	1	1	5: Siempre	5: Siempre	5: Siempre	4: Casi siempre	5: Siempre
C20	9	4	4: Casi siempre	5: Siempre	5: Siempre	5: Siempre	5: Siempre
C21	5	2	4: Casi siempre	4: Casi siempre	4: Casi siempre	4: Casi siempre	3: A veces
C22	4	1	4: Casi siempre	5: Siempre	4: Casi siempre	3: A veces	3: A veces
		Promedio	4.73	4.77	3.86	3.68	4.05

E. Matriz de Respuestas por encuestado – Dimensión Lecciones Aprendidas e Iniciativas

Código de Entrevistado	Años en la organización	Años en la Agencia	Pregunta 6	Pregunta 7	Pregunta 8	Pregunta 9
C1	4	1	5: Siempre	5: Siempre	5: Siempre	5: Siempre
C2	3	3	5: Siempre	5: Siempre	5: Siempre	2: Casi nunca
C3	2	2	4: Casi siempre	3: A veces	4: Casi siempre	3: A veces
C4	4	1	5: Siempre	3: A veces	5: Siempre	5: Siempre
C5	6	4	5: Siempre	2: Casi nunca	3: A veces	2: Casi nunca
C6	4	1	5: Siempre	5: Siempre	5: Siempre	5: Siempre
C7	1	1	5: Siempre	5: Siempre	5: Siempre	5: Siempre
C8	2	2	5: Siempre	3: A veces	5: Siempre	1: Nunca
C9	3	1	5: Siempre	4: Casi siempre	5: Siempre	5: Siempre
C10	10	1	5: Siempre	4: Casi siempre	4: Casi siempre	4: Casi siempre
C11	1	1	5: Siempre	4: Casi siempre	5: Siempre	5: Siempre
C12	2	1	5: Siempre	4: Casi siempre	4: Casi siempre	4: Casi siempre
C13	3	3	5: Siempre	4: Casi siempre	4: Casi siempre	4: Casi siempre
C14	6	2	5: Siempre	5: Siempre	5: Siempre	3: A veces
C15	4	1	5: Siempre	5: Siempre	5: Siempre	4: Casi siempre
C16	1	1	5: Siempre	3: A veces	4: Casi siempre	5: Siempre
C17	2	2	5: Siempre	2: Casi nunca	4: Casi siempre	2: Casi nunca
C18	15	5	5: Siempre	3: A veces	5: Siempre	4: Casi siempre
C19	1	1	5: Siempre	5: Siempre	5: Siempre	4: Casi siempre
C20	9	4	5: Siempre	5: Siempre	5: Siempre	5: Siempre
C21	5	2	4: Casi siempre	3: A veces	5: Siempre	4: Casi siempre
C22	4	1	4: Casi siempre	4: Casi siempre	4: Casi siempre	3: A veces
		Promedio	4.86	3.91	4.59	3.82

F. Matriz de Respuestas por encuestado – Dimensión Infraestructura

Código de Entrevistado	Años en la organización	Años en la Agencia	Pregunta 10	Pregunta 11	Pregunta 12	Pregunta 13
C1	4	1	5: Siempre	5: Siempre	5: Siempre	4: Casi siempre
C2	3	3	4: Casi siempre	1: Nunca	3: A veces	3: A veces
C3	2	2	3: A veces	3: A veces	4: Casi siempre	3: A veces
C4	4	1	3: A veces	3: A veces	1: Nunca	3: A veces
C5	6	4	4: Casi siempre	3: A veces	4: Casi siempre	4: Casi siempre
C6	4	1	5: Siempre	5: Siempre	5: Siempre	5: Siempre
C7	1	1	5: Siempre	4: Casi siempre	5: Siempre	4: Casi siempre
C8	2	2	4: Casi siempre	4: Casi siempre	4: Casi siempre	4: Casi siempre
C9	3	1	5: Siempre	3: A veces	4: Casi siempre	5: Siempre
C10	10	1	4: Casi siempre	3: A veces	4: Casi siempre	3: A veces
C11	1	1	3: A veces	5: Siempre	5: Siempre	4: Casi siempre
C12	2	1	4: Casi siempre	4: Casi siempre	4: Casi siempre	4: Casi siempre
C13	3	3	5: Siempre	5: Siempre	5: Siempre	5: Siempre
C14	6	2	5: Siempre	5: Siempre	5: Siempre	5: Siempre
C15	4	1	4: Casi siempre	4: Casi siempre	4: Casi siempre	4: Casi siempre
C16	1	1	4: Casi siempre	4: Casi siempre	3: A veces	4: Casi siempre
C17	2	2	3: A veces	2: Casi nunca	4: Casi siempre	4: Casi siempre
C18	15	5	4: Casi siempre	4: Casi siempre	4: Casi siempre	4: Casi siempre
C19	1	1	4: Casi siempre	4: Casi siempre	4: Casi siempre	4: Casi siempre
C20	9	4	4: Casi siempre	4: Casi siempre	4: Casi siempre	4: Casi siempre
C21	5	2	3: A veces	4: Casi siempre	3: A veces	4: Casi siempre
C22	4	1	4: Casi siempre	3: A veces	4: Casi siempre	4: Casi siempre
		Promedio	4.05	3.73	4.0	4.0

G. Matriz de Respuestas por encuestado – Dimensión Expertos de Conocimiento

Código de Entrevistado	Años en la organización	Años en la Agencia	Pregunta 14	Pregunta 15	Pregunta 16	Pregunta 17
C1	4	1	5: Siempre	5: Siempre	5: Siempre	5: Siempre
C2	3	3	3: A veces	2: Casi nunca	1: Nunca	3: A veces
C3	2	2	4: Casi siempre	3: A veces	3: A veces	4: Casi siempre
C4	4	1	4: Casi siempre	4: Casi siempre	1: Nunca	3: A veces
C5	6	4	4: Casi siempre	3: A veces	2: Casi nunca	2: Casi nunca
C6	4	1	5: Siempre	5: Siempre	5: Siempre	5: Siempre
C7	1	1	5: Siempre	4: Casi siempre	5: Siempre	5: Siempre
C8	2	2	3: A veces	2: Casi nunca	2: Casi nunca	3: A veces
C9	3	1	4: Casi siempre	4: Casi siempre	4: Casi siempre	4: Casi siempre
C10	10	1	4: Casi siempre	4: Casi siempre	3: A veces	3: A veces
C11	1	1	3: A veces	3: A veces	3: A veces	4: Casi siempre
C12	2	1	4: Casi siempre	4: Casi siempre	3: A veces	1: Nunca
C13	3	3	5: Siempre	5: Siempre	5: Siempre	5: Siempre
C14	6	2	4: Casi siempre	4: Casi siempre	4: Casi siempre	4: Casi siempre
C15	4	1	5: Siempre	4: Casi siempre	4: Casi siempre	4: Casi siempre
C16	1	1	4: Casi siempre	4: Casi siempre	3: A veces	3: A veces
C17	2	2	2: Casi nunca	2: Casi nunca	2: Casi nunca	2: Casi nunca
C18	15	5	3: A veces	3: A veces	4: Casi siempre	3: A veces
C19	1	1	5: Siempre	4: Casi siempre	5: Siempre	4: Casi siempre
C20	9	4	4: Casi siempre	3: A veces	3: A veces	4: Casi siempre
C21	5	2	3: A veces	3: A veces	4: Casi siempre	4: Casi siempre
C22	4	1	4: Casi siempre	4: Casi siempre	4: Casi siempre	4: Casi siempre
		Promedio	3.95	3.59	3.41	3.59

