

**Pasantía laboral efectuada en el área de costos de la compañía Opciones Administrativas
SAS**

David Mauricio Vargas Rodriguez

**Universitaria Agustiniana
Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas
Programa de Administración de Empresas
Bogotá D.C.
2018**

Pasantía laboral efectuada en el área de costos de la compañía Opciones Administrativas SAS

David Mauricio Vargas Rodriguez

Tutor

Daniel Alberto Gutierrez Dueñas

Trabajo de grado para optar al título de Administración de Empresas

**Universitaria Agustiniana
Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas
Programa de Administración de Empresas
Bogotá D.C.
2018**

Resumen

En esta pasantía se describen algunos aspectos que afectan el área de costos de la compañía Opciones Administrativas y como la gestión de conocimiento y su acción como fuente generadora de procesos de innovación en las organizaciones puede mejorar los procesos dentro del área y la compañía. Se inicia con el análisis de los factores internos y externos de éxito de la compañía, los cuales brindan luces acerca del contexto del área; luego, se describen algunas de las situaciones que se han presentado en el área de costos con ayuda de los colaboradores de la compañía, los cuales ratifican la importancia de la gestión del conocimiento para mejorar los procesos internos de la compañía. Finalmente, se presenta una propuesta para utilizar la gestión del conocimiento como fuente de innovación y mejora continua para la compañía Opciones Administrativas.

Palabras clave: Gestión del conocimiento, innovación, transferencia del conocimiento, costos, plan de mejora, diagnostico, metodología.

Contenido

Introducción	8
1. Título	9
2. Tema de investigación.....	9
3. Descripción de la organización	10
3.1 Misión.....	14
3.2 Visión.....	14
3.3 Valores.....	14
3.4 Organigrama	15
3.5 Área de Costos.....	15
4. Diagnostico.....	16
4.1 Matriz MEFI.....	17
4.2 Matriz MEFE.....	18
4.3 Matriz MIME.....	19
5. Problema de investigación	20
5.1 Planeamiento del problema	20
5.2 Pregunta problémica.....	21
5.3 Objetivos.....	21
General.....	21
Específicos.....	21
5.4 Justificación	22
6. Marco de referencia.....	23
6.1 Estado del Arte	23
6.1.1 Investigaciones internacionales.....	24
6.1.2 Investigaciones Nacionales	25
6.2 Marco Conceptual.....	27
6.3 Marco Teórico	28
6.3.1 Gestión del conocimiento.....	28
6.3.2 Orígenes de la gestión del conocimiento.....	29
6.3.3 Evolución de la gestión del conocimiento.....	30
6.3.4 Tipos de Conocimiento.....	32
6.3.5 Las Barreras en la Integración del Conocimiento.....	33
6.3.6 Trasferencia del conocimiento.....	34
6.3.7 Mejora continua.....	36

6.3.8	Contabilidad de los Costos.....	37
6.3.9	Elementos del costo.....	37
6.3.10	Sistemas de Costos.....	38
6.3.11	Importancia de los costos en la toma de decisiones.....	40
6.3.12	Tipos de costos.....	41
6.4	Marco Geográfico.....	43
6.5	Marco Legal.....	43
7.	Metodología.....	44
8.	Administración del proyecto.....	45
9.	Resultados de la pasantía.....	46
9.1	Matriz DOFA área de costos.....	47
9.1.1	Fortalezas.....	48
9.1.2	Debilidades.....	48
9.1.3	Oportunidades.....	49
9.1.4	Amenazas.....	49
9.2	Estrategias de la matriz DOFA.....	49
9.2.1	Estrategia Fortaleza - Oportunidad.....	50
9.2.2	Estrategia Fortalezas - Amenazas.....	50
9.2.3	Estrategia Debilidades - Oportunidades.....	51
9.2.4	Estrategia Debilidades - Amenazas.....	51
9.3	Entrevista.....	51
9.3.1	Objetivo.....	51
9.3.2	Tabulación y conclusiones.....	52
9.4	Plan de mejora.....	61
10.	Conclusiones.....	63
11.	Recomendaciones.....	64
12.	Bibliografía.....	65

Lista de tablas

Tabla 1 Tabla Matriz MEFI	17
Tabla 2 Tabla Matriz MEFE	18
Tabla 3 Tabla Matriz MIME	19
Tabla 4 Tabla Marco legal	43
Tabla 5 Tabla Cronograma.....	45
Tabla 6 Tabla Matriz DOFA	47
Tabla 7 Tabla Análisis DOFA.....	49
Tabla 8 Tabla tabulación Pregunta 1	52
Tabla 9 Tabla tabulación Pregunta 2.....	53
Tabla 10 Tabla tabulación Pregunta 3	54
Tabla 11 Tabla tabulación Pregunta 4.....	55
Tabla 12 Tabla tabulación Pregunta 5	56
Tabla 13 Tabla Tabulación Pregunta 6	57
Tabla 14 Tabla tabulación Pregunta 7	58
Tabla 15 Tabla tabulación Pregunta 8.....	59
Tabla 16 Tabla tabulación Pregunta 9.....	60
Tabla 17 Tabla tabulación Pregunta 10.....	61
Tabla 18 Tabla Plan de mejora.....	62

