

UNIVERSIDAD DE LA SABANA

# Diagnostico de la Gestión del Conocimiento en Alpina Productos Alimenticios

---

**Adriana María Gutiérrez Sánchez**  
**Sergio Alejandro Mejía Padilla**

**Diciembre 2011**



## DIAGNOSTICO DE LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO EN ALPINA PRODUCTOS ALIMENTICIOS

### **Autores**

*Adriana M. Gutiérrez S.<sup>1</sup>*

*Sergio A. Mejía.<sup>2</sup>*

### **ABSTRACT**

Tradition, quality and constant innovation are the principles that have allowed Alpina Productos Alimenticios, to attain a unique position in the Colombian food market. Increase in sales, optimization of resources and improvements in profitability are not the only factors that support the Company's global strategies. To the contrary, constant learning, getting to know the consumer exhaustively, using state-of-the-art technologies and control tools, have permitted Alpina Productos Alimenticios to become a leader in knowledge management, being this last element a systematic and integrated method in all of the Company's processes.

### **RESUMEN**

Tradicición, calidad, y constante innovación, han permitido que **Alpina Productos Alimenticios**, haga gala de una inigualable posición el mercado de alimentos colombiano. Pero no solo el crecimiento en ventas, optimizaciones de recursos y mejoras en la rentabilidad son factores que detienen la estrategias global de la organización, por el contrario el aprendizaje constante, conocimiento exhaustivo del consumidor, uso de tecnologías de punta y herramientas de control, han permitido que la **Alpina Productos Alimenticios** se posiciones como líder en la gestión del conocimiento convirtiéndose este último factor en un método sistemático e integrado a todos los procesos intrínsecos de la Organización.

---

<sup>1</sup> Adriana M Gutiérrez S., es Ingeniera Industrial de la universidad de la Sabana con experiencia en el sector de tecnología en el área comercial, actualmente se desempeña como ejecutiva comercial en Cadena S.A., dedicada a soluciones de impresión y tecnología.

<sup>2</sup>Sergio A. Mejía., Profesional en Finanzas y Relaciones Internacionales de la Universidad Externado de Colombia, con experiencia de más de 5 años en área comercial y financiera de Consumo Masivo, actualmente es Socio Fundador y Gerente de TIENKEN SAS, pymes dedicada a la venta y distribución de equipos medico quirúrgicos a nivel nacional.

## INTRODUCCIÓN

La globalización ha hecho que la competitividad entre las empresas y organizaciones sea cada vez más agresiva, al igual que mantenerse vigente en los mercados y tener la fidelidad de los clientes es una cualidad difícil de lograr. Es por esta razón que se hace casi obligatorio que el desarrollo del conocimiento dentro de las empresas vaya en constante crecimiento y cambio, obteniendo así una mejora continua y por ende el logro de competitividad de la organización.

Estar siempre alerta de cambios en los mercados, y no solo enfocar la atención en el capital, la rentabilidad, los recursos naturales y el trabajo ha generado una necesidad en las empresas donde entren a jugar un papel importante variables como las tecnologías de la información y la comunicación, la gestión del conocimiento y su interrelación mediante una estrategia organizacional sostenible.

Sin embargo, se ha hecho necesario un cambio en la forma de pensar de los líderes de las organizaciones para poder hacer frente a los cambios del mercado y hacerlo de una manera competitiva. Ya que en un principio en muchas organizaciones se tomaban decisiones para poder resolver un problema sin darse cuenta que éstas podían generar un problema mayor. No se tenía un orden ni un historial de cómo se le daban solución a los problemas.

Es en este punto donde La Gestión del Conocimiento empieza a jugar un papel de gran importancia, ya que como proponen varios autores ésta es la forma correcta cómo se debe gestionar y desarrollar el conocimiento, pues es la herramienta más efectiva para crear empresas competitivas e innovadoras, difíciles de imitar con altos estándares de calidad y de esta manera tener la fidelidad de sus clientes debido a que se les está ofreciendo lo que ellos realmente necesitan.

Basados en la premisa anterior de que el conocimiento es la herramienta para desarrollar el vínculo con los clientes al igual que con los colaboradores y/o trabajadores de las organizaciones, se dice que es la capacidad para gestionar informaciones y comunicaciones organizacionales dándole atractivos usos. Permitiendo así la posibilidad de innovar a la hora de diseñar procesos, con el fin de obtener resultados óptimos en términos de productividad y competitividad.

Una adecuada gestión del conocimiento permite generar y encontrar mecanismos que tras su análisis, responderán a las necesidades que plantean los procesos innovadores. La evolución de las sinergias y correlación entre la gestión de



conocimiento y la innovación, es según los expertos, la fórmula para retroalimentar de manera sostenible la posición competitiva de las organizaciones modernas.

Por esta razón se desarrolla este diagnóstico en **Alpina Productos Alimenticios**, empresa colombiana líder en el mercado de consumo masivo buscando identificar los vínculos que existen entre la Gestión del Conocimiento y la competitividad y el rol predominante en la proyección para un futuro empresarial.

Alpina Productos Alimenticios es una empresa que toma grandes decisiones y esta capacidad es la que le permite sobresalir en la industria de alimentos de Colombia. La primera decisión la tomaron sus fundadores en 1945 cuando llegaron al Valle de Sopó (Cundinamarca) a montar una fábrica de productos lácteos, quesos y yogur. Eran productos novedosos en el mercado colombiano, que se fabrican con una enorme disciplina para asegurar calidad y eficiencia en la logística, distribución y comercialización.

La experiencia acumulada a lo largo de más de seis décadas es una de las grandes fortalezas de Alpina Productos Alimenticios para proyectarse en los mercados internacionales. A su “saber hacer” se le suma una larga trayectoria en inversión, investigación, innovación, ajuste de procesos, desarrollo de capacidades logísticas y de infraestructura, servicio al cliente y al consumidor, tecnología y comunicaciones que se convierten en ventaja competitiva.

Alpina Productos Alimenticios debe aplicar todo su conocimiento para entender e interpretar rápidamente los gustos y costumbres locales en las nuevas geografías. Sus fortalezas en Colombia deben ser también las cualidades de todo su equipo en el exterior.

Entre las tareas que debió cumplir Alpina Productos Alimenticios en su preparación para enfrentar el mercado global, fue la de fortalecer su equipo humano, una de las más interesantes. Un grupo de administradores con experiencia internacional se vinculó a la Empresa y se iniciaron los estudios sobre las posibilidades reales en las plazas escogidas y adicionalmente, se hizo necesario adecuar la manera de pensar de los empleados y colaboradores al nuevo reto.

El crecimiento de Alpina Productos Alimenticios fue constante desde su fundación. Esta característica hizo que el equipo humano siempre estuviera ocupado en desarrollar todo su potencial hacia satisfacer y mejorar las exigencias del consumidor y de los clientes internos. Los nuevos productos y procesos, las nuevas modalidades de servicio, todos, se desarrollaban en función del gusto y las necesidades de alimentación de los colombianos. Los empleados debían iniciar

una etapa en la que debían adaptar sus conocimientos para aplicarlos en contextos diferentes al colombiano. Era hacer un esfuerzo por alzar la mirada en equipo, como un colectivo para ver más allá del mercado local.

Ese cambio en la manera de concebir el crecimiento, implicó otra manera de pensar al interior de la empresa, entre los colaboradores, acostumbrados a desenvolverse en el entorno colombiano. Ahora se requería enfrentar un entorno que si bien lo tenían cerca, no lo habían contemplado como fuente de desarrollo. El equipo humano de Alpina Productos Alimenticios confirmó que la globalización, antes de ser una amenaza por la invasión de productos desde el exterior hacia Colombia, ofrecía millones de oportunidades para crecer. De allí el ajuste del modelo de gestión.

El tránsito de la estructura de la Empresa hacia el nuevo modelo de gestión para conquistar el corazón del Continente con productos Alpina Productos Alimenticios, se inició casi de manera simultánea en todos los ámbitos. Si la empresa quería exportar, debía dotar a sus empleados y colaboradores con nuevas herramientas y competencias, además de aumentar los recursos y realizar las inversiones que se requieren para colocar sus productos en otras plazas diferentes a Colombia. Fue, en su conjunto, una decisión de gran envergadura que los accionistas asumieron y que los administradores y empleados pusieron en marcha.

La nueva estratégica implicaba rediseñar la gestión, reorganizar el equipo de apoyo desde Colombia, para que cada nuevo país recibiera el conocimiento y la experiencia adquiridos en más de 60 años. En donde las funciones que llegan al mercado se abren desde Colombia, sin necesidad de reproducir la estructura local. Es un esquema en el que cada función se expande, en vez de reproducir en cada nuevo lugar al que se llega la organización que se tiene en Colombia. Así siguió transformándose Alpina Productos Alimenticios.

El documento ilustra cómo la integración y orientación de la innovación y la gestión del conocimiento, se convierten en una necesidad de desarrollo que actualmente permite diferenciar las organizaciones tradicionales, que se destacan por implementar cambios y mejoras esporádicas sin un plan ni proyección y las organizaciones modernas que basan su día a día en su dinámica innovadora con miras a lograr ventajas competitivas sostenibles.

El objetivo general del presente estudio busca analizar las relaciones, teóricas y empíricas de la gestión del conocimiento, con la capacidad competitiva de las organizaciones.

## PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

Dada la importancia que durante los últimos años ha adquirido la gestión del conocimiento al interior de las organizaciones, como una herramienta de búsqueda de estrategias para crear ventajas competitivas. Hoy en día el desarrollo de metodologías orientadas al diagnóstico y el proceso de formación y establecimiento de programas de gestión del conocimiento son un objetivo de la empresa.

Es así como los altos directivos de importantes organizaciones en países desarrollados han mostrado un interés creciente en la adopción de modelos para la gestión del conocimiento como vía para incrementar su capacidad innovadora y la creación de ventajas competitivas que lleven a sus empresas al éxito.

Pero en el contexto Colombiano, cómo las empresas desarrollan estas estrategias competitivas para poder sobresalir en mercados diferentes al local, ya se conocen distintas investigaciones relacionadas con la gestión del conocimiento orientadas a indagar sobre la importancia que tiene la gestión del conocimiento en la formulación de sus estrategias de negocio, así como la necesidad de un conocimiento más detallado y riguroso sobre la situación actual de la gestión del conocimiento al interior de las organizaciones, encontrando metodologías que responden a las particularidades del entorno interno y externo de las organizaciones en Colombia.

Con base a la problemática anterior, este documento pretende dar respuesta a la siguiente pregunta **¿Cuál es la situación actual de la gestión del conocimiento en Alpina Productos Alimenticios?**, a la cual se le dará respuesta mediante el diseño de un instrumento de diagnóstico integral de la gestión del conocimiento que considere las necesidades y condiciones particulares de la organización en este entorno y que a la vez integre los factores clave de un proceso general de gestión del conocimiento que le permita crear ventajas competitivas (Drucker, 1995, Andrew y Cyber, 1999).

Partiendo de una encuesta realizada en las instalaciones de Alpina Productos Alimenticios (*Oficinas Centrales, Sopo y Cendis*) para conocer así en qué estado esta la Gestión de Conocimiento y cómo viven esta gestión dentro de la empresa.

## **OBJETIVO GENERAL**

Realizar un diagnóstico integral de gestión del conocimiento, que considere los diferentes ámbitos (Identificación, socialización, creación, uso y beneficios) del conocimiento como estrategia competitiva para Alpina Productos Alimenticios a partir del diseño de un instrumento que considere las particularidades de la empresa y las exigencias del entorno.

### **Objetivos Específicos**

- Identificar el papel del conocimiento en Alpina Productos Alimenticios.
- Establecer los principales factores relacionados con la gestión del conocimiento en Alpina Productos Alimenticios.
- Determinar si Alpina Productos Alimenticios cuenta con estrategias y técnicas para gestionar el conocimiento.
- Identificar los medios y las tecnologías que Alpina Productos Alimenticios implementa para gestionar el conocimiento.
- Determinar las acciones de planeación, organización, dirección y control sobre la gestión del conocimiento que Alpina Productos Alimenticios ha desarrollado.
- Identificar los principales actores influyentes en la gestión del conocimiento.
- Establecer si Alpina Productos Alimenticios utiliza indicadores para gestionar el conocimiento de acuerdo con los objetivos estratégicos.
- Identificar si existe algún modelo de gestión del conocimiento que esté implementando en Alpina Productos Alimenticios, y el grado de su implementación.

## LA GESTION DEL CONOCIMEINTO

El conocimiento está compuesto por una serie de factores como la experiencia, la información, reglas, actividades realizadas y interpretaciones de lo que sucede alrededor, el conocimiento esta dado dentro de cada individuo y este es solo suyo y esa persona la responsable de su manejo.

Se hallan varias definiciones de conocimiento, desde las clásicas y fundamentales como que es una creencia cierta y justificada, a otras más actuales y pragmáticas como que es una mezcla de experiencia, valores, información y el saber hacer, que sirve como marco para la incorporación de nuevas experiencias e informaciones, lo cual es útil para la acción como lo postulan los autores Davenport y Prusak, (1999).

El conocimiento es persona, en el sentido que se origina y reside en las personas, que lo asimilan como resultado de su propia experiencia es decir, de su propio "hacer", ya sea físico o intelectual y lo incorporan a su propio ser.

Su utilización, que puede repetirse sin que el conocimiento se agote, como ocurre con otros bienes físicos, permite comprender los fenómenos que las personas perciben, cada una a su manera, de acuerdo precisamente con lo que su conocimiento implica en un momento determinado, y también evaluarlos, a partir de aprendido o experimentado por cada persona, en el sentido de juzgar la bondad o conveniencia de los mismos para cada una en cada momento; y sirve de guía para las acciones que hacen las personas, en el sentido de decidir qué hacer en cada momento y mejorar las consecuencias, para cada individuo, de los fenómenos percibidos e incluso cambiándolos en la medida de lo posible.

El concepto de conocimiento dentro de la organizaciones puede encontrarse desde la administración científica de Taylor (1911) que propone acabar con el empirismo y la puesta en marcha de conocimiento científico para que de esta forma las empresas mejoren su productividad partiendo de la productividad de sus colaboradores, a su vez Taylor planteó producir conocimiento y cómo puede llegar a mejorar los procesos en mismo trabajo.

Basados en lo planteado por Taylor se puede decir que el valor de las empresas u organizaciones no está dado únicamente por sus políticas, productos o resultados financieros sino que además de esto existe algo lo cual es clave; el valor esta



donde y quien produce todo lo mencionado anteriormente, las personas que lo hacen posible. Idea que se ve planteada en un enfoque que se basa en los recursos y capacidades, guiado por Winter y Nelson (1989), donde se puede ver que la ventaja competitiva de las organizaciones se encuentra en su interior, aprovechando y desarrollando el conocimiento de las personas, sus capacidades y habilidades.

Por tanto, para poder diferenciarse de una forma efectiva y exitosa es cada vez más necesario para las organizaciones centrarse en fomentar el desarrollo de las capacidades distintivas, en procesos propios que resulten difíciles de imitar para los competidores. En las empresas, esas capacidades diferenciadoras tienen siempre una raíz en las personas, que son quienes las desarrollan y las aplican basándose en su conocimiento o experiencia.

Por esta razón el desarrollo de ese conocimiento propio es cada vez más importante para las organizaciones, un conocimiento que constituya y brinde sentido a esos procesos diferenciadores y difíciles de imitar Bell (1973); Drucker (1993).

Este desarrollo involucra el aprendizaje, tanto individual como colectivo dentro de las organizaciones, claro está que el hacer crecer este conocimiento implica buscar fuentes de donde extraerlo estudiar y un espíritu de aprendizaje constante.

Frecuentemente, es por medio del aprendizaje que la forma de hacer las cosas o los procesos distintivos y difíciles de imitar tienen su comienzo no se pueden hacer comparaciones o referencias en el mercado; hay que aprenderlas, y eso requiere tiempo, esfuerzo, y casi siempre un contexto (organizativo, por ejemplo), que casi nunca es fácil de transferir entre organizaciones.

Autores como Nonaka (1995) plantean que el éxito de organizaciones japonesas después de la dura situación que vivieron terminada la Segunda Guerra Mundial se debió básicamente al valor que le dieron sus líderes al conocimiento y la comunicación de este, al entendimiento de la visión y misión de la compañía de todos los grupos de trabajo que conformaban la organización y cómo hacer para que el interior de la empresa les diera los elementos para lograr las metas, partiendo de una base importantísima como lo es el capital humano y su conocimiento, pues desde este conocimiento se puede llegar a explicar el comportamiento de las empresas.