H. Matriz de Respuestas por encuestado – Dimensión Documentos de Conocimiento

Código de Entrevistado	Años en la organización	Años en la Agencia	Pregunta 18	Pregunta 19	Pregunta 20	Pregunta 21
C1	4	1	5: Siempre	5: Siempre	5: Siempre	5: Siempre
C2	3	3	4: Casi siempre	1: Nunca	2: Casi nunca	2: Casi nunca
C3	2	2	4: Casi siempre	3: A veces	3: A veces	3: A veces
C4	4	1	3: A veces	3: A veces	4: Casi siempre	2: Casi nunca
C5	6	4	4: Casi siempre	3: A veces	3: A veces	3: A veces
C6	4	1	5: Siempre	5: Siempre	5: Siempre	5: Siempre
C7	1	1	5: Siempre	5: Siempre	5: Siempre	4: Casi siempre
C8	2	2	4: Casi siempre	4: Casi siempre	4: Casi siempre	2: Casi nunca
C9	3	1	5: Siempre	4: Casi siempre	3: A veces	4: Casi siempre
C10	10	1	5: Siempre	4: Casi siempre	3: A veces	5: Siempre
C11	1	1	4: Casi siempre	3: A veces	5: Siempre	4: Casi siempre
C12	2	1	4: Casi siempre	4: Casi siempre	4: Casi siempre	3: A veces
C13	3	3	5: Siempre	4: Casi siempre	4: Casi siempre	5: Siempre
C14	6	2	5: Siempre	4: Casi siempre	4: Casi siempre	4: Casi siempre
C15	4	1	5: Siempre	4: Casi siempre	4: Casi siempre	4: Casi siempre
C16	1	1	3: A veces	3: A veces	3: A veces	4: Casi siempre
C17	2	2	4: Casi siempre	2: Casi nunca	2: Casi nunca	2: Casi nunca
C18	15	5	4: Casi siempre	3: A veces	3: A veces	4: Casi siempre
C19	1	1	5: Siempre	4: Casi siempre	5: Siempre	4: Casi siempre
C20	9	4	4: Casi siempre	3: A veces	4: Casi siempre	4: Casi siempre
C21	5	2	4: Casi siempre	4: Casi siempre	4: Casi siempre	4: Casi siempre
C22	4	1	5: Siempre	4: Casi siempre	4: Casi siempre	4: Casi siempre
		Promedio	4.36	3.59	3.77	3.68

I. Matriz de Respuestas por encuestado – Factores Motivacionales

Código de Colaborador	Aprendizaje continuo	Crecimiento profesional	Autonomía en mis actividades	Satisfacción laboral	Cumplimiento de mi tablero	Incremento de mi productividad	Otros
C1	Si	Si	No	Si	Si	Si	No
C2	Si	No	Si	No	Si	Si	No
C3	No	Si	Si	No	No	No	No
C4	Si	No	Si	No	No	Si	No
C5	Si	No	No	No	No	Si	No
C6	Si	Si	Si	Si	Si	Si	No
C7	Si	No	No	No	No	No	No
C8	Si	Si	Si	Si	Si	Si	No
C9	Si	No	No	No	No	Si	No
C10	Si	Si	Si	No	No	Si	No
C11	Si	Si	No	No	No	Si	No
C12	Si	No	Si	Si	No	Si	No
C13	Si	Si	No	Si	No	No	No
C14	Si	Si	Si	Si	No	No	No
C15	Si	Si	No	No	No	Si	No
C16	Si	Si	Si	Si	No	No	No
C17	Si	Si	Si	No	No	Si	No
C18	Si	Si	Si	No	No	Si	No
C19	Si	Si	Si	No	No	Si	No
C20	Si	Si	No	No	Si	Si	No
C21	Si	Si	No	No	No	Si	No
C22	Si	Si	No	Si	No	Si	No
% Aceptación	95%	73%	55%	36%	23%	77%	0%

3. Información Recabada en las Entrevistas

A. Entrevista al Gerente de la Agencia Lima 1

Sección	Respuestas
<p>I. Objetivo de la agencia y estilo de trabajo</p>	<ul style="list-style-type: none"> • “Nuestro objetivo como agencia es llegar a la meta del año con anticipación. En este caso, tratamos de que en el mes de setiembre u octubre ya tengamos estos resultados. Esto en parte nos ayuda a ser la agencia que más contribuye al área Comercial”. • “Siempre pido a mi equipo que podamos ver el trabajo y mejoras como en la casa. Por ejemplo, existen oportunidades como el proceso de apertura de cuentas en el que todavía es posible descubrir más cambios”. • “Al equipo le encanta que otras personas de la empresa los visiten y les realicen presentaciones”.
<p>II. Roles y funciones en la agencia</p>	<ul style="list-style-type: none"> • “Existen varios roles en la agencia. Por ejemplo, se encuentra el ejecutivo de negocios que se encarga de negociar, gestionar y anticiparse a las futuras necesidades de los clientes. Los analistas les acompañan en este proceso y en la operativa. Por otro lado, están los ejecutivos de productos que les apoyan con la gestión de los productos <i>Cash</i>, además, de los analistas de riesgos quienes se encargan de renovar las líneas, realizar los informes y sustentar las propuestas en los comités. Finalmente, se encuentran las áreas de Soporte y Estructuración Comercial quienes nos ayudan a ejecutar y estructurar las operaciones que enviamos”.
<p>III. Actividades relacionadas al proceso de creación de conocimiento</p>	<ul style="list-style-type: none"> • “En la agencia se empodera a los ejecutivos o analistas para que lideren iniciativas. Se busca que ellos trasciendan. Por ejemplo, hace poco se logró crear una calculadora para operaciones de trading y fue realizado por el equipo de la agencia”.
<p>IV. Actividades relacionadas al proceso de transferencia de conocimiento</p>	<ul style="list-style-type: none"> • “No contamos con reportes actualizados sobre las sectores económicos y en algunos casos estos se comparten solo a los jefes pero no a los ejecutivos de negocio. Tampoco contamos con periódicos”. • “Contamos con una malla curricular que permite definir la línea de carrera del equipo. También hemos iniciado hace poco con las certificaciones de productos donde evalúan el conocimiento del sobre los productos de financiamiento”. • “Es necesario contar con información de productos de persona natural. Tener esta información le da al ejecutivo un mayor seniority. Por ejemplo, el cliente a veces pregunta sobre tarjetas de crédito y nosotros no tenemos el conocimiento para responderle”.