Lista de ilustraciones

Ilustración 1 Proceso de producción tableros Primadera (Administrativas, 2018).	10
Ilustración 2 Conversión de residuos forestales en tableros (Administrativas, 2018).	11
Ilustración 3 productos realizados por la compañía Lamitech (Administrativas, 2018).	11
Ilustración 4 Productos realizados por la compañía Plástiquímica. (Administrativas, 2018).	12
Ilustración 5 Productos realizados por la compañía Azembla. (Administrativas, 2018).	12
Ilustración 6 Productos realizados por la compañía Filmtex (Administrativas, 2018).	13
Ilustración 7 Comercializadoras del grupo Sanford (Administrativas, 2018).	13
Ilustración 8 Organigrama compañía Opciones Administrativas (Administrativas, 2018).	15
Ilustración 9 Pregunta 1	52
Ilustración 10 Pregunta 2	53
Ilustración 11 Pregunta 3	54
Ilustración 12 Pregunta 4	55
Ilustración 13 Pregunta 5	56
Ilustración 14 Pregunta 6	57
Ilustración 15 Pregunta 7	58
Ilustración 16 Pregunta 8	59
Ilustración 17 Pregunta 9	60
Ilustración 18 Pregunta 10	61

Introducción

Los costos son un concepto fundamental en toda organización por la contribución a la estimación del resultado de las operaciones, y por ser una herramienta en la toma de decisiones, siempre que sean estimados de forma real y que se complementen con el concepto de gastos.

Para apoyar y potenciar al área de costos y sus múltiples beneficios es necesario comprender e implementar la gestión del conocimiento en la empresa la cual se basa en el concepto de que el conocimiento está presente en la mente de sus empleados. Cuando los colaboradores se organizan en grupos, equipos y departamentos, generan aún más conocimiento en forma de procesos, modelos de gestión, metodologías y proyectos.

En este trabajo se realiza un plan de mejora como herramienta gerencial para la empresa Opciones Administrativas SAS, dedicada a la ejecución de procesos administrativos y financieros de las empresas que componen el grupo empresarial Sanford.

En el desarrollo de la pasantía se toma el concepto de gestión del conocimiento, como base al plan de mejora propuesto para la empresa. Como antesala se realiza un diagnóstico de la situación actual de la organización por medio de las matrices de análisis interno y externo MEFI y MEFE, una como entrevista al personal del área de costos, y aplicando para su análisis la matriz DOFA, donde se recogen las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas identificadas.

Para finalizar se presenta un plan de mejora establecido con los resultados obtenidos de la creación de la matriz así como la tabulación y análisis de las entrevistas realizadas al personal del área de costos para así poder optimizar los procesos implícitos en el área.

1. Título

Gestión de conocimiento como herramienta para la mejora continua en el área de costos de la compañía Opciones Administrativas S.A.S

2. Tema de investigación

La gestión del conocimiento para las condiciones del entorno empresarial de hoy, donde la alta complejidad y la fuerte competitividad se imponen, está convirtiendo al conocimiento de la empresa en un elemento protagonista para asegurar la sostenibilidad en el tiempo de los negocios y empresas del mundo.

De hecho, la globalización de las relaciones comerciales, la crisis mundial, el desarrollo tecnológico y la aparición de sectores de rápido crecimiento, están haciendo que la habilidad para obtener información y transformarla en un conocimiento útil que pueda ser rápidamente incorporado en la organización para después, ponerlo en práctica, sea la mejor ventaja con la que jugar frente a la competencia y el reto de atender mejor a los clientes.

Es por esto que la gestión del conocimiento en la empresa se está alzando hoy día en un elemento de gran importancia para quienes saben manejarla. Variados documentos científicos de diferentes universidades nacionales como internacionales nos hablan de lo importante que se ha vuelto la gestión del conocimiento para las compañías así como una herramienta para desarrollar una ventaja competitiva en el mercado.

La gestión del conocimiento para el desarrollo de la pasantía laboral en el área de costos de la compañía Opciones Administrativas permitirá transmitir de manera eficientes los conocimientos generados dentro del área así como empezar a desarrollar ventajas competitivas para la innovación de procesos y entrega de información para las empresas que componen el grupo Sanford y su junta directiva.

3. Descripción de la organización

Opciones administrativas S.A.S es una empresa ubicada en la ciudad de Bogotá localidad de Chapinero con domicilio en la Carrera 19 No. 92-65, la cual cuenta con más de 19 años en el mercado dedicada a la ejecución de procesos administrativos y financieros de las empresas que componen el grupo empresarial Sanford, el cual está constituido por 10 plantas industriales, y tiene presencia en más de 17 países alrededor del mundo, en las que se destacan:

- **Primadera:** La primera planta de tableros MDP (Medium Density Particle Board/Paneles de partículas aglomerado) del país, la más grande de aglomerado en Colombia y la única en fabricar tableros delgados. Se dedica a la producción de tableros de madera a partir de la transformación de productos forestales. Se encuentra ubicada en Gachancipa Cundinamarca.