Hay que tener en cuenta que no es solo manejar el conocimiento que existe sino crear nuevo y ponerlo al servicio de la empresa para desarrollar nuevos productos

y tecnologías. Este comportamiento hace que las empresas sean competitivas y que se diferencien de las que no valoran el interior de las mismas, es tan

Importante esta ventaja competitiva que se da el conocimiento que Drucker (1994) asegura que nos encontramos en la sociedad del conocimiento, y que es la adquisición y distribución del mismo lo que hoy por hoy mueve al mundo.

En efecto, gestionar bien los procesos que llevan al desarrollo de conocimiento propio y distintivo se está convirtiendo en una prioridad para muchas empresas. De ahí la necesidad actual, en los ámbitos empresariales, de lo que se trata la Gestión del Conocimiento.

Pero aunque difícil de imaginar a pesar de la importancia de este concepto para muchos no es claro, para algunos el concepto no es nuevo pues aseguran y pueden no equivocarse que vienen gestionando el conocimiento desde siempre.

Para otros el conocimiento no se puede gestionar pues es tan sólo un proceso de su creación, por lo que la expresión Gestión del Conocimiento es un contrasentido en los mismos términos. Incluso otros entienden que Gestión del Conocimiento es casi exclusivamente como una consecuencia del dramático crecimiento que están experimentando las denominadas Tecnologías de la Información y Comunicaciones (TIC), que permiten acceder a un sinfín de información cada vez más efectiva y de una manera eficientemente.

Independientemente de las diferencias que existen para el concepto de lo que es la Gestión de Conocimiento tiene mucho sentido entenderlo como una respuesta a los retos competitivos de las organizaciones hoy en día.

Nonaka e Takeuchi (1999) plantean ideas basados en el análisis de las organizaciones y afirman que para poder crear conocimiento dentro de las empresas se debe empezar por tener claro su origen y para lo cual es indispensable conocer sus dos dimensiones:

*Dimensión ontológica* en esta dimensión se hace diferencia entre conocimiento organizacional y el individual dándole especial relevancia al individual pues es la suma de la creatividad de cada individuo de la cual se basa la empresa para definir el conocimiento de la organización. Por lo cual se debe promover y respaldar la fuente del mismo que son: personas, equipos, áreas, departamentos, etc.

*Dimensión epistemológica* aquí se plantea que el conocimiento debe ser comunicado para lo cual los autores exponen las formas de conversión del tácito y el explícito, donde:

- **Conocimiento Tácito:** Este es un conocimiento muy personal y difícil de plantear a través del lenguaje formal y, por lo tanto, difícil de transmitir y compartir con otros. Tiene sus raíces en lo más profundo de la experiencia individual, así como en los ideales, valores y emociones de cada persona.
- **Conocimiento Explícito:** Es aquel que puede expresarse a través del lenguaje formal; es decir, con palabras y números, y puede transmitirse y compartirse fácilmente, en forma de datos, fórmulas científicas, procedimientos codificados o principios universales.

La creación del conocimiento se da por la relación entre el conocimiento explícito y tácito, la cual es llevada a cabo por los individuos de cada organización, y los autores presentan cuatro tipos los cuales se muestran en la figura 1.

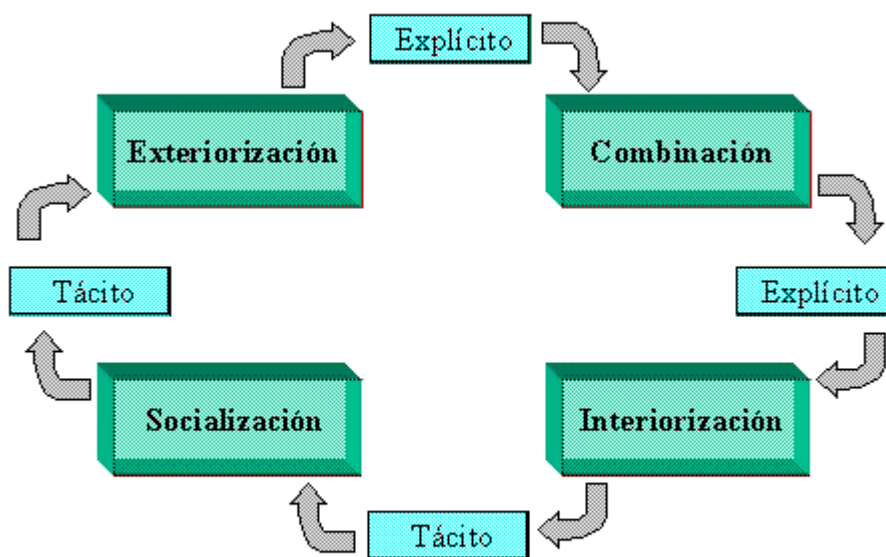


Figura: Procesos de conversión del conocimiento en la organización (Nonaka y Takeuchi, 1995)

Figura 1. (Nonaka y Takeuchi, 1999)

- *La Socialización:* es el proceso de adquirir conocimiento tácito a través de compartir experiencias por medio de exposiciones orales, documentos, manuales,

etc. Este conocimiento se adquiere principalmente a través de la imitación y la práctica. La Socialización se inicia con la creación de un campo de interacción, el cual permite que los miembros de un equipo compartan sus experiencias y modelos mentales. Produce lo que los autores llaman “Conocimiento Armonizado”.

- *La Exteriorización:* es el proceso de convertir conocimiento tácito en conceptos explícitos, haciéndolo comprensible para otros miembros de la empresa. Supone además la interacción del individuo y del grupo, y requiere de técnicas que ayuden a expresar este conocimiento tácito a través de lenguaje figurativo, en forma de analogías, metáforas, y del lenguaje visual.
- *La Combinación:* es el proceso de sistematizar conceptos en un sistema de conocimiento. El conocimiento explícito se sintetiza y formaliza de manera que cualquier miembro de la empresa pueda acceder a él. Para que esta etapa se complete es preciso capturar e integrar nuevo conocimiento explícito, difundir el conocimiento explícito con presentaciones, conferencias, etc., y procesarlo para hacerlo más accesible.
- *La Interiorización:* es el proceso de incorporación de conocimiento explícito en conocimiento tácito a través de “aprender haciendo”, que analiza las experiencias adquiridas en la puesta en práctica de los nuevos conocimientos y que se incorpora en las bases de conocimiento tácito de los miembros de la organización en forma de modelos mentales compartidos o prácticas de trabajo.

Para los autores Nonaka y Takeuchi (1999) La organización desempeña un papel muy importante en este proceso, es el de propiciar un ambiente adecuado para facilitar las actividades grupales y la creación y acumulación de conocimiento en el nivel individual. Para ello se requieren cinco condiciones que posibilitan el espiral de conocimiento.

- *Intención:* es la aspiración que una empresa tiene por alcanzar sus metas. Como el compromiso es la base de la actividad creadora de conocimiento del ser humano, la empresa debe apoyar este compromiso formulando una intención organizacional y proponiéndola a sus empleados. Esta intención es lo que en la teoría del Pensamiento Estratégico se denomina “Visión”. Los esfuerzos por realizar la intención, asumen la forma de una estrategia corporativa acerca de qué tipo de conocimiento debe desarrollarse para alcanzarla.
- *Autonomía:* es la capacidad que tiene una organización de hacer posible que sus individuos y equipos actúen de forma autónoma (estén facultados o “empoderados”), lo cual fomente las instancias de generación de nuevas ideas y

visualización de nuevas oportunidades, motivando así a los participantes de la organización a generar nuevo conocimiento.

- *Fluctuación y Caos Creativo*: la organización debe estimular la interacción entre sus integrantes y el ambiente externo, donde los equipos enfrenten las rutinas, los hábitos y las limitaciones autoimpuestas con el objeto de estimular nuevas perspectivas de cómo hacer las cosas. Además, también puede generarse conocimiento cuando se provocan crisis de manera intencional al interior de la organización.

Este caos intencional al que se llama “Caos creativo” incrementa la tensión al interior de la organización y hace que sus miembros se concentren en definir problemas y resolver la crisis (crisis controladas).

La organización creadora de conocimiento debe institucionalizar esta “reflexión en la acción” para hacer del caos algo verdaderamente creativo.

- *Redundancia*: la organización debe permitir niveles de redundancia dentro de su operación. Esto genera que los diferentes puntos de vista establecidos por las personas que conforman los equipos permite compartir y combinar conocimientos de tipo tácito, permitiendo establecer conceptos e ideas más robustas, junto con generar nuevas posibilidades.

Para que se genere conocimiento organizacional es vital que el conocimiento de todos sus individuos o grupos sea conocidos por los demás así en determinado momento ese conocimiento no sea indispensable, para lo cual se hacen una serie de propuestas como rotar el personal por las diferentes áreas o departamentos de la organización, para que cada encuentro con nuevo conocimiento pueda generar nuevo conocimiento. Otra manera es mediante la organización de Comunidades de Conocimiento o, con la tecnología moderna, a través de lo que se ha denominado “Portal del conocimiento”.

- *Variedad de requisitos*: la diversidad interna de una organización debe ser tan amplia como la variedad y la complejidad del ambiente para poder enfrentarse a los desafíos establecidos por este ambiente que la rodea. La variedad de requisitos puede fomentarse combinando la información de manera distinta, flexible y rápida y distribuyendo por igual la información en todas las secciones de la organización. Para maximizar la variación, todas las personas de la organización deben contar con un acceso rápido a la más amplia gama de la información requerida en un momento dado, pasando por el menor número de pasos posible.

Otra clasificación del conocimiento está dada por Andreu y Sieber (1999) y es la del conocimiento Interno y externo, que ellos denominan "basada en su uso". Exponen que cualquier organización necesita, para competir, un conocimiento mediante el cual puedan dar a sus clientes algo que éstos verdaderamente necesiten y aprecien, de esta forma los clientes estarán dispuestos a pagar por ello ya que es lo que ellos quieren y no lo que los obliga el mercado.

Este conocimiento, denominado Externo que tiene su origen principal en necesidades de posibles los clientes, es el que Andreu y Sieber denominan externo a la empresa. Se trata de conocimiento que la empresa debe desarrollar con basándose en el entorno, más que en su propia interioridad, forma de hacer las cosas o cultura organizacional. Por ejemplo, disponer de buenas capacidades de investigación en el sector donde se encuentra la empresa o de buenas capacidades de negociación con proveedores.

Algo que diferencia o caracteriza el conocimiento externo es que tiende a ser de carácter técnico por ser obtenido del entorno. Por esta razón existen "mercados de conocimientos externos" que asignan un valor a los mismos. Dicho valor tiende a coincidir, en el equilibrio, con el valor que ese conocimiento tiene "internamente" para una empresa competitiva determinada. Sin embargo, estando a disposición en el mercado, un conocimiento externo por sí sólo difícilmente proporciona ventaja competitiva sostenible a una empresa.

El tener este conocimiento es bueno más no suficiente para poder ser competitivos. Existen casos extremos en que organizándose con prácticamente sólo conocimientos externos llevan a cabo su cometido con éxito. En casos menos extremos, sin embargo, no basta con disponer de conocimientos externos bien valorados en el entorno, precisamente porque en la medida en que dicha valoración tienda a ser alta, impedirá la consecución de valor añadido a la empresa cuando ofrezca sus productos o servicios a sus clientes. Por esta razón es necesario, en general, complementar los conocimientos externos de una empresa con otros que acaben de redondear sus ventajas competitivas, haciéndolas más sostenibles.

Para poder lograr adquirir esas ventajas sostenibles que además hagan diferencias en el mercado se necesita más conocimiento para lo cual Andreu y Sieber proponen, el concepto de conocimiento interno, el cual es más difícil de obtener en el entorno y, en cambio, más característico de la empresa Y, por supuesto, valorado por el cliente de otra manera el complemento en cuestión no resultaría en ventaja competitiva de ningún tipo.

En otras palabras, es preciso saber "ofrecer" el conocimiento externo al cliente de una manera diferenciada, que el cliente aprecie y que constituya lo realmente distintivo de una empresa. Además, está en el interés de la propia empresa conseguir que el desarrollo de conocimiento interno resulte difícil fuera de la misma; Que lo que significa es que la organización cuente con un excelente u organizado grupo para el diseño e implantación de la estrategia de toda organización, es el dar sentido a la organización dando valor agregado a los clientes.

Finalmente, el conocimiento interno de una organización debe ser tan estructurado y bien gestionado que prácticamente se haga imposible adquirido en el mercado por la competencia. Y debe ser claro, sin embargo, que tampoco el conocimiento interno por sí sólo es suficiente para competir con éxito en ningún mercado.

Por otra parte, para (Tyre y Von Hippel, 1997) cuando las personas desarrollan conocimiento lo hacen en un contexto específico ya sea social u organizacional, y cada una sigue su propio camino dependiente, entre otras cosas, de su conocimiento y experiencias anteriores.

Debido a lo expuesto anteriormente (Teece, Pisano y Shuen, 1997) postulan que el conocimiento es muy dependiente del camino, su empleo o utilización en su desarrollo y del contexto en el que se ha desarrollado. En la medida en que duplicar ese contexto y esos caminos sea difícil (y a menudo lo es mucho, porque cada empresa tiene su propia forma de pensar, caminos y contextos), imitar conocimiento será costoso, y las ventajas competitivas asociadas resultarán más sostenibles.

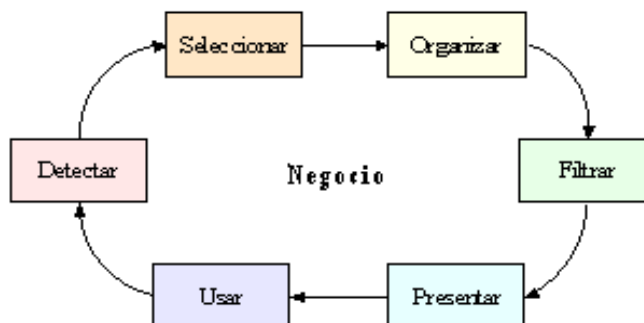
En definitiva, el conocimiento tiende a ser un activo que se desarrolla con tiempo y esfuerzo, que depende del camino y del contexto en el sentido mencionado anteriormente, y que puede ser tácito lo que ha dado lugar a lo que algunos autores como Grant (1996) llaman la visión de la empresa basada en el conocimiento.

En la medida en que sea así y en que el conocimiento constituya la base de ventajas competitivas, éstas tenderán a ser relativamente más sostenibles que otras.

Por todas estas razones las organizaciones actuales necesitan concentrarse en su gestión en el conocimiento y en sus implicaciones para la acción, y de ahí la idea de Gestión del Conocimiento.

## El proceso de Gestión del conocimiento

Para Pavez (2000) El proceso de Gestión del conocimiento se compone de varios subprocesos que aportan bases del conocimiento que generan valor a las organizaciones, y Pavez presenta el proceso de cómo se va encadenando la generación de ese valor como se ve en la figura 2.



**Figura 1 - El proceso de Gestión del conocimiento**

La figura 2 muestra, que esos subprocesos se hacen de forma sistemática en donde están involucrados todos los colaboradores de la organización sin importar el nivel que tengan dentro de la misma, el objetivo es potencializar el conocimiento y la información para generar valor.

**Detectar:** Es el subproceso de encontrar modelos que den valor a la empresa y los cuales dependen de los colaboradores y es de ellos de quien nacen o crecen nuevas fuentes de conocimiento o información.

**Seleccionar:** Es el subproceso de elegir el modelo de acuerdo a lo que se este buscando obtener esto se puede dividir en tres grupos: Interés, Práctica y Acción.

**Organizar:** Es el subproceso de almacenar de forma estructurada la representación explícita del modelo.

**Filtrar:** Como su nombre lo indica se organiza la información de una forma en la que la búsqueda se haga más eficiente, puede ser accedida a través de consultas automatizadas en torno a motores de búsquedas.



**Presentar:** la presentación de los resultados son presentados a los colaboradores o máquinas. Si son personas, las interfaces deben estar diseñadas para abarcar el amplio rango de comprensión humana. En el caso que la comunicación se desarrolle entre máquinas, las interfaces deben cumplir todas las condiciones propias de un protocolo o interfaz de comunicación.

**Usar:** De acuerdo con el uso que se le dé al conocimiento es posible evaluar la utilidad del mismo a través de una actividad de retroalimentación.