	<ul style="list-style-type: none"> • “Cuando hay reestructuraciones en el área no sabemos los nuevos contactos en algunos casos. Tenemos que estar preguntando quiénes son los nuevos responsables. Esto también debe mejorarse”.
V. Actividades relacionadas al proceso de captura de conocimiento	<ul style="list-style-type: none"> • “Es importante que los ejecutivos y analistas conozcan las productos del área Comercial. Entonces, voy delegando responsables por producto para que puedan llegar a entender el detalle y adicionalmente les pido realizar algunos análisis. Por ejemplo, este mes tenemos responsables para los productos de Trading, Leasing y <i>Cash Management</i> y la idea es que vayan rotando”. • “Un tema crítico de mejora es la información que se recaba en las visitas a los clientes. Recién hoy por medio de la herramienta comercial se está empezando a capturar este conocimiento. Pero aún hay mucho conocimiento cualitativo que no se llega a capturar del cliente”.
VI. Actividades relacionadas al proceso de aplicación de conocimiento	<ul style="list-style-type: none"> • “Utilizamos el tablero de control que contiene información de rentabilidad. Esta data es muy valiosa para tomar decisiones pero llega con dos meses de retraso. Esto siempre lo voy mencionando en los comités pero hasta ahora seguimos con este retraso”. • “Sobre las oportunidades de negocio por producto, no existe un seguimiento ya que sólo se envían correos y estos no necesariamente son ejecutados. Debe establecerse una metodología de trabajo para estos casos”.
VII. Herramientas informáticas utilizadas	<ul style="list-style-type: none"> • “Utilizamos principalmente el sistema ZETA donde podemos visualizar la información del cliente, el sistema BCOM para consultar los saldos y los vencimientos, y el sistema DMB para información de los desembolsos. También tenemos la herramienta comercial que nos ayuda a ver las carteras y su comportamiento en el sistema financiero, la plataforma FLUJOCOM para la renovación de líneas y un sistema externo que tiene el detalle de la deuda por cliente en el sistema financiero”.

B. Entrevistas a los Ejecutivos de Negocios

Sección	Respuestas
I. Herramientas informáticas utilizadas en la agencia	<ul style="list-style-type: none"> • “Utilizamos el sistema DMB, FLUJOCO, REST, Calculadora RAR y el sistema de Estados Financieros. Algunos de estos sistemas se cuelgan o necesitan de algunos <i>inputs</i> manuales. Es necesario revisarlos ya que a veces no funcionan a la hora del almuerzo”.

	<ul style="list-style-type: none"> • “Otro de los sistemas críticos son el ZETA, MonitorSF, Web de Saldos y BCOM. Los utilizamos para consultar los saldos de clientes, la posición del sectorista, desembolsos, vencimientos y amortizaciones”. • “Utilizamos la Web de Adex para ver las importaciones y exportaciones de las empresas”. • “Consultamos la web de Registros Públicos para ver las garantías que tienen las empresas”. • “Todos los sistemas que tenemos son importantes. Es difícil ponerle una prioridad de importancia a cada uno”. • “Solicitamos información de ingresos al área de Planificación y al área de Productos. A veces esta información no coincide y tenemos que llamar y preguntar sobre estas diferencias”. • “Me gustaría contar con información de los sectores económicos y el posicionamiento de la empresa versus la competencia. Sé que a otras áreas sí les envían esta información. Cuando lo necesito se la pido a un amigo que trabaja ahí”. • “También me gustaría tener información de los productos de persona natural. Muchas veces cuando visito a los clientes me preguntan sobre estos productos y nosotros no tenemos el detalle en el momento”. • “No contamos con un sistema donde se pueda colocar que el cliente está interesado en un producto de persona natural o de empresa”.
<p>II. Actividades relacionadas al proceso de creación de conocimiento</p>	<ul style="list-style-type: none"> • “Cuando tenemos una propuesta sobre una nueva oportunidad o mejora de proceso se lo comentamos al gerente de la agencia o a los encargados de producto cuando nos visitan”. • “Tenemos comités semanales con todo el equipo donde vemos nuestros avances y en algunas ocasiones comentamos las mejoras que podríamos hacer en el área”. • “Las nuevas iniciativas las podría manejar yo directamente. Considero que no es necesario un procedimiento o sistema sino saber con quién me comunico, o sea, los contactos de la empresa. Por ejemplo, yo tengo un cliente que tiene tiendas en los <i>malls</i> y le pedí que canalice sus flujos conmigo. Él me comentó que iba a hablar con Prosegur para que lo hagan. Finalmente, me comentó que había un problema porque Prosegur no podía validar la cuenta de la empresa. Tuve que tomarme un tiempo y buscar la persona que en la empresa veía el tema de los depósitos pero fue difícil, pasé por muchas personas”. • “En el día a día vas identificando oportunidades de mejora. Sería genial que esto se vaya colocando en alguna herramienta y se

	<p>ejecute. Muchas veces se tienen varias ideas pero se quedan como ideas”.</p>
<p>III. Actividades relacionadas al proceso de transferencia de conocimiento</p>	<ul style="list-style-type: none"> • “El área de Persona Natural viene aproximadamente dos veces al año a realizar charlas informativas sobre sus productos y tarifas”. • “Cuando hay cambios en las áreas o en las estrategias de negocio, los nuevos procesos no quedan claros o incluso no son informados”. • “Es necesario formar sinergias con el área de Persona Natural. Me ha pasado que al cliente le ofrecieron una campaña de planillas y tuve que buscar al ejecutivo para que me diera el nombre y luego pudimos registrarlo como cliente de nuestra agencia”. • “No se puede ubicar fácilmente a los contactos de productos, soporte, etc.”. • “En la intranet de la empresa no se encuentran fácilmente los manuales de productos”. • “Las certificaciones de producto que tuvimos fueron buenas y hasta refrescantes. Ha tenido buenos comentarios en los equipos”. • “Observamos que cada vez se preocupan más por las capacitaciones y la malla curricular. Me parece excelente pero me quedaría tranquila con que los cursos se dicten y no se posterguen. Esto nos impacta en nuestra línea de carrera”. • “Una nueva persona en el equipo puede demorarse en promedio tres meses en aprender todos los sistemas. Sin embargo, hay un tema con el acceso a todos los aplicativos ya que manejan diferentes contraseñas”. • “Así como les pedimos reciprocidad a nuestros clientes, ellos también nos piden de alguna forma ingresar a la empresa como proveedores. O también lo contrario, si hay proveedores de la empresa deberíamos aprovechar y ofrecerles ciertos productos. Sin embargo, nuevamente no tengo los contactos para solicitar esta información”. • “En el área se manejan varios buzones que confunden a los ejecutivos y analistas. Cuando necesitamos realizar consultas tenemos que revisar a cuál enviar”. • “Las operaciones de mediano plazo pueden ser complejas de gestionar en el sistema DMB, sin embargo, el resto de las operaciones son sencillas. Esto se gana con la experiencia”. • “Lo que más nos miden en el tablero es la rentabilidad de nuestra cartera y esta información no la tengo a tiempo”.