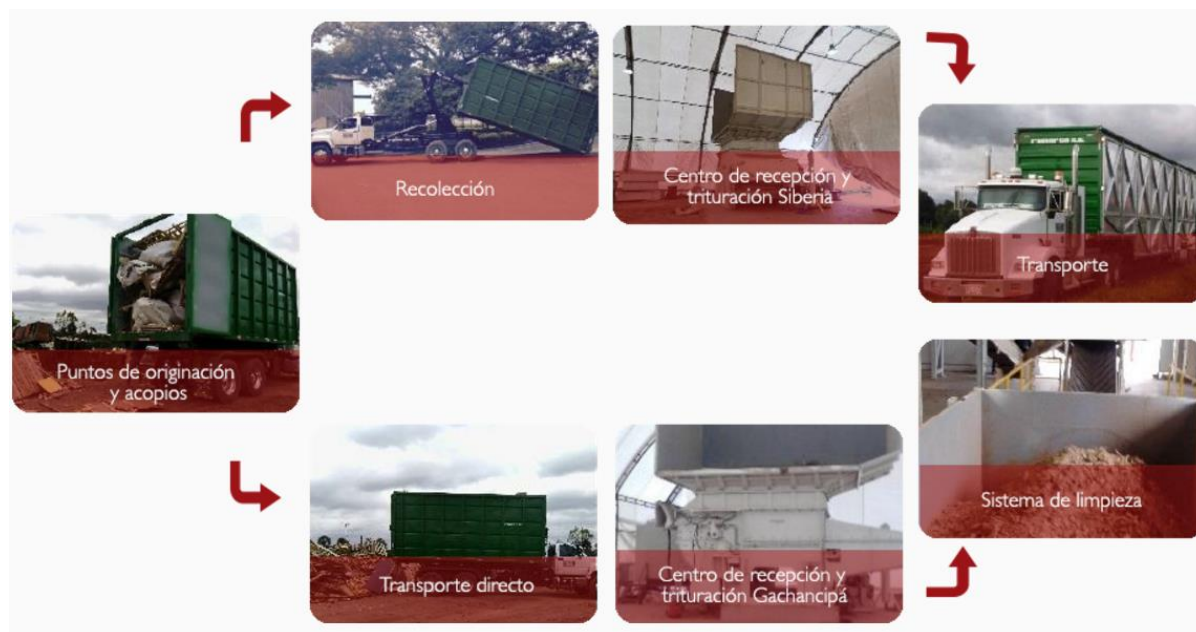


Ilustración 1 Proceso de producción tableros Primadera (Administrativas, 2018).



Residuos Forestales

Tableros en aglomerado

Ilustración 2 Conversión de residuos forestales en tableros (Administrativas, 2018).

- Lamitech:** Empresa líder de laminados decorativos de alta presión, utiliza papeles kraft y decorativos, impregnados con resinas fenólicas y melamínicas. Produce laminados para el recubrimiento de cualquier superficie o mueble. Comercializa en Colombia (40%), área Andina y México (30%), Norteamérica y Europa –con algunos negocios en Israel y Singapur– (30%). Su planta se encuentra ubicada en la ciudad de Cartagena.



Ilustración 3 productos realizados por la compañía Lamitech (Administrativas, 2018).

- **Plastiquimica:** Empresa Colombiana dedicada a la producción de materiales vinílicos. Comercializa en más de 15 países: Colombia, Alemania, México, España, Nicaragua, Guatemala, Costa Rica, Bolivia, Estados Unidos, Argentina, Chile, Perú, Ecuador, y Venezuela. Su planta se encuentra ubicada en Sabaneta Antioquia.

PRODUCTOS	CALZADO: CASUAL, DEPORTIVO, PLANTILLAS  Diseño y Confiabilidad	TAPICERIA: HOGAR, MOTOS, AUTOMOTRIZ, NAUTICA Y EXTERIORES 	LONAS: LIVIANAS, ESTANDAR, BLACK OUT  La mejor para cubrimientos
	SEGURIDAD INDUSTRIAL Y FORROS 	PISOS: INSTITUCIONAL, PISOS AUTOMOTRIZ  Alto desempeño PISOS AUTOMOTRIZ	PROTECTOR DE COLCHONES 

Ilustración 4 Productos realizados por la compañía Plastiquimica. (Administrativas, 2018).

- **Azembla:** Se dedica a Fabricación y comercialización de perfilería y acabados en PVC para el sector de la construcción. Comercializa países como: Venezuela, Panamá, Perú, Ecuador, Filipinas, Curazao, Surinam. Su planta se encuentra ubicada en la ciudad de Cartagena.

SISTEMA CONSTRUCTIVO 	VENTANAS Y PUERTAS 	SISTEMA FORMLINER 
ESPACIADORES DE REFUERZO 	TEJAS AZ 	PRODUCTOS

Ilustración 5 Productos realizados por la compañía Azembla. (Administrativas, 2018).

- **Filmtex:** Empresa dedicada a la producción de películas de PVC mediante el proceso de calandrado. Comercializa en países como: Brasil, México, Chile, Costa Rica, Ecuador, EE.UU, Guatemala, Perú, Venezuela. La planta se encuentra ubicada en la ciudad de Bogotá.



Ilustración 6 Productos realizados por la compañía Filmtex (Administrativas, 2018).

El grupo empresarial Sanford también cuenta 15 comercializadoras alrededor del mundo para la venta de sus productos en las cuales se destacan los siguientes países:



1. Estados Unidos
2. México ([Lamitech](#))
3. Guatemala
4. Honduras
5. Republica Dominicana
6. Puerto Rico
7. Costa Rica
8. Ecuador
9. Perú
10. Chile
11. Argentina
12. Venezuela
13. Brasil
14. España
15. Alemania

Ilustración 7 Comercializadoras del grupo Sanford (Administrativas, 2018).