Ya se ha desarrollado el concepto de conocimiento, ahora es importante llevarlo al contexto competitivo, y como afrontan las organizaciones de hoy este reto. Lo que exige desarrollar capacidades, entendidas como formas distintivas o procesos diferenciadores y difíciles de imitar.

Autores como Barney (1991) y Peteraf (1993) toman como punto de partida el conocimiento propio de cada empresa, lo que se entiende como una alternativa que funciona, la razón fundamental de este éxito se debe a que en la medida en que las capacidades provenientes del interior de la organización tengan aplicación en la elaboración optimización y mejoramiento de un proceso, producto o servicio que se aprecie en el mercado, como tenderán a ser difícilmente imitables, darán lugar a ventajas competitivas sostenibles. Dándole especial importancia a los recursos de la organización en la continuidad de la misma en el tiempo.

Es importante resaltar que el proceso de la gestión del conocimiento se centra en concepto de generar valor asociado al negocio, el cual da la capacidad a la empresa de desarrollar estrategias que hagan a la organización más competitiva.

El conocimiento siendo como se ha mencionado anteriormente es una base para la competencia entre las empresas debe ser cuidada su fuente que son los individuo es por esta razón que la gestión de personal se hace importante para las actividad que plantea Nonaka en el espiral del conocimiento.

Siguiendo esta idea hay que reconocer la importancia de evaluar el conocimiento para saber cómo se están generando y de esta forma vallan encaminados a la consecución de la misión del empresa.

Realizar eficientemente los procesos de la gestión del conocimiento sin dudas contribuye a incrementar en una muy amplia proporción el capital intelectual de las organizaciones, es por esto que buscan medios para medir el conocimiento de sus colaboradores y así poder controlar.

Por la razón anterior es que las organizaciones en los últimos tiempos buscan en la gestión de conocimiento una herramienta para la medición de este y así poder determinar cuál es su valor respecto al entorno, el cual es cada vez más implacable, después de tener este análisis poder diseñar estrategias para aprovechar, elevar y dirigir este activo intangible tan valioso.

Los modelos de medición de conocimiento en la gran mayoría de las veces se relaciona directamente con la comprobación o calculo de capital intelectual de las personas o grupos, sin embargo es interesante y podría decirse inevitable medir a su vez el desempeño de los procesos del conocimiento y con los resultados obtenidos poder fomentar los resultados y poder evidenciar los posibles fallos para poder tomar acciones preventivas, para tener como consecuencia un aumento de capital de intelectual dentro de las organizaciones.

La evaluación periódica del conocimiento es la valoración de la medida del cumplimiento de los objetivos del conocimiento y no menos importante que la valoración de utilidades, debido que una buena gestión del conocimiento da como resultado el aumento del capital intelectual y en consecuencia resultados de la operación con ganancias importantes para las compañías.

En la medición del conocimiento es importante resaltar lo siguientes puntos:

- Identificar las falencias tiene el proceso para no llegar al resultado esperado.
- Dar solución a errores o problemas.
- Tener la opción para convenir métodos y técnicas utilizadas.
- Afinar el proceso en cada una de las etapas.

Cabe resaltar que para poder hacer una medición es vital conocer que elementos a evaluar en esta labor por esta razón se referencia un estudio realizado por Bernal y Briceño (2010) donde se evidencia que hay una diferencia, en el pensar de autores como McAdam y Reid (2001) que promulgan que son cuatro elementos claves los que se deben ser tenidos en cuenta a la hora de evaluar o medir la gestión del conocimiento en donde se capture un valor agregado para las organizaciones y estos son: la compartición, la creación, la incorporación, la difusión y los usos y beneficios del conocimiento.

En ese mismo estudios Bernal y Briceño citan a González *et al.* (2004) quien expone que son seis los aspectos a tener en cuenta cuando se realiza una investigación para establecer el estado de la gestión del conocimiento y es viable para cualquier organización.

Estos elementos son como menciona Bernal un resumen de los varios modelos existentes para diagnosticar la gestión de conocimiento y estos son : identificación del conocimiento, transmisión del conocimiento, medios y tecnología, toma de decisiones, cultura organizacional y competencia.

### ***Identificación del conocimiento***

Hace referencia al conocimiento o información de proveedores, mercado, competencia, sector, empleados, costos, clientes, etc. Para poder abordar diferentes situaciones que pueda vivir la organización y cómo acceder a esa información o adquirir ese conocimiento.

### ***Transmisión o compartición del conocimiento***

Así como es de importante el adquirir conocimiento es también el repartir o compartir ese conocimiento nuevo. Para lo cual las organizaciones deben desarrollar mecanismos que facilitan este proceso para Rivas y Flores (2007) un mecanismo facilitador para sociabilizar y distribuir este conocimiento son la redes de conocimiento en las cuales son muy útiles para poder tener un valor agregado y ser más competitivos.

### ***Medios y tecnologías***

Las ahora conocidas TIC han adquirido un rol importante en las organizaciones no solo por la ayuda en el día a día y operatividad de las empresas sino que son una herramienta de gran ayuda para la labor de la gestión del conocimiento pues a través de las tecnologías de la información y la comunicación es por donde se transfiera, recibe, distribuye, guarda y se organiza el conocimiento de las personas y de la organización en sí misma, son un facilitador gracias a la innovación la cual las caracteriza.

### ***Toma de decisiones***

La gestión del conocimiento se hace responsable de la administración de la información y el saber de las personas y la organización, en el momento que el conocimiento y la información es interiorizado hay que darle un uso en beneficio de la organización es en este momento cuando se convierte para los ejecutivos, colaboradores y altos mandos en la base para la resolución de conflictos o problemas y la toma de decisión pues da la herramienta para planear estrategias, evitar o tomar riesgos en pro de la empresa y es así como para Amaya y Pérez (2003) que el conocimiento se materializa en beneficio de las organizaciones.

### ***Cultura organizacional***

De acuerdo con León Santos, Ponjuán Dante y Rodríguez Calvo (2006) para una buena gestión del conocimiento es indispensable, el crecimiento constante en el recurso humano y una cultura organizacional sólida que permita exigir una participación activa con compromiso, flexibilidad y disposición para ser más competitivos, en donde cada integrante de la organización esté implicado en el desarrollo del conocimiento.

### ***Competitividad***

A lo largo del estudio de la gestión del conocimiento se hace evidente la razón o el objetivo de la misma, el cual es la competitividad de las organizaciones, pues el conocimiento es el poder que las empresas para poder fomentar estrategias para abordar el mercado, planear y gestionar de una manera más eficiente la producción, las compras e inventarios, generando valor agregado, lo cual hace una organización competitiva reconocida y líder.

Teniendo como base el concepto de gestión del conocimiento es decir el proceso en el que las empresas apoyan la base de éxito o de ser empresas altamente competitivas atacando oportunidades se proponen una serie de metas y actividades que deben ser cumplidas por el área de gestión del conocimiento de las organizaciones.

#### **Objetivos:**

- Formular una estrategia de alcance organizacional para el desarrollo, adquisición y aplicación del conocimiento.
- Implantar estrategias orientadas al conocimiento buscando el apoyo de los estamentos influyentes de la empresa.
- Promover el mejoramiento continuo de los procesos del negocio, enfatizando la generación y utilización del conocimiento.
- Monitorear y evaluar los logros obtenidos mediante la aplicación del conocimiento.

#### **Actividades:**

- Divulgación del conocimiento (por ejemplo, lecciones aprendidas, mejores prácticas, etc.) para que todos los miembros de la organización puedan utilizar el conocimiento en el contexto de sus actividades diarias.

- Asegurarse que el conocimiento está disponible en el sitio donde es más útil para la toma de decisiones.
- Asegurarse que el conocimiento está disponible donde lo necesitan los procesos del negocio.
- Facilitar la efectiva y eficiente generación de nuevo conocimiento (por ejemplo, actividades de Investigación y desarrollo, aprendizaje a partir de casos históricos etc.).
- Apoyar la adquisición de conocimiento de fuentes externas y desarrollar la capacidad de asimilarlo y utilizarlo.
- Asegurarse que el nuevo conocimiento está disponible para aquellas personas en la organización que realizan actividades basadas en ese nuevo conocimiento (por ejemplo, distribución de las lecciones aprendidas).
- Asegurarse que toda persona en la organización sabe dónde se encuentra disponible el conocimiento en la empresa.

## **MEJORAR EL CONOCIMIENTO Y APRENDIZAJE**

Ahora que se entiende lo que es el conocimiento, y la razón fundamental de porque es tan importante para las organizaciones de hoy en día cuidar de su desarrollo y aplicación a la operación si quieren mantener su competitividad, es importante también conocer cómo mejorar ese conocimiento dentro de las empresas lo que esta intrínseco dentro de la gestión de conocimiento.

Para hacer la mejora del conocimiento es determinante saber que es diferente mejorar un conocimiento explícito que uno implícito, uno externo que uno interno, o uno individual que uno colectivo. Y muy distinto mejorar un marco conceptual (individual por naturaleza) que un plan de acción colectivo, o un esquema de evaluación (también individual por naturaleza) que el esquema de coordinación entre los miembros de un equipo.

Teniendo claro lo anterior, se dice que mejorar el conocimiento dentro de las organizaciones es lo mismo que mejorar la capacidad de resolución de problemas de la empresa ya sea a través de sus miembros individuales, de grupos, o de la empresa considerada como un todo. Y, en el contexto de los tipos de conocimiento que se han propuesto en esta investigación y que fueron mencionados en el párrafo anterior.

Uno de los procesos para mejorar el conocimiento es conseguir que los miembros de una empresa desarrollen, tengan acceso e incorporen efectivamente su forma

de hacer, y mejores modelos mentales, de modo que su capacidad de resolver problemas relevantes para la empresa se incremente. Cualquier cambio de este estilo implica de hecho lo que se conoce como aprendizaje.

Por eso la gestión del conocimiento implica encargarse del aprendizaje, individual y colectivo, de los miembros de una organización. En pocas palabras gestionar también el aprendizaje dentro de la empresa.

Alavi y Leidner (1998) realizaron un estudio entre empresas con experiencia en gestión del conocimiento e identificaron tres grandes perspectivas desde las que se entiende la gestión del conocimiento: perspectiva de la información, perspectiva de la tecnología y perspectiva de cultura de la empresa; sin embargo la más relevante de las tres es la de la información. En la que se encuentran conceptos como facilidad de acceso a información, organización de datos, filtros de información, etc., todos orientados a la idea de la operatividad de la gestión de conocimiento.

Esta perspectiva de la información va muy ligada a todo el concepto del que ya se ha hablado y es el difundir o compartir el conocimiento y lo bueno que esto trae a las organizaciones, y la manera más práctica de hacerlo consiste en codificarlo para poder transmitirlo con facilidad.

La perspectiva tecnológica es también muy común, tiene la ventaja de referirse a cosas muy concretas, conceptos como almacenamiento de datos, sistemas expertos, robots de búsqueda, intranet, etc.; Esta incluye casi exclusivamente aspectos de tratamiento, almacenamiento, acceso y comunicación de datos a través de las TIC del momento.

La última perspectiva, relacionada con la cultura de la empresa los autores Sproull y Klesler (1991) subrayan que el aprendizaje, es la más cercana a la distinción entre conocimiento externo e interno propuesta más arriba, aunque la distancia a la misma es muy grande.

No obstante, existen mecanismos y formas de organizarse que si bien no son suficientes pueden completar los procesos al momento de ser planteada la Gestión del Conocimiento y el aprendizaje en toda su amplitud.

Las orientaciones de cultura y aprendizaje organizacional dados por Schein (1980) y Senge (1997) respectivamente, consideran que las organizaciones necesitan un modelo de aprendizaje para dar capacidad de adaptación y cambio ante los retos de su ambiente externo complejo y dinámico, pero no explican cómo se puede crear conocimiento en el contexto de las organizaciones. En este sentido, es a partir del enfoque basado en los recursos y capacidades liderado por

Winter y Nelson (1989), donde se da a conocer y se explica cómo la ventaja competitiva de las organizaciones se encuentra en su interior, no fuera de ellas, mediante el desarrollo y aprovechamiento de sus recursos y capacidades, sus actitudes, sus habilidades y en general, sus activos intangibles.

Para esta teoría, el conocimiento es el recurso que como se ha mencionado antes aporta el mayor valor agregado a las organizaciones mediante la habilidad de para combinar capacidades críticas o distintivas centradas en el desarrollo de competencias del talento humano disponible y apoyadas en el uso de las tecnologías de la información y la comunicación; sin embargo, esta teoría solo enfatiza en el denominado conocimiento explícito y no precisa como se las arreglan las organizaciones para generar dichas capacidades críticas.

No obstante los planteamientos antes mencionados referentes a la importancia del conocimiento como recurso crítico y estratégico para potenciar la capacidad estratégica de las organizaciones, es a partir de los años 90 especialmente con los planteamientos de Nonaka y Takeuchi (1999), cuando el conocimiento es realmente reconocido como el factor diferenciador en el desempeño y capacidad competitiva de las organizaciones.

El énfasis de éstos autores se centra en el cómo las organizaciones crean conocimiento de diferente índole (humano, estructural, organizacional, explícito, implícito, etc.) como estrategia competitiva. Aunque, las ideas de Nonaka y Takeuchi avanzan en relación con las de los enfoques anteriores referidos a la importancia del conocimiento para la dinámica y competitividad de las organizaciones, se limitan a informar sobre el proceso de creación de conocimiento; sin embargo, no ilustra sobre el tipo de conocimiento que requieren las organizaciones o la pertinencia del mismo que es necesario crear para ser competitivas en un ambiente altamente complejo, incierto, global y cambiante.

## **ESTRATEGIA METODOLOGICA**

La metodología utilizada para el desarrollo de éste diagnostico se basa en la recolección de información mediante la aplicación de una encuesta orientada a adquirir información puntual de la muestra en temas como la categorización del conocimiento dentro de la organización, aspectos que le interesa y son relevantes en el tema de conocimiento, que herramientas y medios son los utilizados dentro de la organización para la gestión del conocimiento y si hay o no capacitación para los empleados y que objetivos y resultados trae consigo este de trabajo de capacitación además de el tipo de actividades de innovación que realiza, los resultados de estas innovaciones, entre otros.

Tras la recolección de información, en las tres instalaciones de Alpina Productos Alimenticios al grupo escogido, en forma física y en otro casos en forma digital se continuo con su procesamiento que fue realizado mediante el Software “Kappa Managment” suministrado por la Universidad de La Sabana, dando las bases para efectuar el análisis de los resultados y finalmente elaborar las conclusiones y recomendaciones respectivas de este diagnostico.

La primera parte del diagnostico se centra en la Gestión del Conocimiento, las herramientas, modelos y teorías existentes. La segunda parte está compuesta por el análisis de la información y, la tercera y última parte corresponde a las conclusiones y recomendaciones relacionadas con la teoría y los resultados.



## DESCRIPCIÓN DE ALPINA PRODUCTOS ALIMENTICIOS

### RESEÑA HISTÓRICA DE LA ALPINA PRODUCTOS ALIMENTICIOS

Alpina Productos Alimenticios, es una Compañía colombiana líder en el sector real, que tiene por objeto principal la fabricación, transformación, desarrollo, explotación, compraventa, distribución, importación y exportación de toda clase de productos alimenticios, particularmente productos de derivados lácteos.

La historia de Alpina Productos Alimenticios se inicia en el mes de mayo de 1.945 con la llegada a Colombia de dos suizos, los señores Walter Goggel y Max Baenziger, quienes crearon inicialmente una fábrica de quesos suizos a nivel artesanal, que denominaron “Fábrica de quesos suizos Goggel y Baenziger Ltda.” y a la que posteriormente fueron añadiéndole productos complementarios. En los años 50s, se construyó la primera planta industrial iniciándose el desarrollo de los derivados lácteos (yogurt y kumis).

Durante los años 60s el negocio fue evolucionando tanto en la parte industrial como en la parte comercial y su administración fue de carácter familiar. Posteriormente cambió su denominación por la de Alpina Productos Alimenticios S.A. Desde el nacimiento de la sociedad Alpina Productos Alimenticios S.A., se concibió el esquema de administración de la empresa con personal externo diferente a los accionistas y consistente en delegar la administración del día a día del negocio en terceros, manteniendo el control accionario y el directivo.

Durante la década de los 70s se vinculó a la sociedad un importante grupo de accionistas, se implementó en su totalidad la decisión de tercerización de la administración propendiendo por la implementación de mejores e innovadoras prácticas en estas materias. El control continuó ejerciéndose a través de las Juntas Directivas y hoy en día es una de las compañías más importantes a nivel nacional.