<p>IV. Actividades relacionadas al proceso de captura de conocimiento</p>	<ul style="list-style-type: none"> • “Los responsables de productos van rotando entre los ejecutivos y analistas. Por ejemplo, ahora tenemos responsables de trading y Comex.” • “Existe manuales de productos y procesos en la intranet de la empresa pero no provoca leerlos porque no son amigables”. • “En la intranet BCOM a veces es difícil encontrar el reporte. El menú tampoco ayuda porque tiene opciones que no sirven. Deben sacarlos”. • “Se debe actualizar automáticamente la relación del ejecutivo y analista. En la intranet de la empresa se puede visualizar esta información pero al parecer hay un Excel que también comparten”.
<p>V. Actividades relacionadas al proceso de aplicación de conocimiento</p>	<ul style="list-style-type: none"> • “Luego de las visitas, las propuestas de negocio del producto son enviadas a los ejecutivos <i>Cash</i>, pero no hay un seguimiento. Tengo que estar preguntando el estado”. • “El área de Riesgos también nos brinda soporte. Pero pienso que la medición del tiempo de atención debería ser desde que llega el correo con visto bueno”.
<p>VI. Interacción con otras áreas</p>	<ul style="list-style-type: none"> • “Nos apoya el área de Soporte con la recepción de documentos para procesar los desembolsos, ingreso de operaciones al sistema DMB, etc. Siento que los horarios que atienden estas solicitudes deben extenderse ya que es limitado (solo hasta las 5 p.m.)”. • “Siendo un ejecutivo que capta nuevos clientes, me hubiera ayudado tener asignado un ejecutivo de estructuración comercial. Siento que no soy prioridad en su proceso de atención y tengo al cliente esperando hasta dos meses”. • “La relación es buena con las otras agencias. Cuando estamos muy cargados hasta se derivan algunas operaciones a otra agencia”. • “También considero necesario formar sinergias con el área de Canales ya que a veces los clientes necesitan agentes, cajeros, etc.”.

C. Entrevistas a Analista de Negocios

Sección	Respuestas
<p>I. Herramientas informáticas utilizadas</p>	<ul style="list-style-type: none"> • “Yo no utilizo mucho la Web de saldos porque la información se encuentra desactualizada y la interfaz no es muy amigable. Prefiero utilizar el sistema ZETA”.

<p>II. Actividades relacionadas al proceso de transferencia del conocimiento</p>	<ul style="list-style-type: none"> • “Existen los programas de Trainee donde enseñan el organigrama, los procesos, productos, tarifas y hasta se hace visitas a las diferentes áreas para que puedan observar el trabajo que realiza cada uno. Sin embargo, a veces es muy teórico. Considero que deberían enfocarse más en las operaciones que se utilizan con más frecuencia en la agencia como descuentos, pagarés, financiamiento de importación y carta fianza.” • “Cuando hay gente nueva en la agencia, el gerente define sus capacitadores”. • “Hay buenas prácticas que tenemos con nuestros ejecutivos de negocio. Deberían revisar los tiempos de atención que hay en los sistemas y para cada caso escoger a los mejores e invitarlos a las agencias para que compartan sus buenas prácticas”. • “Hay varias opciones casi ocultas en los sistemas que utilizamos y sólo algunos lo sabemos. Deberíamos compartir también esta información porque simplifica los procesos”. • “Me gustaría que incluyan más cursos de liderazgo, <i>coaching</i>, negociación con personas difíciles”.
<p>III. Actividades relacionadas al proceso de captura del conocimiento</p>	<ul style="list-style-type: none"> • “Tener información a la mano ayuda bastante. Nosotros utilizamos en estos casos el corcho de nuestro escritorio. Por ejemplo, yo coloco ahí las tasas”.
<p>IV. Interacción con otras áreas</p>	<ul style="list-style-type: none"> • “A nosotros nos miden sólo hasta llegar al 100% y si conseguimos algo adicional, esto no se me contabiliza como extra, sin embargo, a los ejecutivos sí. Por eso, cuando nos piden que llegemos a superar la meta no tengo la misma motivación”. • “A veces los horario de atención de soporte no ayudan. Es aquí cuando los clientes empiezan a compararnos con la competencia”.

D. Entrevistas a Ejecutivos de Producto

Sección	Respuestas
<p>I. Herramientas informáticas utilizadas</p>	<ul style="list-style-type: none"> • “Utilizo la matriz de productos de Access que elabora el equipo de productos, la Web de saldos diarios, una carpeta compartida en la red donde se cuelga los evolutivos de productos <i>Cash</i>, los tableros de la banca que se encuentran en el sistema BCOM, el sistema ZETA y el FLUJOCOM para revisar los contratos de productos que tienen los clientes. No utilizo las fichas del modelo de gestión comercial”.

<p>II. Actividades relacionadas al proceso de creación de conocimiento</p>	<ul style="list-style-type: none"> • “Tenemos muchas ideas para poder generar mayores ingresos de productos Cash y las voy desarrollando por mi cuenta. Por ejemplo, ahora he creado una ficha con preguntas clave que deben realizar los ejecutivos en una visita al cliente para recabar información sobre oportunidades de negocio <i>Cash</i>. Vamos a hacer un piloto.”
<p>III. Actividades relacionadas al proceso de transferencia de conocimiento</p>	<ul style="list-style-type: none"> • “Realizamos capacitaciones de productos a los ejecutivos y analistas de la agencia. A mí me interesa que ellos conozcan a detalle los productos para que puedan capturar oportunidades de negocio”. • “También realizamos presentaciones mensuales en la agencia donde mostramos indicadores evolutivos de productos <i>Cash</i>”. • “Hay otras capacitaciones que realizan los <i>product manager</i> que fueron buenas pero no presentaron casos prácticos”. • “Les entrego la lista de los <i>product manager</i> impreso para que la puedan colocar en sus corchos. Es importante que conozcan quién es el experto de cada producto”.