Opciones Administrativas S.A.S es un centro de servicios compartidos creado para la ejecución de procesos administrativos y financieros, tales como: Procesamiento Operativo, Gestión Financiera, Soporte Administrativo, Soporte Tecnológico, Soporte Jurídico. Atendiendo las políticas corporativas del grupo, ofreciendo un servicio de calidad, y generamos oportunidad, confianza y valor agregado a nuestros clientes.

3.1 Misión

Somos un centro de servicios compartidos creado para la ejecución de procesos administrativos y financieros, tales como:

Procesamiento Operativo

Gestión Financiera

Soporte Administrativo

Soporte Tecnológico

Soporte Jurídico

Atendiendo las políticas corporativas del grupo, ofrecemos un servicio de calidad, y generamos oportunidad, confianza y valor agregado a nuestros clientes.

3.2 Visión

Seremos una compañía líder en la ejecución de los procesos administrativos y financieros, que contribuya a la productividad de nuestros clientes, reconocidos por nuestros servicios de gran calidad y el mejoramiento continuo en nuestros procesos.

3.3 Valores

- Honestidad: Actuamos con sinceridad y transparencia en lo que hacemos.
- Comprometidos: Participamos en el logro de los objetivos y buscamos alcanzar nuestras metas.
- Confiables: Cuidamos la información de nuestros clientes ofreciéndoles seguridad y tranquilidad.

- Eficientes: Generamos soluciones y respuestas oportunas y efectivas.
- Vocación de servicio al cliente: Brindamos respuestas a las necesidades de nuestros clientes de forma amable, precisa y puntual.
- Trabajo en equipo: Respetamos y confiamos en nuestros compañeros, nos apoyamos en la resolución de problemas y en la búsqueda de maximizar el uso de nuestros recursos y tiempo

3.4 Organigrama

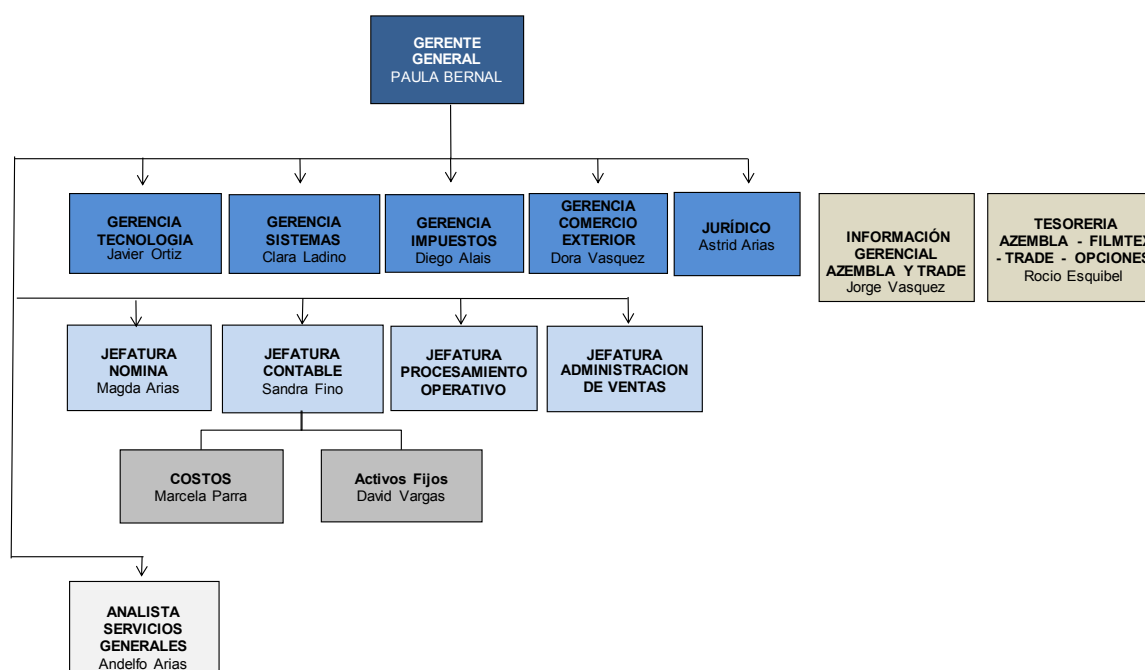


Ilustración 8 Organigrama compañía Opciones Administrativas (Administrativas, 2018).

3.5 Área de Costos

El área de costos de la compañía Opciones Administrativas SAS es un sistema de información empleado por la empresa para determinar, registrar, controlar, analizar e interpretar toda la información relacionada con los costos de producción, distribución, administración y financiamiento de las empresas que componen el grupo empresarial Sanford. La cual tiene los siguientes objetivos:

- Proporcionar la información para determinar el costo de ventas y poder calcular la utilidad o pérdida del período.

- Determinar el costo de los inventarios, con miras a la presentación del balance general y el estudio de la situación financiera de la empresa.
- Suministrar información para ejercer un adecuado control administrativo y facilitar la toma de decisiones acertadas.
- Facilitar el desarrollo e implementación de la estrategia del negocio.

Es pertinente mencionar que la compañía Opciones Administrativas S.A.S cuenta con un sistema de costos por procesos promedio ponderado el cual se caracteriza por la acumulación de costos de producción por departamento o centro de costo, este se ocupa del flujo de las unidades a través de varias operaciones o departamentos, sumándosele más costos adicionales en la medida en que avanzan. Los costos unitarios de cada departamento se basan en la relación entre los costos incurridos en un periodo de tiempo y las unidades terminadas en el mismo.