Alpina Productos Alimenticios cuenta con una amplia gama de productos, clasificados por categorías donde se encuentran:

- **Bebidas Lácteas**
  - (Yogurt, Kumis, Bonyurt, Avena, Yogoyogo, Yox, Regeneris)
- **Leches**
  - (Entera, descremada, semidescremada, deslactosada, con fibra, con hierro)

- **Comida para Bebés**
  - (Compotas, Papillas, Néctares)
- **Refrescos**
  - (Soka, Fruper, Fruto, Carioca)
- **Postres**
  - (Arequipe, Alpinette, Alpinito, Flan, Gelatina)
- **Quesos y Graasas**
  - (Especiales, Maduros, Semimaduros, Frescos, Petit-Suisse)

## **PRINCIPIOS ESTRATÉGICOS**

### **Propósito Superior – “Mision”:**

“Alpina Productos Alimenticios está comprometida con alimentar saludablemente”.

Cree con firmeza que la vida genera vida. Y es una organización inteligente que logra prosperidad colectiva de manera persistente

### **La Organización:**

Es una organización que trabaja bajo parámetros de transparencia, ética, cultura y buen gobierno, teniendo como principal lineamiento los ejes estratégicos de la Compañía. De esta manera, se busca lograr que la sostenibilidad sea una sus ventajas competitivas, para poder satisfacer así las expectativas de los diferentes grupos de interés.

### **Premios y reconocimientos:**

Alpina Productos Alimenticios se ha convertido en una organización con gran reconocimiento, no sólo por su tradición, sino también por la calidad de los productos y constante innovación.

### **Encuesta Elite Empresarial Portafolio 2009**

- Primer lugar como la empresa con los productos de más alta calidad (de un total de 1.100 empresas). Top 10 de la categoría de la empresa con la mejor estrategia de mercadeo.



Julián Jaramillo, Presidente Corporativo de Alpina, fue reconocido entre los mejores líderes empresariales de Colombia para las regiones de Bogotá, Occidente y costa Atlántica.

### **Premios revista La Barra 2009**

- Mejor proveedor de lácteos y proveedor más completo.

### **Dinero: “Empresas más innovadoras”**

- Según la encuesta realizada por Invamer Gallup para la revista Dinero, los empresarios nos ubicaron en el cuarto lugar.

### **BASC, premio líder en la formación:**

Alpina Productos Alimenticios se destaca por contar con sistemas de seguridad y control confiables en su cadena logística, los cuales siguen los más altos estándares internacionales. Esto confirma el liderazgo que tenemos en Alpina en sistemas de gestión en control y seguridad, que protegen los productos desde que salen de las plantas hasta que se entregan a nuestros clientes.

## **ESTRATEGIA Y SOSTENIBILIDAD**

### **La Mega 2014 – “Visión”**

El compromiso de la Organización es: “Lograr en el año 2014 ventas por \$3 billones, representadas en 700 mil toneladas de producto vendido con una participación del 35% de las ventas en geografías distintas a Colombia”.

Para alcanzar estos objetivos, ha trabajado, para convertirse en la compañía de alimentos líder en innovación de la región y en una de las marcas de mayor reconocimiento en los países del bloque andino.

La presencia que se busca en los mercados internacionales es cada vez más evidente y se constituirá en un factor clave de crecimiento y proyección.

La calidad de los productos y la innovación en cada uno de los procesos son pilar del liderazgo y la decisión de crecer de manera sostenible con el entorno.

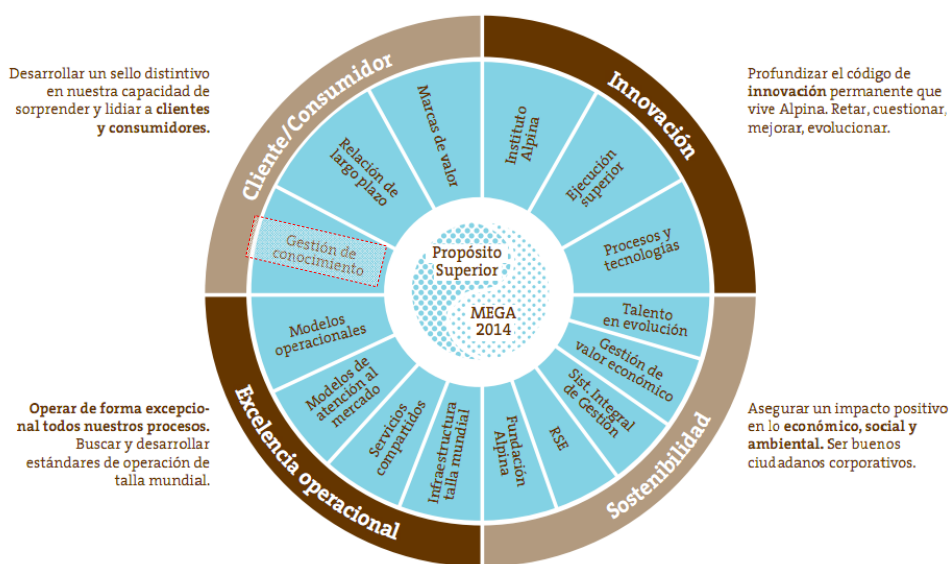
## Planeación Estratégica

La nueva estrategia Alpina 2014 es el resultado de un cuidadoso examen del entorno, de sus objetivos y capacidades.

Hace parte de un proceso continuo de análisis y lectura de nuestra realidad. Es el camino trazado para alcanzar las metas, expresadas en nuestra Mega hacia el año 2014. Todos los Alpinistas hacen parte de este viaje. “Todos contribuyen a su éxito y consecución”.

Durante el año 2009, se incorporo un nuevo esquema de Planeación Estratégica, el cual tomó como referencia el modelo de pensamiento de la universidad de Stanford.

Este modelo permite definir, entre otros, los cuatro Ejes de Distintividad Estratégica: Innovación, Cliente/Consumidor, Excelencia Operacional y Sostenibilidad.



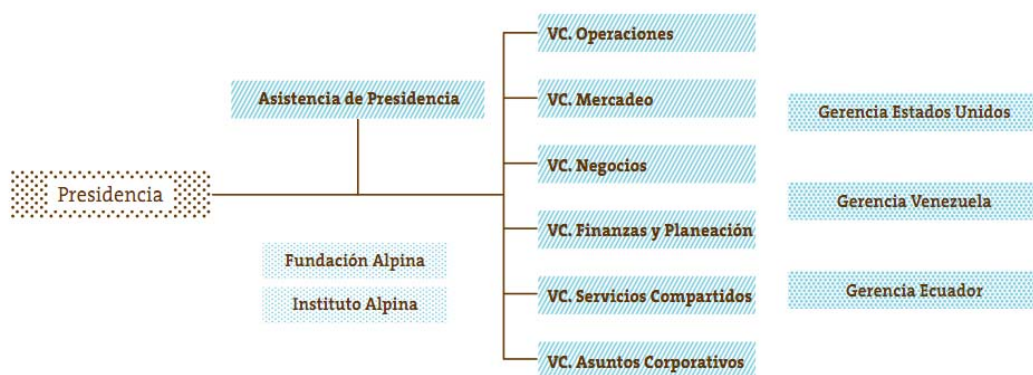
## COMPROMISOS COLECTIVOS

1. Trabajar siempre para generar confianza en nuestros alimentos. Y hacerlo con dedicación, pensando en alimentar a nuestras familias.
2. Tener un alto sentido de respeto hacia los clientes y colaboradores, así como hacia las comunidades para las que trabajan: valoran su diversidad.
3. Cree en querer y ser queridos.

4. Llevar los alimentos a todos aquellos lugares en donde hay personas que quieran alimentarse saludablemente.
5. Estar comprometidos con la comunidad. Generando bienestar y desarrollo, y protegiendo nuestro entorno.
6. Creer en observar, interpretar, anticipar y dar respuesta a los clientes y consumidores para merecer su fidelidad y preferencia.
7. Creer en ser líderes innovadores. Aportar soluciones ingeniosas que sorprenden.
8. Construir un futuro saludable y próspero para los clientes, consumidores, proveedores, empleados y accionistas

## MODELO CORPORATIVO

### Modelo Corporativo Alpina 2009



## DESEMPEÑO CONSOLIDADO

Los resultados que se presentan a continuación corresponden a la consolidación las Unidades de Negocio y no a las razones sociales, salvo cuando se menciona de manera explícita.

### Alpina en cifras

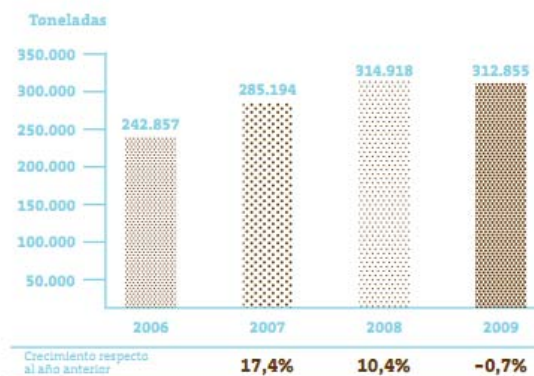
#### Alpina en cifras

	Colombia	Venezuela	Ecuador	Estados Unidos	Internacional	Ingredientes	Total
Número de empleados	5.355	168	556	7	5	1	6.092
Ventas brutas en valor (COP\$ MM) <sup>1 y 2</sup>	1.180.711	142.244	88.541	5.932	7.290	2.652	1.427.370
Ventas brutas en toneladas <sup>2</sup>	277.977	17.514	14.293	1.253	1.578	241	312.856

<sup>1</sup> Tasa de cambio utilizada Peso / Dólar 2.156 y BsF / Dólar 2.15

<sup>2</sup> Estas cifras corresponden a las Unidades de Negocio.

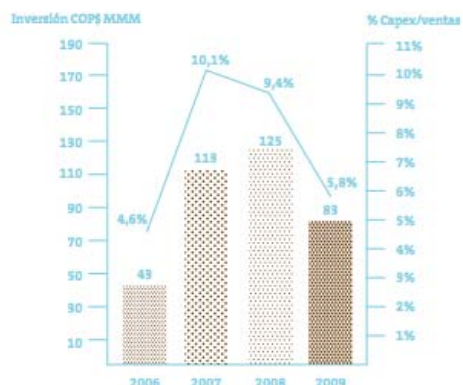
#### Evolución ventas brutas corporativas de las Unidades de Negocio en toneladas



#### Evolución ventas brutas corporativas de las Unidades de Negocio en moneda local

	2008	2009
Colombia COP\$ MM	1.114.056	1.180.711
Venezuela BsF\$ Miles	133.484	141.871
Ecuador US\$ Miles	39.479	41.074
Estados Unidos US\$ Miles	3.339	2.752
Internacional US\$ Miles	3.862	3.382
Ingredientes COP\$ MM	2.780	2.652

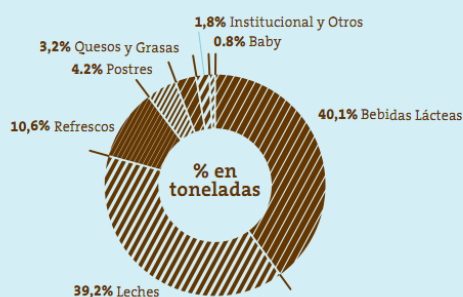
#### Evolución de las inversiones en COP\$



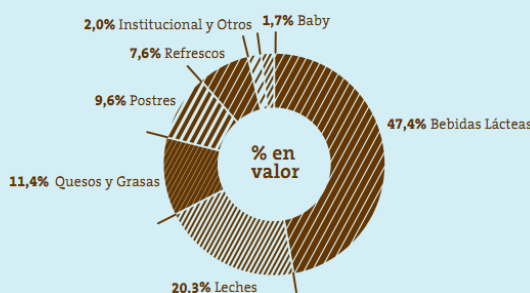
#### Evolución porcentaje EBITDA consolidado



### Participación en ventas por categoría Colombia



### Participación en ventas por categoría Colombia COP\$ MM



## DESEMPEÑO POR CATEGORÍAS EN COLOMBIA

### Bebidas Lácteas

En un mercado altamente competido, mantiene el liderazgo con una participación del 69,2% y un crecimiento del 2,6% en valor, donde se destacan los crecimientos de Yox y Finesse que llegaron al 12,7% y al 9%, respectivamente.

### Refrescos

La entrada de competidores, principalmente en el segmento Citrus, ha afectado el desempeño de la categoría de refrescos, provocando decrecimientos cercanos al 2,0% en volúmenes de venta. Sin embargo, durante el segundo semestre de 2010 se generó un crecimiento de la categoría en un 10% frente al primer semestre, principalmente por el lanzamiento de la nueva línea Refrescos Alpina.

Bajo la marca Fruper, el rediseño gráfico de la marca Frutto y las actividades dirigidas al consumidor y al canal de todas las marcas del grupo. El segundo semestre del año se vio favorecido por una mejor percepción del consumidor con respecto a la economía.

### Baby

Las computas se han posicionado como líder en el mercado de alimentos para bebés, creciendo un 23% en valor e incrementando su participación de mercado del 34% al 43% en 2009 (*fuentes: Nielsen de Colombia*). La categoría superó las 2.000 toneladas de ventas en el año 2010.

## **Postres**

La categoría de Postres se ha caracterizado por un alto dinamismo e innovación, lo que le ha permitido mantener su participación del 67,2% en Colombia, sin importar las contracciones de mercado generadas y nuevos competidores. Los lanzamientos que han caracterizado la categoría han sido Alpinito Miti-Miti, Alpinette Extremo, Mousse Alpinette, Flan Alpinette, Boggy Yogurt, Manjar Blanco y Arequipe Coco.

## **Leches**

La categoría de Leches presentó un crecimiento del 11% en valor debido al fortalecimiento, en Cundinamarca y en la región del Pacífico, del canal autoventa, y al desarrollo de un nuevo canal denominado Hogares, diseñado para llegar directamente al consumidor. La leche deslactosada logró ventas récord en diciembre, con más de 4 mil toneladas y un crecimiento acumulado del 13,6% en valor. Las iniciativas empleadas como la promoción de “La vaca” ayudaron exitosamente a alcanzar las metas propuestas, llegando a ser reconocidas con un premio EFFIE.

## **Quesos y Grasas**

Los notables crecimientos en valor de la mantequilla (48%), Queso Sabana (31%), esparcibles (14%) y Queso Parmesano (14%) impulsaron el crecimiento del total de la categoría al 13%, con ventas de \$134.488 millones. Estos crecimientos corresponden a iniciativas estratégicas como la alianza en cobranding con Bimbo y Rica de Queso Sabana; el aumento de la penetración en el canal tradicional; la expansión de portafolio de Queso Crema, y, finalmente, la concentración de Queso Parmesano en el consumo de la pasta.

Adicionalmente, la categoría aumentó significativamente en la generación de innovación con los lanzamientos de Provolone, Manchego, Sandwich Pack, Queso Crema 75 y 15 gramos, y Parmesano PET.

## **Institucional y otros**

Su desempeño fue favorecido por la alianza con el Grupo Nacional de Chocolates - La Recetta y los resultados sobresalientes de La Cabaña Sopó. La categoría creció un 21% en 2009, apoyando nuestro crecimiento.



## **CANALES DE DISTRIBUCIÓN:**

Alpina cuenta actualmente con los siguientes canales de distribución para atender la totalidad de sus segmentos:

1. Tradicional o Tienda a Tienda
2. Supermercados o Grandes Superficies
3. Distribuidores
4. Autoventa
5. Institucional

## **EL SITE DEL CONOCIMIENTO**

El Site de Conocimiento es una herramienta disponible para todos los Alpinistas que tengan acceso al portal Clickalpina. Funciona como un repositorio de información por medio del cual los usuarios tienen acceso a documentos internos y externos, que sean de conocimiento relevante para nuestra Organización y para su trabajo.

La herramienta cuenta actualmente con información relacionada a todas las áreas de nuestra Organización en los distintos países, tales como: Análisis del Sector, Estrategia Corporativa, Mercadeo, Comercial, Manufactura, Responsabilidad Social, Sostenibilidad, así como imágenes, videos y fotos de interés de nuestros Alpinistas, entre otros.