E. Entrevistas a Analistas de Riesgos

Sección	Respuestas
<p>I. Herramientas informáticas utilizadas</p>	<ul style="list-style-type: none"> • “Utilizo el sistema FLUJOCOM, el sistema de Estados Financieros, MonitorSF, REST y Google para buscar más información sobre la empresa”.
<p>II. Proceso de atención de renovaciones de líneas y operaciones puntuales</p>	<ul style="list-style-type: none"> • “En primer lugar, se elabora el informe del cliente. Esto lo realiza el área de Estructuración Comercial y en algunos casos se hace en conjunto con el ejecutivo. Cuando este informe está listo, el ejecutivo debe aprobarlo en el FLUJOCOM e ingresar documentación adicional. De acuerdo a los montos de la solicitud, la operación debe pasar por más aprobaciones de la banca. Luego de esta aprobación, el subgerente de riesgos asigna la operación a uno de sus analistas quien debe revisar el primer informe, los estados financieros del cliente y sus propuestas anteriores. Si hubieran consultas u observaciones, se devuelve la operación al ejecutivo para que pueda completarlo. Cuando estas se subsanan damos la aprobación de la operación y el ejecutivo continúa con el flujo”. • “Las devoluciones de estas operaciones se realizan en el 70% de los casos, pero mayormente son consultas y no observaciones”.

	<ul style="list-style-type: none"> • “Siempre comentamos a los ejecutivos que como buenas prácticas coloquen sus respuestas en el mismo informe. Muchas veces lo hacen solamente por correo electrónico y luego es difícil reconstruir el historial del cliente”. • “El acuerdo al nivel de servicio, nuestra área no puede demorarse más de siete días en aprobar las operaciones”.
III. Actividades relacionadas al proceso de creación de conocimiento	<ul style="list-style-type: none"> • “Deberíamos tener reuniones mensuales para compartir buenas prácticas con los ejecutivos”. • “La banca no realiza seguimiento a la información sobre los tiempos de cada estación por lo que no se puede medir la duración total de atención. Yo creo que si empiezan a revisar esta información sacarían conclusiones interesantes”.
IV. Actividades relacionadas al proceso de transferencia de conocimiento	<ul style="list-style-type: none"> • “Los manuales de estos procesos se encuentran en la intranet de la empresa pero no son muy amigables ya que son textos extensos y uno se puede demorar en encontrar alguna sección en particular”. • “El file impreso de los ejecutivos debería compartirse con el equipo de riesgos. Tengo acceso a esta información pero debo imprimir nuevamente todos los documentos”. • “Revisar y compartir la ficha de evaluación del área de Estructuración Comercial donde el analista de riesgos califica el informe del analista de estructuración comercial con un puntaje”.
V. Actividades relacionadas al proceso de captura de conocimiento	<ul style="list-style-type: none"> • “Debido a la rotación de personal en el área de Estructuración Comercial, a veces se le vuelve a preguntar lo mismo al cliente lo cual le genera incomodidad”. • “En algunas ocasiones el área de Estructuración Comercial no participa de las reuniones incluso estando convocados. Por ello, llaman nuevamente al cliente para preguntar información que ya nos brindó antes”.

F. Entrevista a Jefe de Segmento

Sección	Respuestas
I. Actividades relacionadas al proceso de creación del conocimiento	<ul style="list-style-type: none"> • “Yo me reúno con mi equipo de manera quincenal para revisar nuestros avances y trato de ver también cómo podemos seguir mejorando. Sin embargo, el equipo es más receptivo para temas de mejora”.
II. Actividades relacionadas al proceso de transferencia de conocimiento	<ul style="list-style-type: none"> • “Ya no se participa mucho en ferias. Deberíamos retomarlas porque ahí están nuestros clientes y es importante mostrar la presencia de la banca en este tipo de eventos”.

	<ul style="list-style-type: none"> • “La atención a nuestras solicitudes por parte del equipo <i>Cash</i> parecer tener ciertas prioridades. Puede ser que prioricen por los montos de las operaciones potenciales. Deberíamos revisarlo también porque es cierto que no hay un seguimiento”. • “En el 20% de las visitas realizadas recibimos consultas sobre productos de persona natural o sobre algunos servicios especializados (como instalaciones de cajeros) y nosotros no contamos con esa información. No podemos responderles la consulta”. • “Deberíamos contar con un árbol de personas de contacto para ubicar a los encargados cuando tenemos esta oportunidades de negocio”.
<p>III. Actividades relacionadas al proceso de captura del conocimiento</p>	<ul style="list-style-type: none"> • “A veces la información que los ejecutivos obtienen de los clientes no se encuentra en ningún lado. Entre esta información, se encuentra la historia del cliente, cómo empezó, cómo se trasladó, información de la competencia, etc.”. • “En las herramientas actuales se captura parte de la información del cliente pero depende del estilo del ejecutivo. Se debería promover que escriba lo justo y necesario.” • “El área de Riesgos también visita a los clientes. Ellos colocan en los informes sus observaciones pero a su estilo. Hay algunos que escriben con más detalle que otros”. • “En promedio a un ejecutivo le puede tomar hasta un año conocer a los clientes de su cartera.” • “La rotación de ejecutivos en la agencia es de un año y medio aproximadamente, mientras que la de los analistas es de un año en promedio”. • “Para capturar el conocimiento de los clientes deberían estar más personas en la visita como el gerente zonal, riesgos, etc.”.