4. Diagnostico

Dentro del planteamiento estratégico de la compañía Opciones Administrativas se identificó que este se puede enriquecer para los numerales relacionados con la Misión, Visión y objetivos de la compañía; cabe mencionar que la función de esta pasantía no va encaminada a la elaboración ni ajustes del planteamiento estratégico, pero si se pueden realizar las observaciones pertinentes para tener en cuenta en futuros procesos.

Se logra identificar para la Misión de la compañía que esta puede ser complementarse remarcando lo que ya se ha realizado y plantea hacia dónde está yendo la compañía, así mismo se puede ajustar en modo de párrafo para ser más comprensible y amigable al lector. Por último, y no menos importante, debe comunicar la ética de la empresa, los principios generales a los cuales los trabajadores deben adherirse y practicar.

Para enriquecer la Visión de compañía se sugiere se debe tener en cuenta cuál es el periodo temporal en que se quiere aplicar. La visión también se refiere a todos los ámbitos de una empresa, por lo que debe incluir una idea que pueda abarcarlos a todos. Tiene que ser una situación a la que todavía no se ha llegado, una meta que todavía no se ha alcanzado y se quiere conseguir. Debe ser

un desafío constante y sólo a partir de un gran esfuerzo global será alcanzado el objetivo.

Es apropiado que la empresa establezca los objetivos ya que son ellos los que permiten medir los alcances que ha generado la empresa. Los objetivos pueden ser metas que abarquen a toda la empresa, en especial para la división de departamentos o expectativas de cada uno de los empleados. Ellos se trabajan de la mano con la Misión y la Visión de la compañía.

Para adentrarnos al objetivo principal de la pasantía se decide identificar las debilidades dentro de la organización en el área de costos, para ellos se realiza previamente un análisis interno y externo del área en donde se puede determinar los factores críticos y cómo actuar bajo hallazgos encontrados. Se procede a realizar una matriz de análisis MEFI, MEFE y su respectivo análisis conjunto a través de la matriz MIME, la cual se desarrolla a continuación:

4.1 Matriz MEFI

Tabla 1 Tabla Matriz MEFI

MEFI			
Factores claves de éxito	%	Clasificación	Total
Calidad en los procesos realizados	11	4	44
Calidad en la entrega de información solicitada	11	4	44
Entrega de requerimientos con los tiempos establecidas	9	3	27
Ambiente laboral sano	5	2	10
software idóneo para realizar los procesos del área	8	3	24
Implementación de un nuevo software	6	2	12
Personal capacitado en las diferentes funciones que competen en el área	7	3	21
Comunicación adecuada con las diferentes compañías	9	3	27
Trazabilidad en los procesos	10	4	40
Confidencialidad en la información manejada	10	3	30
Registro de procesos del área	14	1	14
Total	100	-	293.0

Nota: Construcción propia basada en el Post de herramientas de análisis. (Gehisy, 2016).

Dentro de las labores que cumple la empresa Opciones Administrativas para sus compañías clientes, es realizar el debido proceso para el manejo de costos de sus plantas productoras o pequeñas comercializadoras en el exterior. Para ello es de vital importancia el buen manejo de los

costos ya que con este y un análisis adecuado se pueden determinar estrategias que beneficien a la empresa y establecer una ventaja competitiva frente a sus competidores en el precio de venta.

Es así que a través del análisis de los factores internos de éxito podemos concluir que la compañía en estos momentos se encuentra en un estado de transición entre dos aplicativos que permiten realizar los procesos de costos, así mismo se identifica que su mayor debilidad está en la falta de registro de procesos para el área, lo que dificulta y demora los tiempos de entrega de información o cierre de periodo, ya que el personal que se encuentra actualmente lleva muy poco en el área.

Al momento de que el personal encargado del área se retira de la empresa, no hay forma de poder continuar con los procesos correctamente lo que ocasiona retrasos y errores en los informes, esto hasta que el personal entrante se capacite para su labor.

Cabe resaltar que la compañía también cuenta con buenos estándares de calidad en la realización y entrega de la información de costos solicitada por sus clientes, tiene un ambiente laboral sano lo que permite el buen desempeño del personal y cuenta con una buena comunicación con sus clientes y colaboradores en el exterior aunque este factor puede mejorarse.

4.2 Matriz MEFE

Tabla 2 Tabla Matriz MEFE

MEFE			
Factores claves de éxito	%	Clasificación	Total
Poder de negociación con los proveedores	8	2	16
Poder de negociación con los Clientes	27	2	54
Ingreso de nuevos clientes	16	4	64
Tasa de cambio	16	3	48
Rivalidad en el sector	10	2	20
Amenaza de nuevos competidores	8	2	16
Incentivos aduaneros	15	4	60
Total	100	-	278.0

Nota: Construcción propia basada en el Post de herramientas de análisis. (Gehisy, 2016).

La compañía actualmente cuenta con una red solida de clientes ya que estos pertenecen al grupo empresarial Sanford; Opciones se crea con el fin de dar soporte a estas compañías, lo que permite tener una ventaja sobre sus competidores ya que resulta muy difícil que cambien de proveedor.