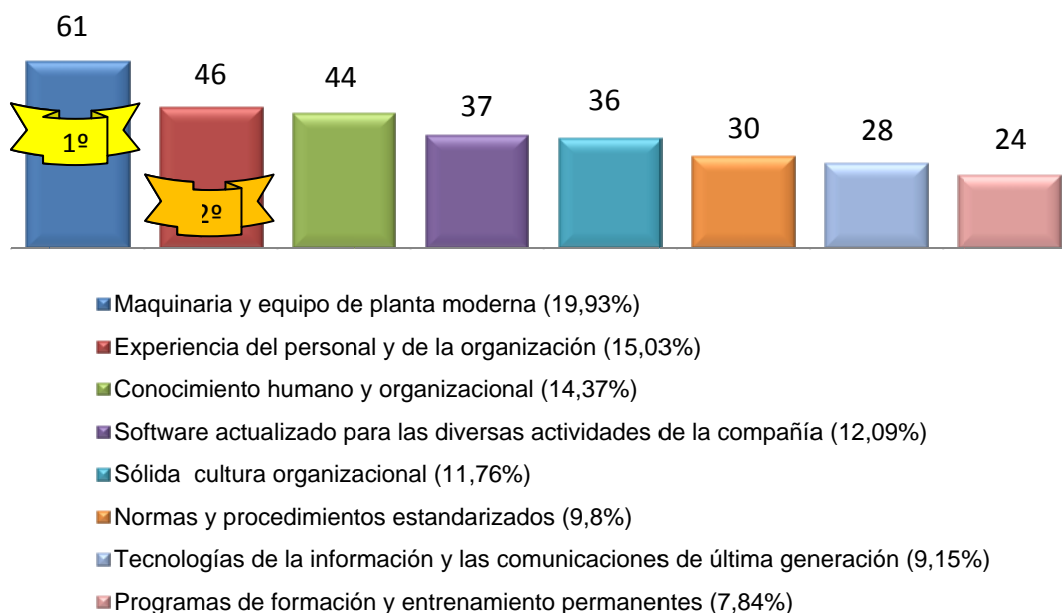
Cuando hicimos el lanzamiento del Site de Conocimiento, durante el Foro Corporativo “Una actitud para compartir conocimiento” en abril, contábamos con cerca de 100 documentos disponibles. A la fecha, el Site de Conocimiento cuenta con 1.000 documentos para consultar.

## RESULTADOS

### 1. ¿Cuáles de los siguientes aspectos considera que posee esta organización?

#### Aspectos de conocimiento que posee la Organización

Número de respuestas a favor



Para Alpina Productos Alimenticios su mayor recurso en términos de conocimiento hace referencia a su infraestructura tecnológica, donde gracias a su maquinaria y equipo de planta moderna, permite la optimización de los procesos de producción, distribución y comercialización.

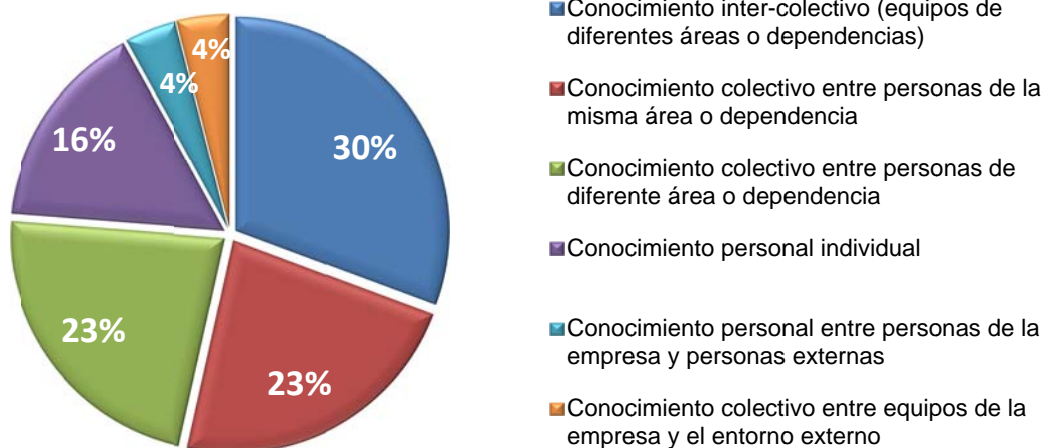
Por otra parte la experiencia adquirida a lo largo de los 65 años ha permitido desarrollar un excelente esquema de conservación del conocimiento en su personal.

Por último y según los resultados Alpina Productos Alimenticios ha iniciado un proceso de actualización y estandarización organizacional en miras de conservar y gestionar el conocimiento interno.

## 2. De las siguientes categorías de conocimiento ¿a cuál se da mayor importancia en esta empresa?

### Categorías de conocimiento a las que se da mayor importancia

Número de respuestas a favor

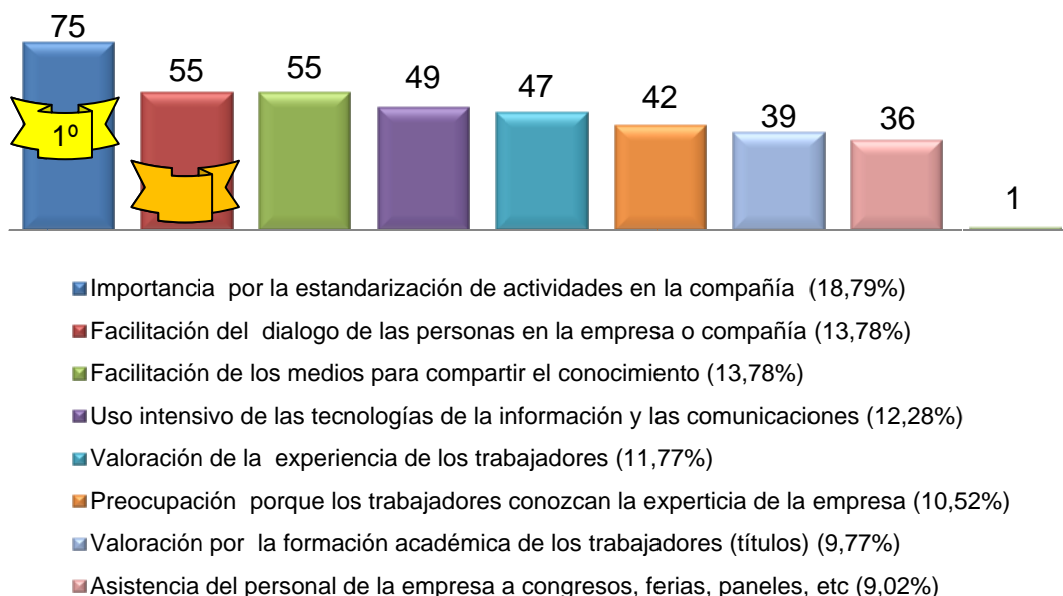


El conocimiento intercolectivo es la categoría de mayor importancia con un 30% de participación del total de la muestra, mostrando la importancia que presenta internamente la correlación entre equipos de diferentes áreas. Por otra parte y no menos importante se inicia un proceso de posicionamiento organizacional donde las personas generan un intercambio de conocimiento a nivel personal.

### 3. ¿Cuáles de los siguientes aspectos son los más importantes para la empresa?

#### Aspectos de importancia para desempeño laboral

Número de respuestas a favor



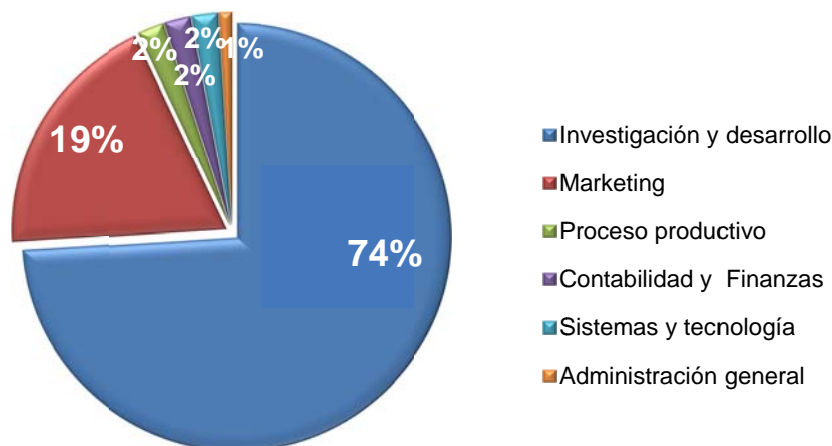
En términos de desempeño laboral los colaboradores de Alpina Productos Alimenticios expresan la importancia de estandarización de actividades en la compañía para optimizar la eficiencia de los resultados, es decir, que 18,79% del total de los encuestados afirma que la homologación de procesos les permite un mejor desempeño laboral.

Por otra parte los canales de comunicación y las plataformas tecnológica con las cuales se cuentan generan un apoyo positivo en todos y cada uno de los colaboradores facilitando el dialogo entre personas y de esta forma permite compartir el conocimiento.

#### 4. De las siguientes áreas, ¿cuál es la que más aporta conocimiento a la empresa?

##### Áreas que más aportan conocimiento a la empresa

Número de respuestas a favor



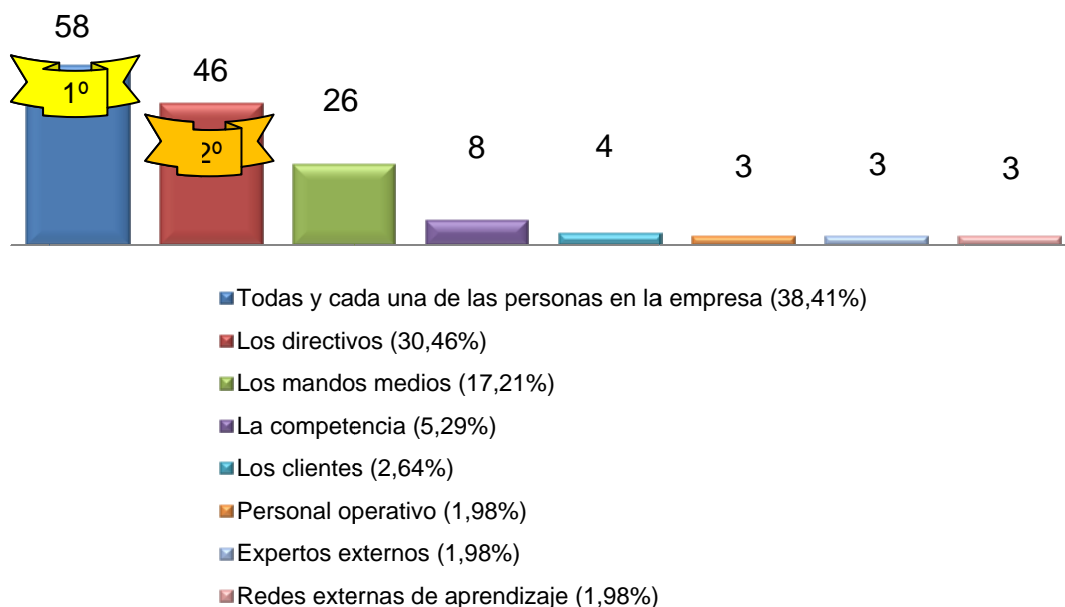
Durante los últimos años Alpina Productos Alimenticios ha generado cambios en su esquema organizacional y posicionamiento en el mercado permitiendo dar a conocer una compañía enfocada a la innovación de procesos de producción, distribución y comercialización de productos alimenticios saludables.

Éste hito no se sería posible si no se contara con un equipo especializado en investigación y desarrollo, dando como resultado que esta área sea la de mayor importancia en términos de generación de conocimiento pues en ella se permite identificar las oportunidades no cubiertas por la competencia y las necesidades no satisfechas al consumidor.

## 5. ¿Cuáles de las siguientes fuentes aportan más conocimiento para la empresa?

### Principales fuentes de conocimiento que posee la empresa

Número de respuestas a favor



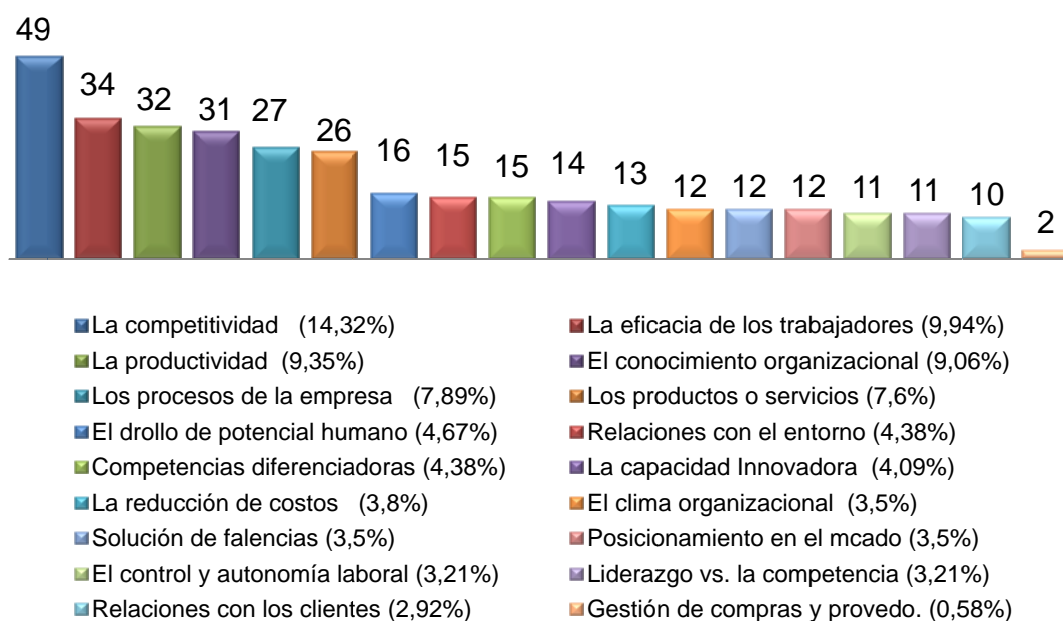
Para Alpina Productos Alimenticios su mayor fuente de conocimiento está fundamentada en todos y cada uno de sus colaboradores donde el 38,41% del total de los encuestados afirma que en cada uno de ellos se genera una pequeña porción de conocimiento. Siendo autónomos de su gestión auto motivación y control al interior de la compañía.

Por otra parte y sin lugar a dudas los directivos y los mandos medios son los canales permiten la alienación del conocimiento generado en cada una de las áreas, para generar una trazabilidad con la estrategia establecida, es decir, que en ellos se concentra la mayor porción del conocimiento.

## 6. ¿En cuáles de los siguientes aspectos se generan mejoras como consecuencia del uso y creación de conocimiento en la empresa?

### Mejoras en la empresa como resultado del uso y creación del conocimiento

Número de respuestas a favor

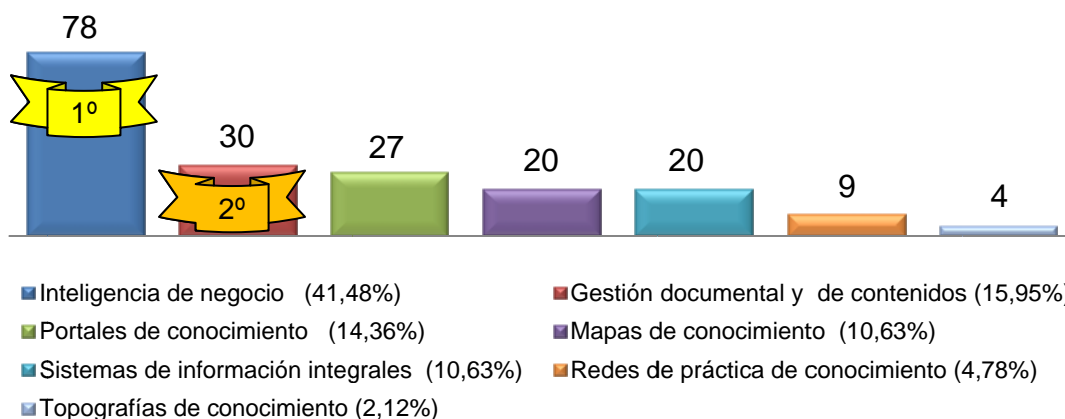


Como resultado del uso y creación del conocimiento en Alpina Productos Alimenticios se ha logrado posicionar como una de las empresas líderes en el mercado de alimentos en Colombia mediante una alta competitividad en los segmentos donde actualmente se presenta, sobrepasando indicadores como productividad, bajos costos y conocimiento organizacional, es decir, que los esfuerzos tanto interna como externamente han sido de gran ayuda para ser una empresa de alta recordación en los consumidores.