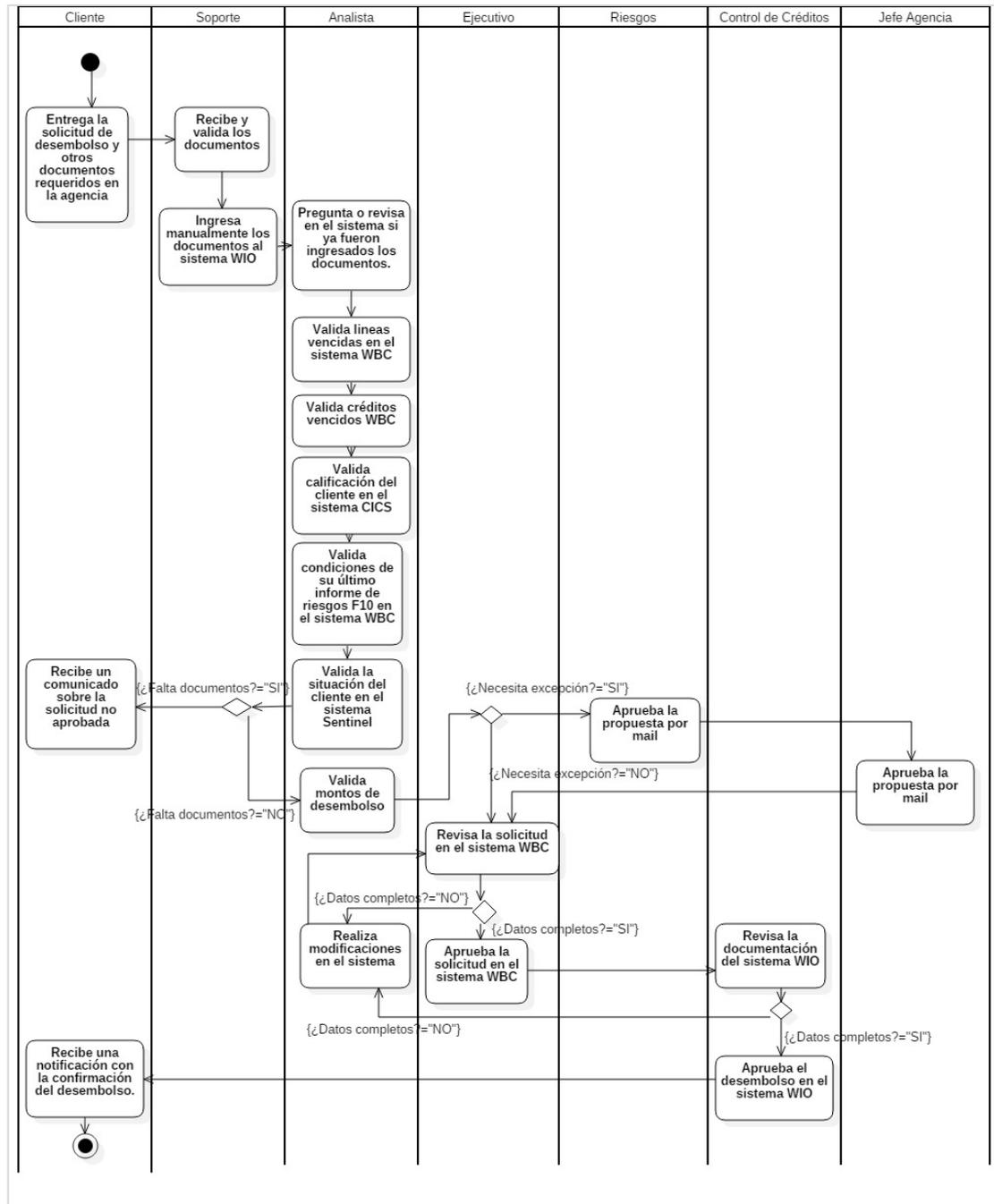
G. Entrevistas al equipo de Planificación

Sección	Respuestas
<p>I. Actividades relacionadas al proceso de transferencia de conocimiento</p>	<ul style="list-style-type: none"> • “La banca cuenta con una malla curricular que se encuentra especificada en el sistema BCOM”. • “Tenemos reportes en el sistema BCOM que no se están utilizando. Es necesario realizar una depuración de la información que hay en esta biblioteca”. • “Considero que podríamos explorar más información como transaccionalidad por canal, evolución de ingresos, volúmenes, mora, etc.”.

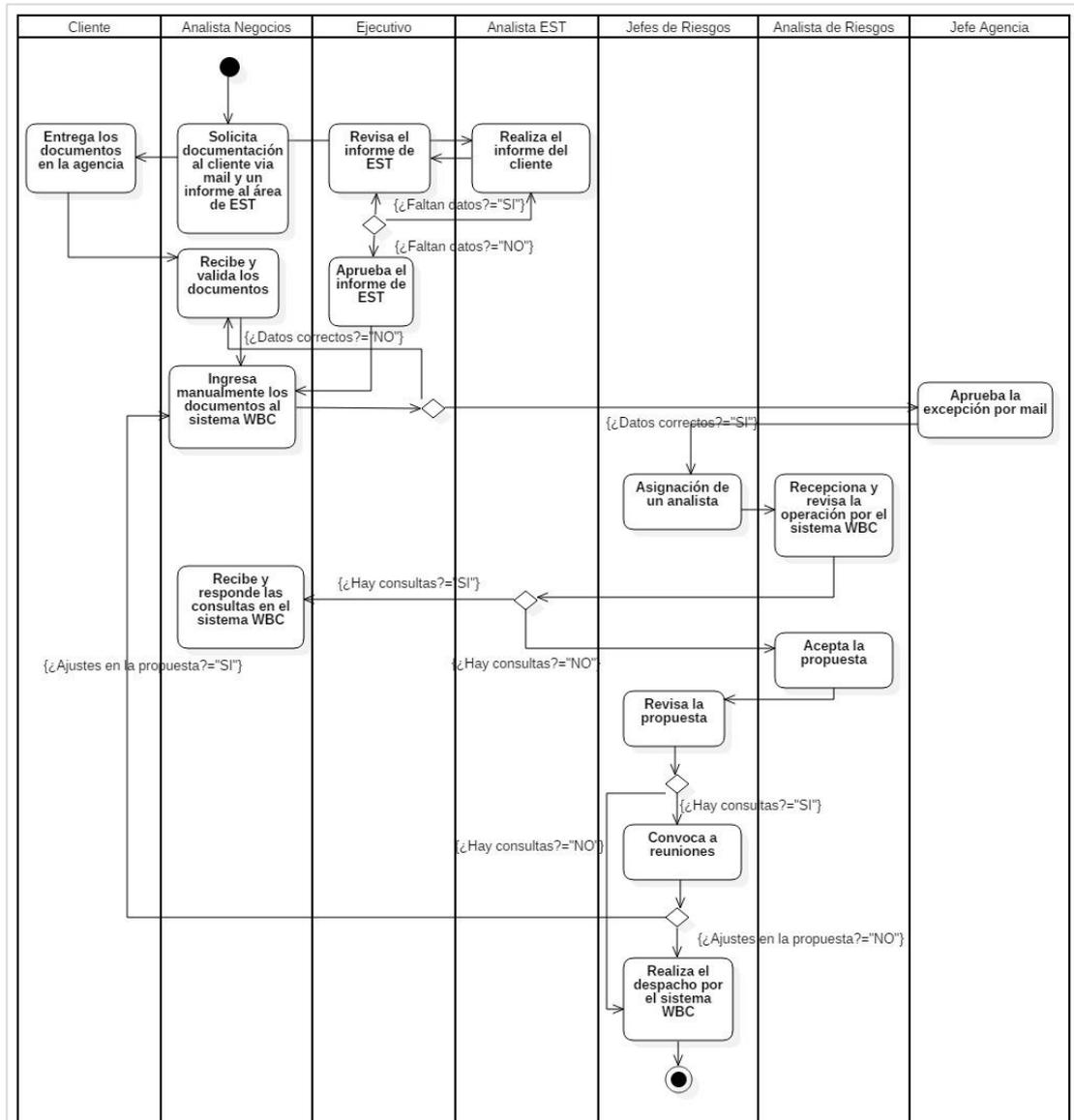
	<ul style="list-style-type: none"> • “Las agencias son como islas. Siento que no hay comunicación entre ellas y tienen mucho por compartir”. • “Tenemos mucha información y la banca no sabe que existe”.. • “El sistema BCOM debe organizarse ya que está muy desordenado. Hay reportes que los ejecutivos nunca los van a encontrar”. • “En la agencia Lima 1 he visto interés por gestionar mejor su información”. • “Tenemos complicaciones para generar los tableros porque son varias vistas y los generamos manualmente en los Excel. Debo recibir inputs de varias áreas y realizar validaciones. Al final, le enviamos esta información al ejecutivo con dos meses de retraso”. • “A veces los ejecutivos me llaman y me comentan que tienen otra cifra de rentabilidad y que se la obtuvieron del área de productos Cash. Yo no sé cuáles son las consideraciones que ellos toman para generar esta información pero nosotros somos el canal oficial”. • “Para solucionar estos problemas, lo primero que se debe hacer es conseguir que el ejecutivo sepa donde se encuentra la información”. • “Debería de haber un solo canal que centralice las consultas y reclamos de los ejecutivos relacionados a sus tableros de control”.
<p>II. Actividades relacionadas al proceso de captura del conocimiento</p>	<ul style="list-style-type: none"> • “Hemos realizado proyectos para brindar información a los ejecutivos sobre sus clientes desde el 2014 con el fin de que conozcan su cartera. Sin embargo, fue un producto de laboratorio que no se testeó y no hubo seguimiento”.
<p>III. Actividades relacionadas al proceso de aplicación del conocimiento</p>	<ul style="list-style-type: none"> • “La banca está muy pendiente de sus tableros de metas. Siento que sólo revisan esta información cuando les afecta”. • “Se debe buscar automatizar la construcción de los tableros de control. Con esto podríamos entregar la información con mayor rapidez a la banca. Sin embargo, hasta ahora no se le da prioridad”. • “Sugiero que haya un plan de asesoría para que los ejecutivos sepan cómo cumplir la meta del tablero. Muchas veces vienen con dudas y yo les explico los conceptos de los indicadores y como pueden cumplirlos”.