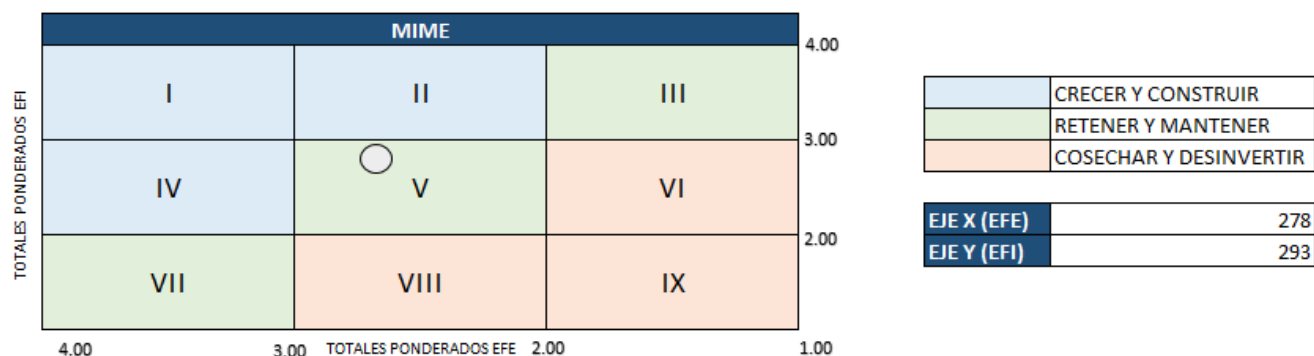
Por esto mismo se genera un gran riesgo al momento de que el grupo empresarial no requiera más de los servicios de la compañía por eso es necesario diversificar e incrementar las compañías clientes fuera del grupo empresarial lo cual ya se ha venido haciendo en el último año.

Opciones Administrativas al ser empresa prestadora de servicios no requiere de proveedores, si no contar con un talento humano capaz de llevar los retos que conllevada trabajar para grandes empresas.

Hay que tener presente de que a pesar de que opciones no es una empresa productora, si depende de factores externos de éxito de las compañías a las cuales presta sus servicios, con el fin de poder generar a si sus respectivos procesos, en especial en el área de costos, es de decir la compañía depende de los movimientos de compra, venta, TRM del mercado o incentivos por parte del estado a sus clientes para generar rendimientos, por eso es necesario el buen manejo de los procesos de costos y diversificar el número de clientes.

4.3 Matriz MIME

Tabla 3 Tabla Matriz MIME



Nota: Construcción propia basada en el Post de herramientas de análisis. (Gehisy, 2016).

Actualmente la empresa está en un proceso de retener y mantener, el cual se aconseja esperar, tiene grandes ventajas internas las cuales se pueden potenciar aún más, haciendo los respectivos registros de proceso para el área.

Los factores externos determinan que es momento de abrir su red de clientes para no depender de un solo en este caso el grupo Sanford así mitigar los riesgos del mercado.

5. Problema de investigación

5.1 Planeamiento del problema

Con ayuda del análisis de los factores internos de éxito del área de costos de la compañía, se determina que una de las falencias que se tiene, es el inadecuado manejo de la gestión del conocimiento, ya que al momento de que el personal de costos se retire de la compañía, el trabajador entrante no cuenta con los conocimientos requeridos para el manejo de los procesos hasta que este no tenga la capacitación adecuada por personal externo, lo que ocasiona errores y lentitud en la entrega de información.

El personal del área cuenta con una buena preparación en lo respectivo al manejo de costos, pero la entrada de un nuevo aplicativo y el desconocimiento del manejo de este ha llevado que el número de errores del área se haya incrementado en los últimos 2 meses los cuales se ven reflejados en el número de quejas que ponen las empresas clientes.

La transferencia de conocimiento entre el personal nuevo y el antiguo nunca se ha visto reflejada, es por ello que la compañía se ha resentido significativamente. El área puede identificar las oportunidades y ventajas que cuenta la compañía, para así potenciar sus activos intangibles y volverlos una ventaja competitiva que aumente la satisfacción del cliente haciéndolo cada día más competitivo en un mercado cada vez más competitivo.

5.2 Pregunta problémica

¿Cómo mitigar el impacto que genera la falta de gestión del conocimiento en el área de costos de la empresa Opciones Administrativas S.A.S en sus procesos de cara a satisfacer las necesidades de los clientes?

5.3 Objetivos

General.

Presentar un plan de mejora en el área de costos con base a la gestión del conocimiento y sus respectivas funciones en la compañía Opciones administrativas con el fin de mejorar los procesos internos del área de costos y la compañía.

Específicos.

- Elaborar un diagnóstico estratégico que permita identificar las fortalezas y debilidades en los proceso de costos de la compañía Opciones Administrativas para desarrollar una propuesta de mejora en el área.
- Identificar la metodología de gestión de conocimiento más idónea para la compañía Opciones Administrativas, la cual permita realizar un proceso de mejora continua dentro del área.
- Plantear una propuesta de mejora a través del concepto de gestión de conocimiento que permita mejorar los procesos que se presentan en el área de costos de la compañía Opciones administrativas.

5.4 Justificación

Los costos son un concepto fundamental en toda organización por la contribución a la estimación del resultado de las operaciones, y por ser una herramienta en la toma de decisiones, siempre que sean estimados de forma real y que se complementen con el concepto de gastos.

Se encuentran representados en todas las erogaciones en las que tenga que incurrir una empresa, a fin de poner en el mercado, a disposición de los clientes, el bien o servicio que produce o comercializa la organización.