## 7. ¿Cuáles de las siguientes herramientas son las más utilizadas en la empresa?

### Herramientas relacionadas con conocimiento más utilizadas en la empresa

Número de respuestas a favor



Desde inicios del 2001 Alpina identifico una alta oportunidad en capturar el conocimiento no solo interno sino externo mediante un análisis estratégico del consumidor, entendiendo sus necesidades, gustos y comportamiento de acuerdo al segmento poblacional en el que se encuentran, es decir, en hacer un estudio georeferenciado de sus consumidores actuales y potenciales.

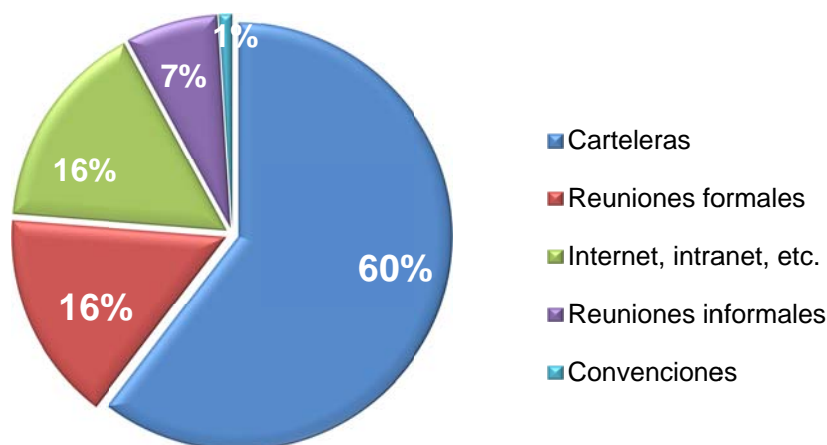
De allí la importancia de desarrollar una herramienta pionera en el mercado de inteligencia de negocios, convirtiéndose en su mayor diferenciador en términos de estrategia, para el posicionamiento de marca y cubrimiento geográfico entendiendo no solo la evolución de sus ventas sino también el comportamiento de la competencia para establecer estrategia de respuesta inmediata y contrarrestar las falencias que se presentan en mercado.



**8. De las los siguientes medios, señale el que más se utiliza en la empresa para informar a los trabajadores sobre el logro de los resultados de ésta:**

**Medios para informar logros de resultados**

*Número de respuestas a favor*

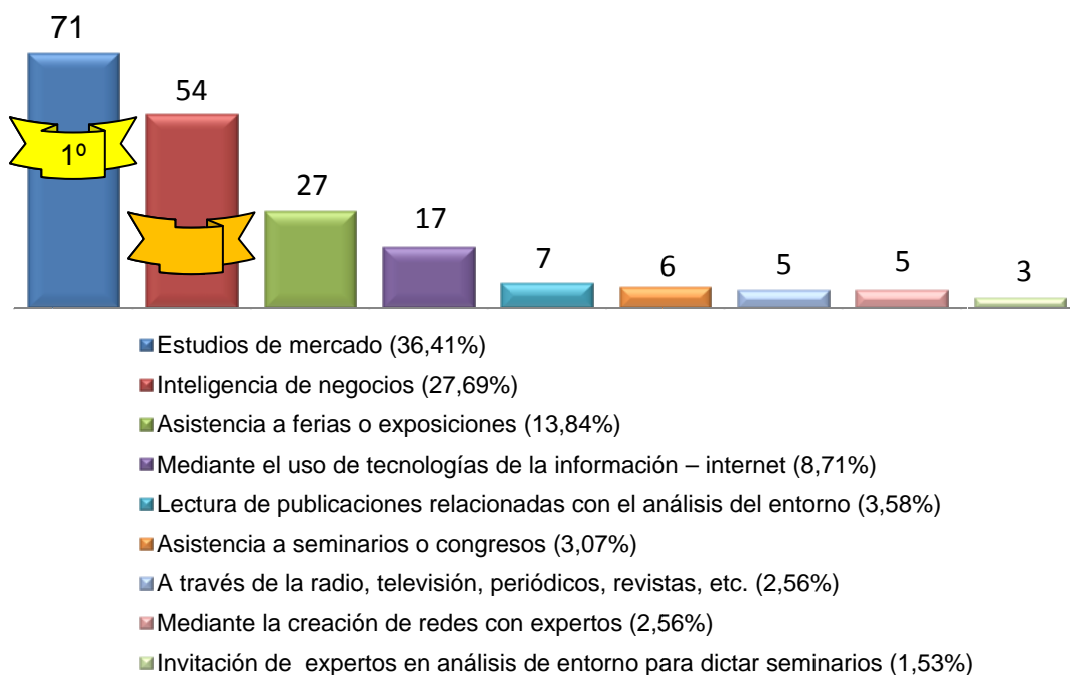


A pesar de ser una compañía a la vanguardia en procesos tecnológicos y altas inversiones en plataformas, la cultura organizacional en términos de difusión de comunicación de resultados de logros de trabajadores, información variada y novedades es ligeramente ortodoxa puesto su canal más utilizado e importante son las carteleras según el 60% del total de los encuestados y esto generar retrasos y demoras en los procesos de actualización de información y difusión de información.

9. Señale los dos medios que más utiliza la empresa para conocer el entorno externo:

### Medios que utiliza la empresa para conocer el entorno externo

Número de respuestas a favor

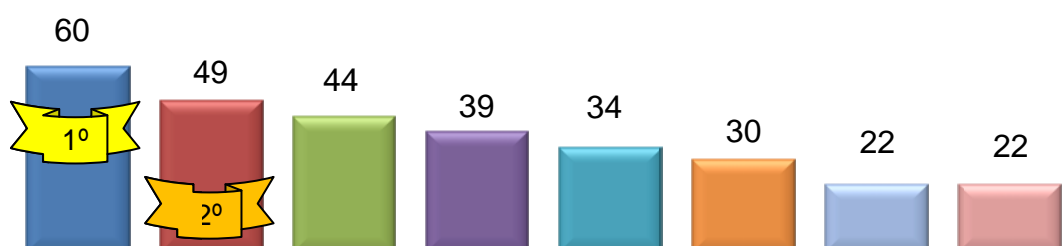


Si bien la inteligencia de negocios es una plataforma diferenciadora en términos de gestión de conocimiento, Alpina Productos Alimenticios destina altos montos de inversión a estudios especializados de mercado desarrollados por expertos para lograr identificar nuevas oportunidades. Esto principalmente en segmentos de mercado donde su experiencia o conocimiento es insipiente, como por ejemplo el Internacional.

10. Señale los tres campos donde más se reflejan los resultados de la capacitación en la empresa:

**Campos donde se reflejan los resultados de la capacitación**

*Número de respuestas a favor*

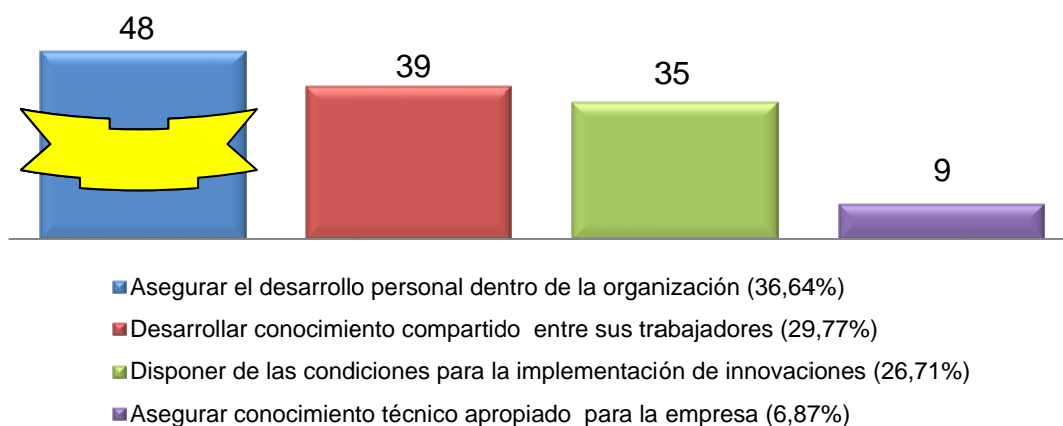


- Incrementos de productividad (20%)
- Incrementos en la motivación en los trabajadores (16,33%)
- Incremento de ideas innovadoras (14,66%)
- Mejoramiento de la calidad del producto o servicio ofrecido por la empresa (13%)
- Reducción de la necesidad de supervisión (11,33%)
- Mejoras en el servicio al cliente (10%)
- Incremento de la moral de los trabajadores (7,33%)
- Incrementos en índice de la lealtad del trabajador hacia la empresa (7,33%)

Mediante capacitación Alpina Productos Alimenticios ha desarrollado un esquema motivacional para sus trabajadores permitiendo así generar incrementos de productividad y sin lugar a dudas nuevas ideas innovadoras, permitiendo concluir que el entrenamiento para potencializar habilidades y capacidades en las personas genera un impacto positivo sobre los resultados obtenidos.

## 11. ¿Cuál es el principal objetivo de la capacitación en la empresa?

**Principal objetivo de la capacitación en la empresa** *Número de respuestas a favor*

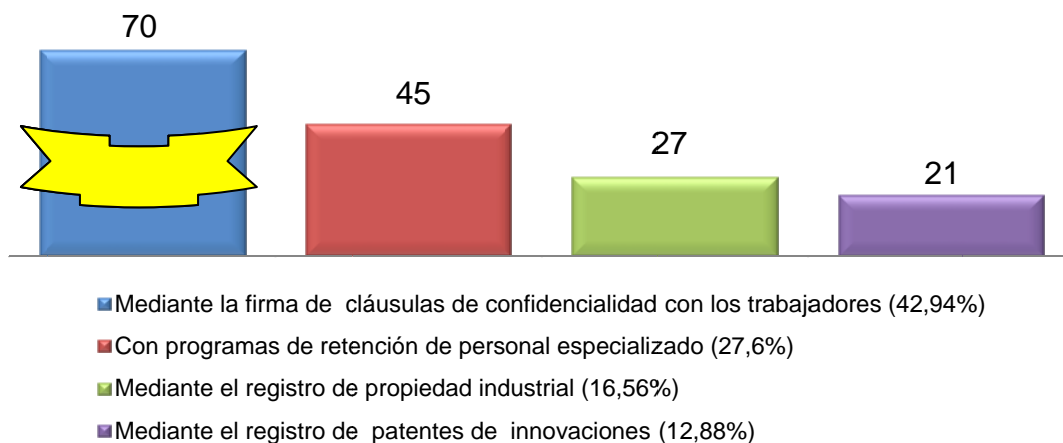


Los resultados obtenidos corroboran la importancia que existe en Alpina Productos Alimenticios la capacitación de su personal, no solo en el momento de ingreso de nuevas personas si no la realización de un proceso de capacitación constante con sus colaboradores antiguos mitigando riesgos de sesgar procesos y habilitar la oportunidad a nuevas ideas. Permitiendo estar en constante oxigenación y retroalimentación para asegurar el desarrollo personal de todos y cada uno de los colaboradores dentro de la organización.

## 12. ¿ ¿Cómo se suele proteger el conocimiento en la empresa?

### Medios utilizados para proteger el conocimiento en la empresa

Número de respuestas a favor

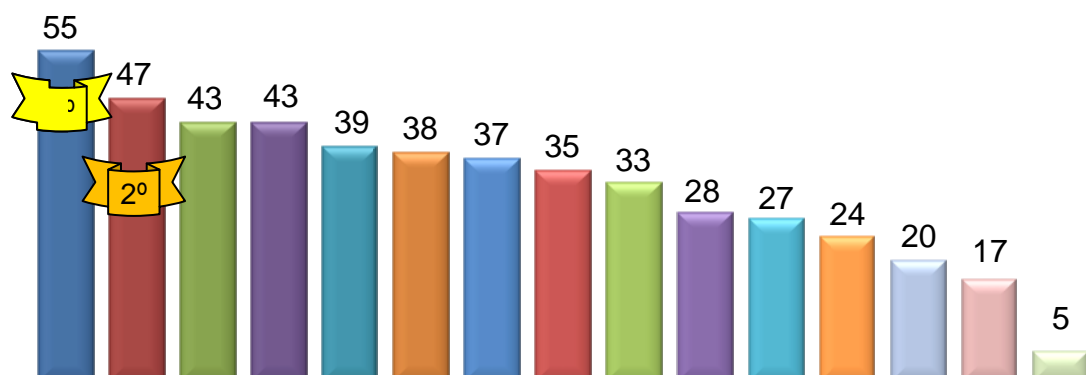


Con el fin de proteger y conservar el conocimiento desarrollado durante estos 60 años Alpina Productos Alimenticios ha desarrollado protocolos para la conservación del mismo mediante la firma de cláusulas de confidencialidad, corroborado con un 42,94% de respuestas favorables en la encuesta realizada.

### 13. ¿Cuál de los siguientes rasgos identifica la cultura del trabajo en la empresa?

#### Rasgos que identifican la cultura del trabajo en la empresa

Número de respuestas a favor



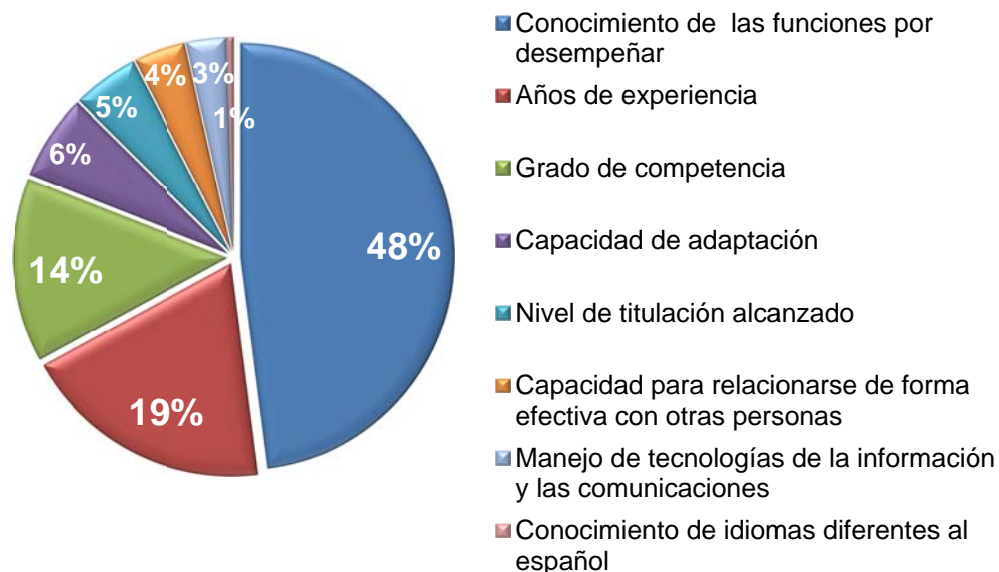
- Un contexto de flexibilidad (laboral y de proceso productivo) (11,2%)
- Visión compartida de la organización (9,57%)
- Aprendizaje profesional compartido entre empleados (8,75%)
- Trabajo por proyectos y en equipo (8,75%)
- Auto revisión en las tareas y trabajos programados (7,94%)
- Un espacio de colaboración espontánea entre empleados (7,73%)
- Evaluación del trabajo en torno a los resultados (7,53%)
- Relaciones para compartir información (7,12%)
- Comunicaciones formales (6,72%)
- Control de los miembros de los equipos sobre su trabajo (5,7%)
- Relaciones laborales competitivas entre los trabajadores (5,49%)
- Trabajo rutinario (4,88%)
- Trabajo individualizado (4,07%)
- Toma autoritaria de decisiones (3,46%)
- Obediencia a la dirección (1,01%)

Los aspectos que identifican la cultura organizacional de Alpina Productos Alimenticios son: aprendizaje profesional compartido entre colaboradores, relaciones laborales competitivas, flexibilidad en procesos productivos, evaluación mediante indicadores de resultados y trabajo rutinario.