4. Diagrama de Actividades de las Oportunidades Identificadas

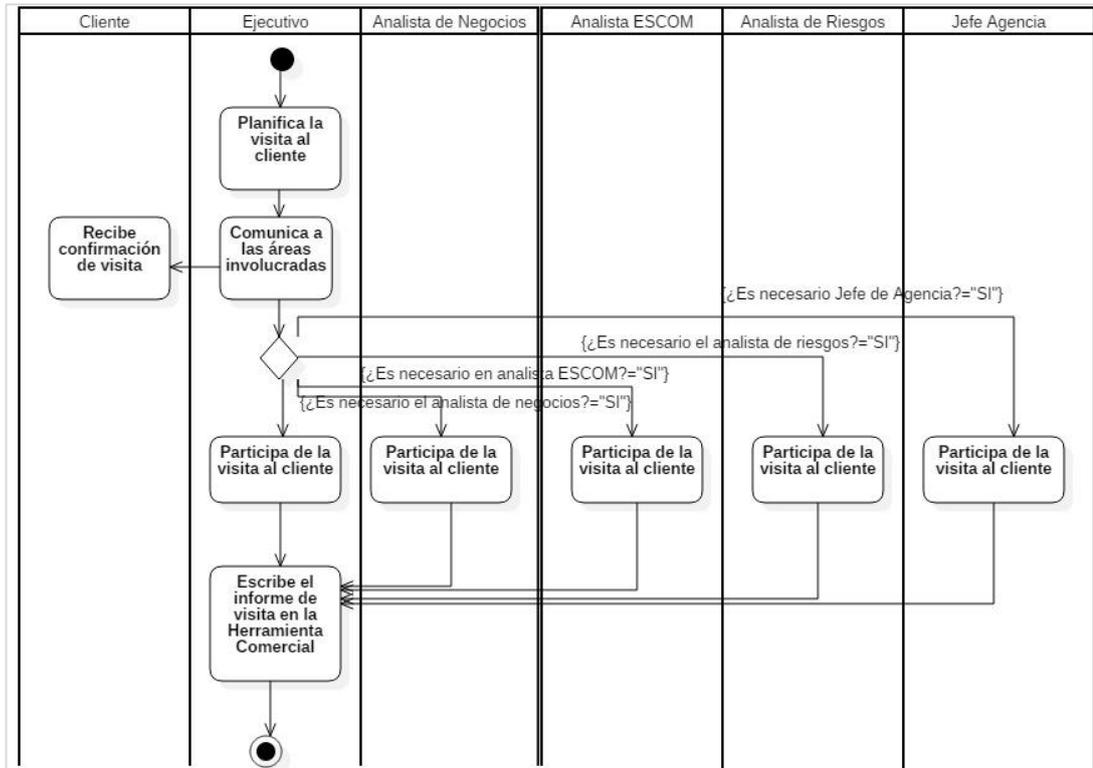
A. Proceso de Desembolso



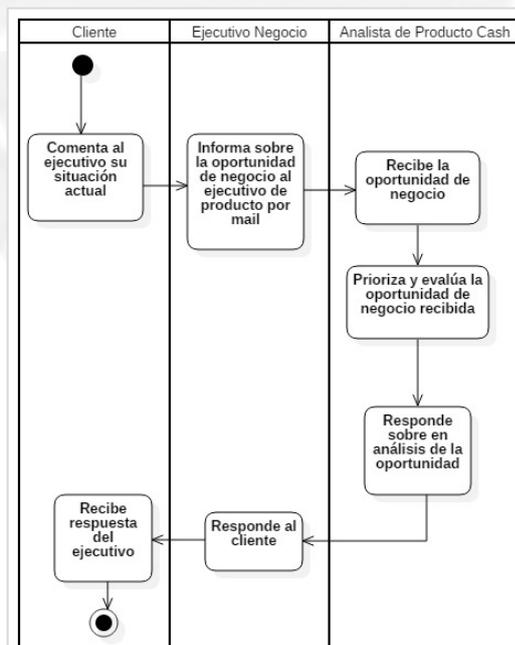
B. Proceso de Renovación de Líneas



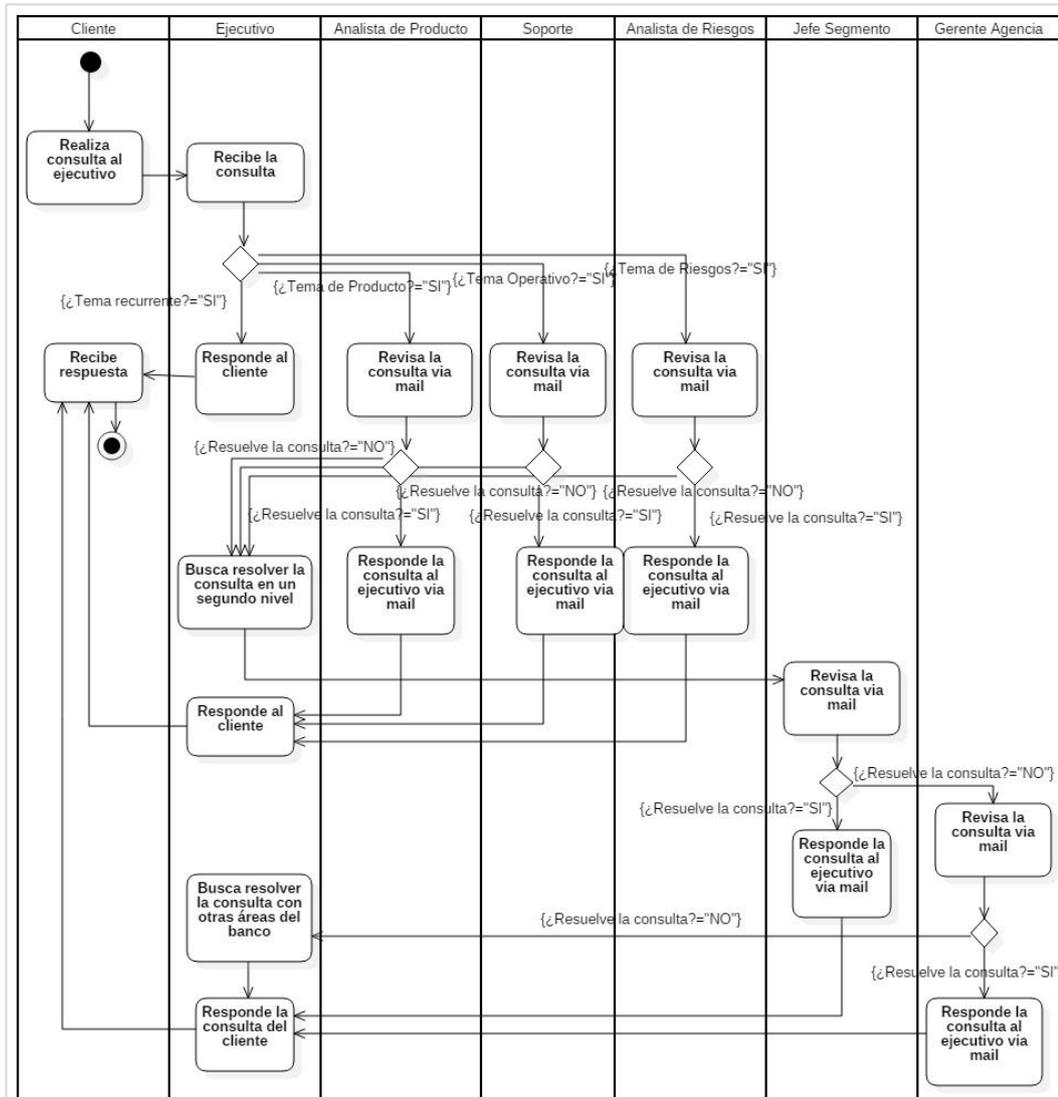