El conocimiento de los costos en una empresa es fundamental en la medida en que estos permiten implementar los sistemas de gestión, con el fin de tomar las decisiones que permitan la optimización de los resultados obtenidos de la operación de la empresa.

Por medio de los costos se logra determinar el margen de utilidad de la empresa; esto permite la capacidad de conocer los resultados reales de la organización y se convierten en una herramienta para evaluar la organización como un todo, debido a que en la estimación de los costos intervienen cada una de las áreas necesarias para el funcionamiento de la empresa, tanto administrativas o de apoyo como operativas y de comercialización.

Para apoyar y potenciar al área de costos y sus múltiples beneficios es necesario comprender e implementar la gestión del conocimiento en la empresa la cual se basa en el concepto de que el conocimiento está presente en la mente de sus empleados. Cuando los colaboradores se organizan en grupos, equipos y departamentos, generan aún más conocimiento en forma de procesos, modelos de gestión, metodologías y proyectos.

Sin embargo, para disfrutar de todos los beneficios de la gestión del conocimiento en la empresa, se debe asumir que este conocimiento no es exclusivo de cada empleado o equipo que lo desarrolló, sino que es un patrimonio de la empresa y se debe compartir.

Como resultado de esta colaboración e intercambio de conocimiento, todos los empleados pueden hacer uso de los conocimientos presentes en la organización como un todo, y crea mucho

más eficacia y productividad.

La gestión del conocimiento en las empresas va más allá que la promoción de mecanismos de difusión e intercambio de conocimiento, con lo cual podemos llegar a maximizar beneficios que se presentan por el buen manejo del área de costos a los cuales se destacan que con un aumento de la eficiencia y la productividad con más colaboración y el uso de los procesos más adecuados el área de costos se beneficia en la entrega de información requerida por las empresas que componen el grupo empresarial Sanford así como su junta directiva.

La disminución del desfase del aprendizaje y más obtención de conocimientos de una forma sistemática gracias a la transferencia del conocimiento dentro del personal, permite reducir significativamente los errores presentados en los procesos de costos así mismo permite la aceleración de la curva de productividad de los nuevos empleados a través de la formación asertiva y el acceso a los datos, a la información y al conocimiento que necesitan.

Se crea una ventaja competitiva en el área de costos la cual permite la estandarización de los procesos y acceso rápido a la información, tornando más inteligentemente decisiones y así permite una gestión estratégica más eficaz, gracias al conocimiento de las mejores estrategias, técnicas, prácticas y soluciones.

Sin duda el buen manejo de los costos a través de la gestión del conocimiento permitirá tener grandes beneficios para el área los cuales se van a ver directamente reflejados en la satisfacción del cliente gracias a las ventajas que se obtienen por este tipo de procesos.

6. Marco de referencia

6.1 Estado del Arte

El Análisis del estado del arte que aquí se realiza se agrupan en dos tipos: la primera es sobre la gestión del conocimiento como fuente de innovación para las compañías y la segunda sobre la importancia del manejo de costos para la toma de decisiones en las organizaciones.

6.1.1 Investigaciones internacionales.

Orígenes y evolución de la gestión del conocimiento.

En el artículo presentado por el académico Mario Perez Montoro en la revista de la universidad de Barcelona para el año 2016 nos habla acerca de cómo el conocimiento ha experimentado una evolución particular ya que considera que a pesar que arranco con gran fuerza, al día de hoy presenta un estancamiento, es por ello que describe la evolución de la misma a través de varios indicadores como el interés que despierta en las últimas décadas y la producción científica anual. También se describe el ecosistema de la formación universitaria centrada en la gestión del conocimiento.

Es importante destacar que en este artículo se resalta lo importante que ha sido la gestión del conocimiento para alcázar los grandes logros de la humanidad, así mismo nos presenta un panorama de crecimiento continuo y avanzado gracias a la transferencia de conocimiento entre las comunidades y como los países más desarrollados tienen una producción más intelectual que los países en vía de desarrollo.

La gestión del conocimiento en las organizaciones.

En el artículo presentado por Joel Muzard para la revista electrónica Applied intelligence Atelier en el año 2011 en Montreal Canadá, se habla de cómo la evolución de la gestión del conocimiento en empresas públicas y privadas de Canadá ha permitido tener beneficios económicos y administrativos para las organizaciones que lo implementan.

También se relata de como las organizaciones a nivel mundial en los últimos años ven el recurso intelectual como su recurso más valiosa para la compañía, ya que han entendido que el personal es el alma de la organización, por lo tanto son ellos los que dan vida a la empresa así como los que permiten seguir creciendo en mercados más competitivos.

Teoría general del costo.

En la ponencia escrita por los profesores Enrique Cartier y Oscar Manuel Osorio para el evento

científico Contabilidad, Finanzas y Auditoria en el Proceso de Integración Iberoamericana en la Habana Cuba, analizan que la contabilidad de costos es una herramienta que no se ha utilizado de manera satisfactoria hasta ahora en Latinoamérica en función gerencial y de dirección. Afirmar que la contabilidad de costos deben atender los hechos económicos de las transformaciones internas de valor en las que el ente es el sujeto exclusivo del hecho; los que no tienen una experiencia monetaria objetiva dado que, por naturaleza se trata de fenómenos esencialmente físicos.