#### 14. Rasgos más importantes de las personas que trabajan en la empresa:

##### Rasgos más importantes de las personas que trabajan en la empresa

Número de respuestas a favor

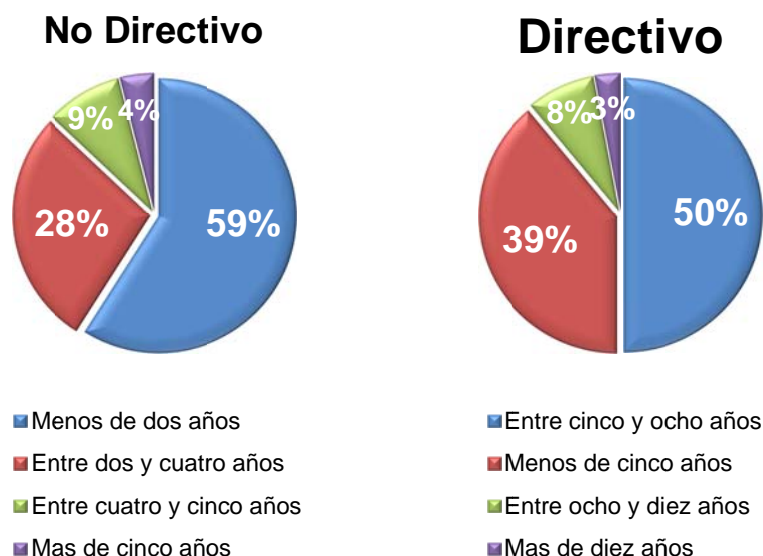


Cerca del 50% de la población encuestada concuerda en afirmar que el éxito de su desempeño laboral está fundamentado en conocimiento que se tiene sobre las funciones a desempeñar es decir que Alpina Productos Alimenticios basa parte de su estrategia en la especialización de personas sobre procesos específicos, sin embargo se considera que existen falencias en implementar estrategias de multifuncionalidad en áreas específicas

## 15. Nivel de experiencia

### Rango de experiencia que se requiere para desempeñar cargos en la empresa

Número de respuestas a favor



Según los resultados obtenidos los colaboradores de Alpina consideran en un 59% se requieren menos de dos años de experiencia para ocupar un cargo no directivo y 41% considera que deben ser un tiempo superior a dos años, por otra parte para los cargos directivos se requieren entre 5 y 8 años según el 50%, esto permite identificar que la gestión del conocimiento parte de cargos directivos y mandos medios lo que indica que se necesita más experticia y conocimiento en estos cargos.

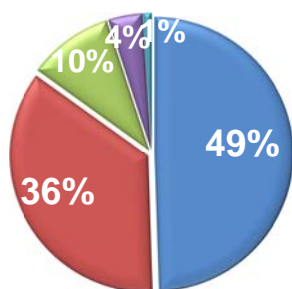


## 16. Inversión y tiempo en capacitación (incluye dos preguntas)

### Inversión promedio anual en capacitación por persona

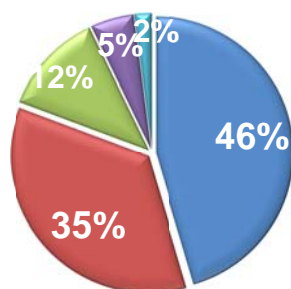
Número de respuestas a favor

#### No Directivo



- Entre 1 y 5 millones
- Menos de un millón
- Entre 5 y 10 millones
- Entre 10 y 15 millones
- Más de 15 millones

#### Directivo

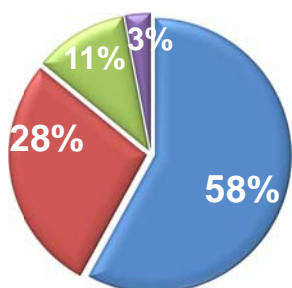


- Menos de 5 millones
- Entre 5 y 10 millones
- Entre 10 y 15 millones
- Más de 20 millones
- Entre 15 y 20 millones

### Tiempo promedio anual en capacitación por persona

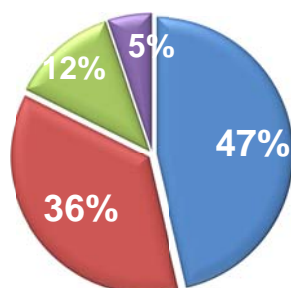
Número de respuestas a favor

#### No Directivo



- Entre 20 y 80 horas
- Menos de 20 horas
- Entre 80 y 150 horas
- Más de 150 horas

#### Directivo



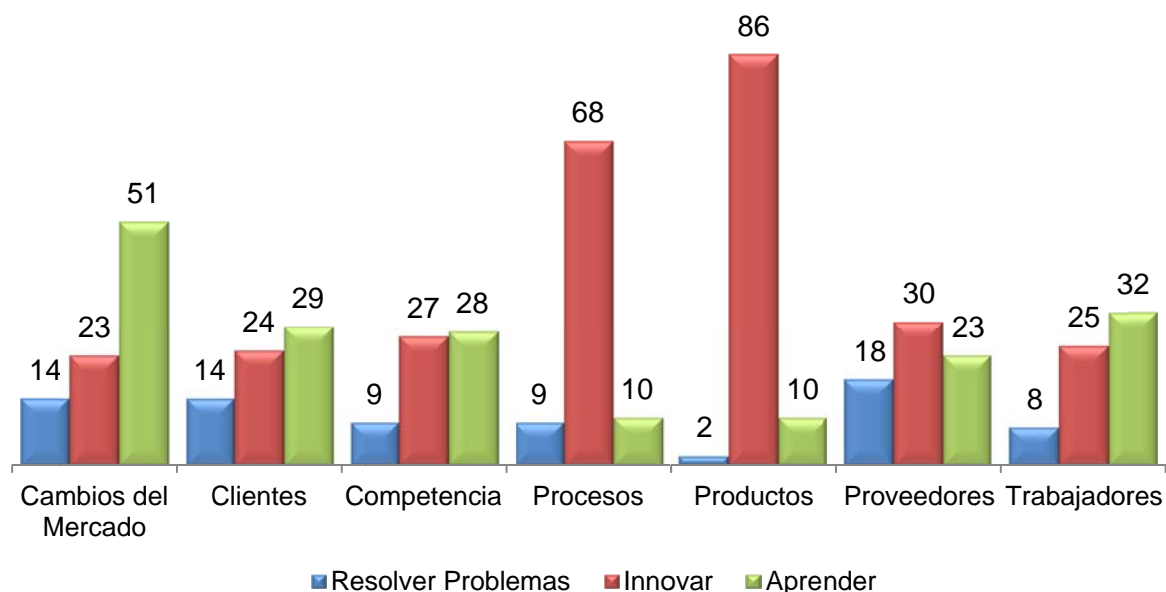
- Menos de 80 horas
- Entre 80 y 120 horas
- Entre 120 y 250 horas
- Entre 120 y 250 horas

Más de 50% de la población encuestada afirma que la inversión anual en capacitaciones para cargos no directivos oscila entre uno y cinco millones de pesos anuales con un tiempo destinado ente 20 y 80 horas y para cargos directivos entre cinco y diez millones de pesos con un tiempo entre 80 y 120 horas.

**18. Capacidad de la empresa para resolver problemas, innovar o aprender frente a: mercados, clientes, competencia, procesos, productos, proveedores, colaboradores.**

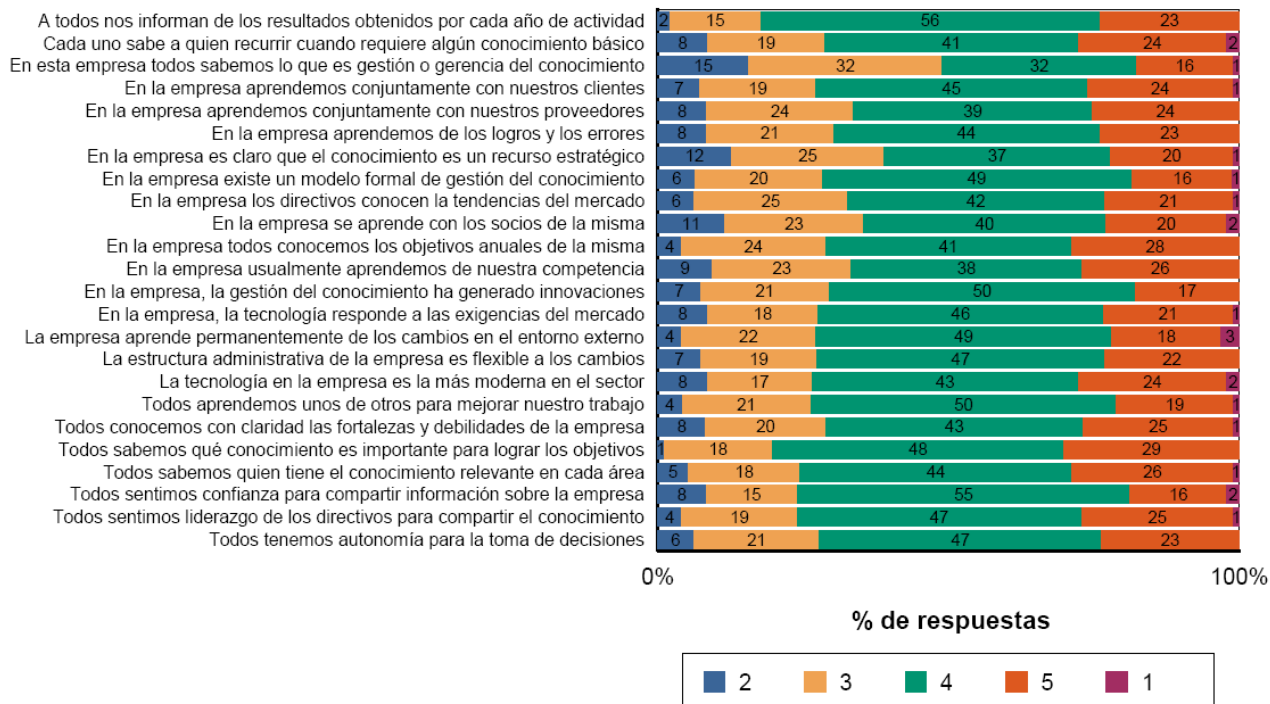
**Capacidad de la empresa para resolver problemas, innovar o aprender**

*Número de respuestas a favor*



Sin lugar a dudas Alpina concentra sus esfuerzos en generar procesos diferenciadores e innovadores, permitiendo no solo optimizar su red de clientes internos y procesos de producción, distribución y comercialización sino también en llevar al cliente una propuesta de valor a través de productos y nuevos servicios. Por otra parte los cambios de mercado son un motivador de aprendizaje constante para Alpina Productos Alimenticios.

## 19. Aspectos relacionados al conocimiento, con los que cuenta la empresa



Haciendo una revisión global se concluye que la gestión de conocimiento en Alpina viene siendo implementada con éxito de acuerdo a los procesos y protocolos establecidos para el mismo, pues cuenta con un alto índice de tendencias a favor donde la retroalimentación, el aprendizaje, la medición y el control son pilares fundamentales en su estrategias organizacional.

## CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### ¿Cuál es la situación actual de la gestión del conocimiento en Alpina Productos Alimenticios?

Con base en el trabajo realizado y los resultados obtenidos, podemos hacer un balance positivo sobre el trabajo realizado durante la última década en Alpina Productos Alimenticios para Gestionar el Conocimiento, pues sus estándares de control y seguimiento a la Gestión del conocimiento son acordes a las necesidades y requerimientos propuestos por los diferentes autores estudiados.

De igual forma los procesos y sistemas de Gestión del Conocimiento, no solo parten de un pilar fundamental del planeamiento estratégico de la organización, sino que la trazabilidad es permanente en todos y cada uno de sus procesos y tareas diarias mediante seguimientos de BSC y diferentes protocolos de control.

Alpina invierte en investigación el 2,5% del total de sus ventas anuales. Representando una cifra muy importante que se acerca al nivel de la industria de alimentos en Europa. Esto con el fin de buscar nuevas fuentes de innovación, mejores resultados y determinar hacia dónde ir y que tipo de estrategias implementar para cautivar nuevos segmentos y mercados potenciales.

Adicional la investigación no solo es destinada a estudiar los mercados en general, sino por el contrario para determinar valores nutricionales y desarrollo de nuevos productos que permitan ganar mayor participación en cuantías ponderadas.

Por ésta razón, Alpina Productos Alimenticios ha desarrollado acuerdos tecnológicos con varios institutos, universidades, centros de investigación y compañías de alimentos nacionales e internacionales, que le permiten un intercambio constante para liderar los cambios en el sector y la han posicionado como líder en la Gestión del Conocimiento en sus segmento principal.

A continuación estableceremos un pequeño reporte sobre las fortalezas detectadas de acuerdo a la Gestión del Conocimiento:

1. Se han desarrollado procesos más eficientes, con mecanismo de control para garantizar excelencia en los productos.
2. La experiencia acumulada a lo largo de más de seis década es una de las grandes fortalezas de Alpina Productos Alimenticios para proyectarse en los mercados internacionales. A su “saber hacer” le suma una larga trayectoria en inversión, investigación, innovación, ajuste de procesos, desarrollo de

capacidades logísticas y de infraestructura, servicio al cliente y al consumidor, que se convierten en ventaja competitivas

3. Alpina Productos Alimenticios, desde sus inicios, ha contado con ejecutivos y técnicos que recorren el mundo mirando qué hay de nuevo en procesos, en informática, en productos. Aunque parezca pretencioso, Alpina Productos Alimenticios es la compañía más innovadora en alimentos en Colombia.
4. La gestión del Conocimiento ha permitido siempre producir noticias importantes y positivas, acompañado de una excelente comunicación no solo interna sino con el consumidor final.
5. Alpina es una organización flexible y eficiente orientada al servicio al cliente y comprometida con el desarrollo y la profesionalización del equipo humano.
6. La toma de decisiones esta basada en la gestión por procesos y la incorporación de tecnologías de comunicación en tiempo real.
7. Alpina ha desarrollado una cultura de las competencias para saber y saber hacer, en función de la excelencia, el resultado, la productividad, el buen trato y el respeto por el ser humano. Éstas son herramientas han sido esenciales para el cumplimiento de sus logros.
8. Alpina ha reorientando su estructura organizacional hacia un modelo corporativo la cual le permite aplicar a plenitud su conocimiento y experiencia en los nuevos escenarios donde se enfrentará a competidores con amplias trayectorias en el negocio y que se han asentado durante años en los mercados.
9. Los esfuerzos por formar un equipo humano con las competencias precisas para liderar de manera integral los nuevos requerimientos de mercado y expansión de los mismos, permiten proyectar los conocimientos locales en las mercados externos.
10. Alpina aplica todo su conocimiento para entender e interpretar rápidamente los gustos y costumbres locales en las nuevas geografías. Sus fortalezas en Colombia deben ser también las cualidades de todo su equipo no solo internamente sino en el exterior también.

11. Los colaboradores adaptan sus conocimientos para aplicarlos en contextos diferentes al colombiano. Haciendo un esfuerzo por alzar la mirada en equipo, como un colectivo para ver más allá del mercado local.
12. La logística, el esquema de distribución, el conocimiento del mercado y la calidad en el servicio que presta Alpina, son parte de su mejor saber hacer.
13. Hacer que la Gestión del Conocimiento sea pilar fundamental de la planeación estratégica, es un diferenciador que pocas empresas lo tienen en Colombia
14. El esfuerzo constante por innovar y contar con la mejor tecnología hace a Alpina Productos Alimenticios una empresa a la vanguardia de las necesidades del consumidor.

### **RECOMENDACIONES PARA ALPINA PRODUCTOS ALIMENTICIOS**

Como equipo investigador y dando cumplimiento a los hallazgos detectados, listamos las siguientes recomendaciones para ser consideradas tanto en el marco global de la organización, como en la ejecución de la planificación estrategia 2012-2016.

1. Continuar trabajando al interior de la organización el tema de la Gestión del Conocimiento como parte de la estrategia corporativa con el fin de continuar creando lazos y una futura del conocimiento en Alpina Productos Alimenticios.
2. No considerar la Gestión del Conocimiento como un producto derivado del pasado, es decir un bien determinado, sino por el contrario es un concepto que la organización debe considerar y revisar constantemente ya que por sus condiciones de medición e implementación debe contar con revisión permanente, es un bien variante al interior de la organización.
3. Hacer buen uso de sinergias y no hacer un “boom” sistemático de las buenas prácticas, ya que éstas pueden crear una falsa ilusión y distorsionar tanto las necesidades de conocimiento como la implementación de los métodos de medición.
4. Desarrollar un plan de comunicación inter niveles como parte vital de las Gestión del Conocimiento en la Organización, haciendo uso de todos los medios habilitados para ello. Pues mediante el uso de una comunicación atractiva, que llame la atención de los colaboradores se genera un

ambiente de mayor flexibilidad y facilidad de adaptación a los cambios que sean necesarios, al igual que se extiende la posibilidad de hacer llegar opiniones y sugerencias externar como mejoras a los métodos implementados.