C. Proceso de Visita al Cliente



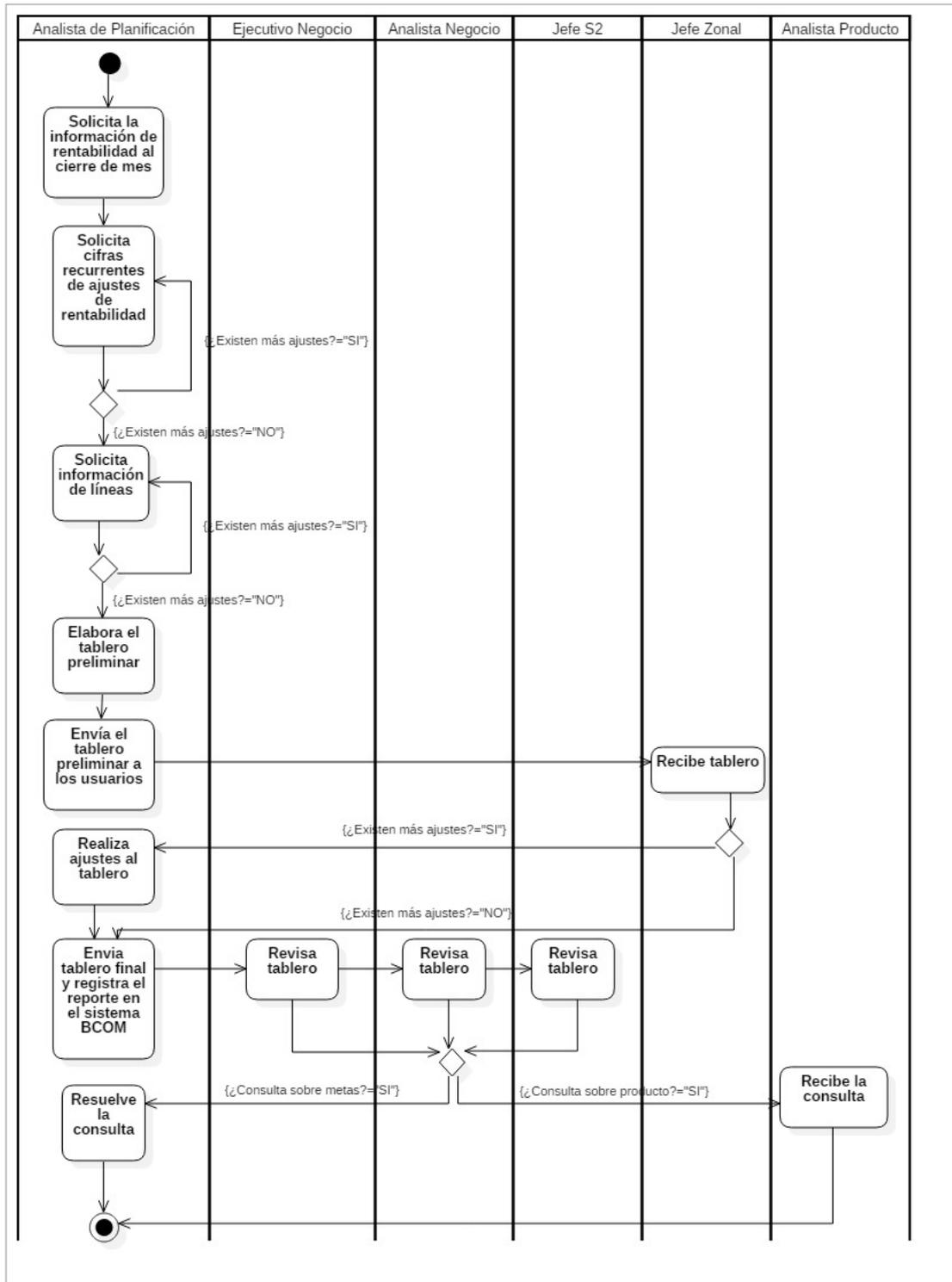
D. Atención de Oportunidades de Productos Cash



E. Atención de Consultas del Cliente



F. Elaboración de Reportes de Cumplimiento



G. Consulta de reportes de la Biblioteca Virtual BCOM