5. Haciendo buen uso de la comunicación se puede comprender lo que se quiere hacer y cómo se quiere lograr. Permitiendo actuar con mayor rapidez y eficacia. La Gestión del Conocimiento nace en la comunicación para hacer llegar el conocimiento y proveer de los medios para incrementarlo.
6. Desarrollar talleres con colaboradores de diferentes áreas donde se genere un ambiente de trabajo informar y sea posible compartir conocimiento sobre actividades realizadas y nuevas ideas para mejorar procesos de la Gestión del Conocimiento. De estos talleres se deben generar actas que resuman los hitos de cada actividad al igual se debe llevar registro de asistentes y guardar bitácoras para dejar memorias en la cadena del conocimiento.
7. Para hacer uso de las tecnologías que hacen parte de la compañía debe diseñar acorde a sus políticas una forma didáctica y fácil en la cual cada colaborador guarde su conocimiento para que el pueda revisarlo o comunicarlo, ya sea para nuevos colaboradores o para las capacitaciones periódicas.
8. Para que el conocimiento evolucione Alpina Productos Alimenticios debe desarrollar un plan de capacitación con todo el personal y que éste cuente con periodicidades constantes y regularidad en el año, y de ésta forma la totalidad de colaboradores sean partes esencial de los mismo, y lograr que el conocimiento circule a través de todas y cada una de las áreas.
9. Hacer planes de carrera teniendo en cuenta todo lo que se refiere a la gestión del conocimiento en Alpina Productos Alimenticios. Además de las habilidades de cada colaborador, en este punto es de vital importancia la Unidad de Recursos Humanos ya que es el departamento encargado de la motivación y promoción de este tema.
10. Cada líder debe motivar y desarrollar programas en los que la gestión del conocimiento sea vea reflejado para que así la compañía vaya mejorando día con día.

## REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

ANDREU, R. y SIEBER, S. (1998): "Learning, Knowledge and Interaction: Towards a New Approach to Knowledge Creation and Diffusion", Paper presentado en la Organization Subconference, INFORMS National Fall Conjérence, Octubre 1998 - Seattle, Washington.

ANDREU, R. y SIEBER, S. (1999): "Knowledge and Problem Solving: a Proposal for a Model of Individual and Collective Learning", Working Paper, 1/99, Barcelona, Spain: IESE.

COHEN, W. M., y LEVINTHAL, D. A. (1990): "Absorptive Capacity: A New Perspective on Learning and Innovation", Administrative Science Quarterly, 35(1),128-152.

DRUCKER, P. (1993): Post-capitalist Society, Oxford, Butterworth-Heinemann.

DUNCAN, R., y WEISS, A. (1979): "Organizational Learning: Implications for Organizational Design", Research in Organizational Behavior, 1, 75-123.

GRANT, R. M. (1996): "Prospering in Dynamically-Competitive Environments: Organizational Capability as Knowledge Integration", Organization Science, 7(4), 375-387.

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

PETERAF, M. (1993): "The Cornerstones of Competitive Advantage: A Resource-based View", Strategic Management Journal, 14(3), 179-191.

TEECE, D. J., PISANO, G., y SHUEN A. (1997): "Dynamic Capabilities and Strategic Management", Strategic Management Journal, 18(7), 509-533.

[http://www.icesi.edu.co/estudios\\_gerenciales/images/stories/doc/9.%20cesar%20bernal%20-%20gestion%20del%20conocimiento.pdf](http://www.icesi.edu.co/estudios_gerenciales/images/stories/doc/9.%20cesar%20bernal%20-%20gestion%20del%20conocimiento.pdf)

[http://bvs.sld.cu/revistas/aci/vol15\\_3\\_07/aci02307.htm](http://bvs.sld.cu/revistas/aci/vol15_3_07/aci02307.htm)

[http://es.wikipedia.org/wiki/Conocimiento\\_expl%C3%ADcito](http://es.wikipedia.org/wiki/Conocimiento_expl%C3%ADcito)

[http://www.12manage.com/methods\\_taylor\\_scientific\\_management\\_es.html](http://www.12manage.com/methods_taylor_scientific_management_es.html)

<http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger1/orgcreaco.htm>

[http://es.wikibooks.org/wiki/Gesti%C3%B3n\\_del\\_conocimiento/Modelo\\_de\\_creaci%C3%B3n\\_del\\_Conocimiento/Teor%C3%ADa\\_de\\_creaci%C3%B3n\\_de\\_conocimiento\\_por\\_Nonaka\\_y\\_Takeuchi](http://es.wikibooks.org/wiki/Gesti%C3%B3n_del_conocimiento/Modelo_de_creaci%C3%B3n_del_Conocimiento/Teor%C3%ADa_de_creaci%C3%B3n_de_conocimiento_por_Nonaka_y_Takeuchi)





<http://www.gestiopolis.com/administracion-estrategia/herramientas-gestion-conocimiento.htm>

UNIVERSIDAD DE LA SABANA  
INSTITUTO DE POSTGRADOS-FORUM  
RESUMEN ANALÍTICO DE INVESTIGACIÓN (R.A.I)

No.	VARIABLES	DESCRIPCIÓN DE LA VARIABLE
1	NOMBRE DEL POSTGRADO	Especialización en Gerencia Estratégica
2	TÍTULO DEL PROYECTO	DIAGNOSTICO DE LA GESTION DEL CONOCIMIENTO EN ALPINA PRODUCTOS ALIMENTICIOS
3	AUTOR(es)	Gutierrez Sanchez, Adriana Maria Mejia Padilla, Sergio A.
4	AÑO Y MES	2011 Diciembre
5	NOMBRE DEL ASESOR(a)	Bernal Torres, Cesar Augusto
6	DESCRIPCIÓN O ABSTRACT	Tradition, quality and constant innovation, have permitted that Alpina Productos Alimenticios, reach a unique position in the Colombian food market. Increase in sales, optimization of resources and improvements in profitability are not the only factors that support the Company's global strategies. To the contrary, constant learning, getting to know the consumer exhaustively, using state-of-the-art technologies and control tools, have permitted Alpina Productos Alimenticios to become a leader in the knowledge management, being this last element a systematic and integral method in the Organization. Tradition, quality and constant innovation are the principles that have allowed Alpina Productos Alimenticios, to attain a unique position in the Colombian food market. Increase in sales, optimization of resources and improvements in profitability are not the only factors that support the Company's global strategies. To the contrary, constant learning, getting to know the consumer exhaustively, using state-of-the-art technologies and control tools, have permitted Alpina Productos Alimenticios to become a leader in the knowledge management, being this last element a systematic and integral method in the Organization.
7	PALABRAS CLAVES	Conocimiento, transmisión, Desarrollo, Tecnología, Medición.
8	SECTOR ECONOMICO AL QUE PERTENECE EL PROYECTO	Sector Industrial
9	TIPO DE ESTUDIO	Trabajo de investigación.
10	OBJETIVO GENERAL	Realizar un diagnóstico integral de gestión del conocimiento, que considere los diferentes ámbitos (Identificación, socialización, creación, uso y beneficios) del conocimiento como estrategia competitiva para Alpina Productos Alimenticios a partir del diseño de un instrumento que considere las particularidades de la empresa y las exigencias del entorno.
11	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	Identificar el papel del conocimiento en Alpina Productos Alimenticios. Establecer los principales factores relacionados con la gestión del conocimiento en Alpina Productos Alimenticios. Determinar si Alpina Productos Alimenticios cuenta con estrategias y técnicas para gestionar el conocimiento. Identificar los medios y las tecnologías que Alpina Productos Alimenticios implementa para gestionar el conocimiento. Determinar las acciones de planeación, organización, dirección y control sobre la gestión del conocimiento que Alpina Productos Alimenticios ha desarrollado. Identificar los principales actores influyentes en la gestión del conocimiento. Establecer si Alpina Productos Alimenticios utiliza indicadores para gestionar el conocimiento de acuerdo con los objetivos estratégicos. Identificar si existe algún modelo de gestión del conocimiento que esté implementando en Alpina Productos Alimenticios, y el grado de su implementación.
12	RESUMEN GENERAL	La globalización ha hecho que la competitividad entre las empresas y organizaciones sea cada vez más agresiva, al igual que mantenerse vigente en los mercados y tener la fidelidad de los clientes es una cualidad difícil de lograr. Es por esta razón que se hace casi obligatorio que el desarrollo del conocimiento dentro de las empresas vaya en constante crecimiento y cambio, obteniendo así una mejora continua y por ende el logro de competitividad de la organización. Se ha hecho necesario un cambio en la forma de pensar de los líderes de las organizaciones para poder hacer frente a los cambios del mercado y hacerlo de una manera competitiva. Ya que en un principio en muchas organizaciones se tomaban decisiones para poder resolver un problema sin darse cuenta que éstas podían generar un problema mayor. No se tenía un orden ni un historial de cómo se le daban solución a los problemas. Es en este punto donde La Gestión del Conocimiento empieza a jugar un papel de gran importancia, ya que como proponen varios autores esta es la forma correcta como se debe gestionar y desarrollar el conocimiento, pues es la herramienta más efectiva para crear empresas competitivas e innovadoras, difíciles de imitar con altos estándares de calidad y de esta manera tener la fidelidad de sus clientes debido a que se les está ofreciendo lo que ellos realmente necesitan. Por esta razón se desarrolla este diagnóstico en Alpina Productos Alimenticios, empresa colombiana líder en el mercado de consumo masivo buscando identificar los vínculos que existen entre la Gestión del Conocimiento y la competitividad y el rol predominante en la proyección para un futuro empresarial. El documento ilustra cómo la integración y orientación de la innovación y la gestión del conocimiento, se convierten en una necesidad de desarrollo que actualmente permite diferenciar las organizaciones tradicionales, que se destacan por implementar cambios y mejoras esporádicas sin un plan ni proyección y las organizaciones modernas que basan su día a día en su dinámica innovadora con miras a lograr ventajas competitivas sostenibles. El objetivo general del presente estudio busca analizar las relaciones, teóricas y empíricas de la gestión del conocimiento, con la capacidad competitiva de la organización, mediante el desarrollo de un estudio y análisis. Con base en el trabajo realizado y los resultados obtenidos, podemos hacer un balance positivo sobre el trabajo realizado durante la última década en Alpina Productos Alimenticios para Gestionar el Conocimiento, pues sus estándares de control y seguimiento a la Gestión del conocimiento son acordes a las necesidades y requerimientos propuestos por los diferentes autores estudiados. De igual forma los procesos y sistemas de Gestión del Conocimiento, no solo parten de un pilar fundamental del planeamiento estratégico de la organización, sino que la trazabilidad es permanente en todos y cada uno de sus procesos y tareas diarias mediante seguimientos de BSC y diferentes protocolos de control. Adicional la investigación no solo es destinada a estudiar los mercados en general, sino por el contrario para determinar valores nutricionales y desarrollo de nuevos productos que permitan ganar mayor participación en cuantías ponderadas. Por esta razón, Alpina Productos Alimenticios ha desarrollado acuerdos tecnológicos con un modelo de gestión del conocimiento que esté implementando en Alpina Productos Alimenticios, y el grado de su implementación urce-based View", Strategic Management Journal, 14(3), 179-191. TEECE, D. J., PISANO, G., y SHUEN A. (1997); "Dynamic Capabilities and Strategic Management, Strategic Management Journal, 18(7), 509-533. <a href="http://www.icesi.edu.co/estudios_gerenciales/images/stories/doc9_%20cesar%20bernal%20-%20gestion%20del%20conocimiento.pdf">http://www.icesi.edu.co/estudios_gerenciales/images/stories/doc9_%20cesar%20bernal%20-%20gestion%20del%20conocimiento.pdf</a> <a href="http://bvvs.sld.cu/revistas/aci/vol15_3_07/aci02307.htm">http://bvvs.sld.cu/revistas/aci/vol15_3_07/aci02307.htm</a> <a href="http://es.wikipedia.org/wiki/Conocimiento_expl%C3%A9dilo">http://es.wikipedia.org/wiki/Conocimiento_expl%C3%A9dilo</a> <a href="http://www.12manage.com/methods_taylor_scientific_management_es.html">http://www.12manage.com/methods_taylor_scientific_management_es.html</a> <a href="http://www.gestipolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger1/orgcreaco.htm">http://www.gestipolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger1/orgcreaco.htm</a> <a href="http://es.wikibooks.org/wiki/Gest%C3%B3n_del_conocimiento/Modelo_de_creador%20del_Conocimiento/Teor%C3%ADa_de_creador%20del_conocimiento_por_Nonaka_y_Takeuchi">http://es.wikibooks.org/wiki/Gest%C3%B3n_del_conocimiento/Modelo_de_creador%20del_Conocimiento/Teor%C3%ADa_de_creador%20del_conocimiento_por_Nonaka_y_Takeuchi</a> <a href="http://www.gestipolis.com/administracion-estrategia/herramientas-gestion-conocimiento.htm">http://www.gestipolis.com/administracion-estrategia/herramientas-gestion-conocimiento.htm</a> odemás que basan su día a día en su dinámica innovadora con miras a lograr ventajas competitivas sostenibles. El objetivo general del presente estudio busca analizar las relaciones, teóricas y empíricas de la gestión del conocimiento, con la capacidad competitiva de la organización, mediante el desarrollo de un estudio y análisis de sus resultados.(4), paginas 33-37, Washington DC. 16. ZOTTELE DE VEGA, ESTEBAN, (2010) China: 30 años de reformas y disminución de la pobreza. Políticas especiales y base ideológica: China. 17. DIBE (1997). Tablas de Datos. Madrid 1997. Washington DC. ANDREU, R. y SIEBER, S. (1998). "Learning, Knowledge and Interaction: Towards a New Approach to Knowledge Creation and Diffusion", Paper presentado en la Organization Subconference, INFORMS National Fall Conference, Octubre 1998 - Seattle, Washington. ANDREU, R. y SIEBER, S. (1999). "Knowledge and Problem Solving: a Proposal for a Model of Individual and Collective Learning", Working Paper, 1/99, Barcelona, Spain: IESE. COHEN, W. M., y LEVINTHAL, D. A. (1990). "Absorptive Capacity: A New Perspective on Learning and Innovation", Administrative Science Quarterly, 35(1), 128-152. DRUCKER, P. (1993). Post-capitalist Society, Oxford, Butterworth-Heinemann. DUNCAN, R. y WERISS, A. (1979). "Organizational Learning: Implications for Organizational Design", Research in Organizational Behavior, 1, 75-123. GRANT, R. M. (1996). "Prospering in Dynamically Competitive Environments: Organizational Capability as Knowledge Integrator", Organization Science, 7(4), 375-387. NONAKA, I. (1994). "A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation", Organization Science, 5(1), 14-37. PETERAF, M. (1993). "The Cornerstones of Competitive Advantage: A Resource-based View", Strategic Management Journal, 14(3), 179-191. TEECE, D. J., PISANO, G., y SHUEN A. (1997). "Dynamic Capabilities and Strategic Management, Strategic Management Journal, 18(7), 509-533. <a href="http://www.icesi.edu.co/estudios_gerenciales/images/stories/doc9_%20cesar%20bernal%20-%20gestion%20del%20conocimiento.pdf">http://www.icesi.edu.co/estudios_gerenciales/images/stories/doc9_%20cesar%20bernal%20-%20gestion%20del%20conocimiento.pdf</a> <a href="http://bvvs.sld.cu/revistas/aci/vol15_3_07/aci02307.htm">http://bvvs.sld.cu/revistas/aci/vol15_3_07/aci02307.htm</a> <a href="http://es.wikipedia.org/wiki/Conocimiento_expl%C3%A9dilo">http://es.wikipedia.org/wiki/Conocimiento_expl%C3%A9dilo</a> <a href="http://www.12manage.com/methods_taylor_scientific_management_es.html">http://www.12manage.com/methods_taylor_scientific_management_es.html</a> <a href="http://www.gestipolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger1/orgcreaco.htm">http://www.gestipolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger1/orgcreaco.htm</a>
13	CONCLUSIONES.	
14	FUENTES BIBLIOGRÁFICAS	

Vo Bo Asesor y Coordinador de Investigación:

Cesar Augusto Bernal T.