Se resalta que la teoría general del Costo es quizás una teoría en gestación. La misma, en su extensión, debería abarcar lo relativo a la cuantificación y medición de los costos (aspecto contable) a partir de una fundamentación económica de los fenómenos propios de la gestión empresarial. (Cartier, 1992).

La importancia de la teoría general de los costos.

En el libro Contaduría tomo N°29 escrito por el presidente de la institución Internacional de Costos en la Universidad de Buenos Aires Argentina Oscar M. Osorio se plantea la necesidad de formalizar una teoría general de los costos y se establecen criterios sobre su contenido y estructura. Allí se describen los costos el sacrificio necesario de factores productivos o bienes económicos, valuados de diferente manera, con el objetivo de obtener un resultado productivo, o generar un ingreso más o menos diferido en el tiempo.

En este mismo texto se resalta de la importancia de los costos para generar utilidades continuas para una compañía, la cual le permitirá a mediano y largo plazo tener un crecimiento constante para mantenerse en el mercado, así mismo se resalta la importancia de los costos para la reducción de desperdicios y fallas en los procesos económicos de la empresa.

6.1.2 Investigaciones Nacionales

Normas para contabilidad de Costos.

Para el artículo presentado por las contadoras profesionales de la universidad La Salle de

Colombia Martha Viviana Diaz Barreto, Julie Carolina Diaz Guevara y Sandra Milena Cárdenas Mora, la contabilidad de los costos para las condiciones de la globalización que se encuentra Colombia hoy en día no son las más adecuadas ya que consideran que pese a la importancia que tiene la correcta determinación del costo de los productos y servicios ofrecidos por las empresas, esta reviste carencias en torno al tema de costos.

Se observa, además, que los sistemas de costos ABC y costeo estándar son los más utilizados o tenidos en cuenta cuando se va a realizar la implementación de un sistema de costos en una organización, ya que generan un mayor control de los costos en actividades y materiales que se incurren para crear un bien o servicio en el proceso productivo, y que, finalmente, existe una gran variedad de opciones que le permiten a cada empresa, en cada país, escoger la que mejor se ajuste a sus necesidades y características.

La gestión de conocimiento fuente de Innovación.

En el artículo de la revista de la escuela de administración de negocios escrito por Nagles G., Nofal del 2007 nos habla de cómo el conocimiento que posee un organización puede convertirse en una fuente de ventaja competitiva sostenible mediante el despliegue de una efectiva estrategia de gestión del conocimiento, que permita originar acciones innovadoras para generar productos, servicios, procesos y sistemas de gestión que optimicen los recursos y capacidades de la empresa.

Así mismo nos comenta que la gestión del conocimiento es un proceso lógico, organizado y sistemático para producir, transferir y aplicar en situaciones concretas una combinación armónica de saberes, experiencias, valores, información contextual y apreciaciones expertas que proporcionan un marco para su evaluación e incorporación de nuevas experiencias e información.

El autor hace énfasis en Entender las necesidades y oportunidades del conocimiento permite explorar sus diferentes fuentes para indagar y buscar los conocimientos requeridos con el fin de mejorar el desempeño; esto implica realizar un análisis de las actividades de la organización, una evaluación de necesidades en materia de conocimiento actual y futuro, una valoración del potencial de uso de los conocimientos disponibles y la creación y puesta en marcha de estrategias que aseguren la adquisición, apropiación e integración de nuevos conocimientos en las acciones y

actividades de la empresa.

Modelos de gestión de conocimiento.

En el documento de investigación realizada por Dalsy Yolima Farfán Buitrago y Manuel Alfonso Garzón Castrillón para la facultad de Administración de la universidad del Rosario en el año 2006 nos habla acerca de los modelos más utilizados para hacer la implementación de un modelo de gestión de conocimiento.

También hacen un fuerte hincapié en que el entorno competitivo actual, las empresas se ven enfrentadas a grandes retos, como lo son: la globalización, los avances tecnológicos, los acuerdos económicos, el constante crecimiento demográfico, cambios en los gustos de los consumidores, etc.; actividades dinámicas y cambiantes, que hacen necesaria la rápida adaptación a éstas y nuevas tendencias de la manera más eficiente y efectiva para sobrevivir en el mercado circundante.

6.2 Marco Conceptual

Costos: El costo, también llamado coste, es el gasto económico ocasionado por la producción de algún bien o la oferta de algún servicio. Este concepto incluye la compra de insumos, el pago de la mano de trabajo, los gastos en las producción y administrativos, entre otras actividades.

Cordillera: Se le llama cordillera a toda empresa comercializadora de los productos del grupo Sanford que se encuentre fuera del territorio nacional.

Aplicativo: Es el software que cuenta la compañía el cual cumple la función de realizar los procesos contables y de costos.

Proceso de mejora: Es el conjunto de acciones dirigidas a obtener la mayor calidad posible de los productos, servicios y procesos de una empresa. El resultado de aplicar procesos de mejora continua será un producto o servicio mejorado, más competitivo y que responda mucho mejor a las exigencias del cliente.

Mejora Continua: Es una filosofía que intenta optimizar y aumentar la calidad de un producto, proceso o servicio. Es mayormente aplicada de forma directa en empresas de manufactura, debido en gran parte a la necesidad constante de minimizar costos de producción

6.3 Marco Teórico

En este marco mencionaremos los aspectos más relevantes de la gestión del conocimiento así como su evolución a través de la historia de las organizaciones, que tipos de conocimientos se puede manejar en una empresa; también se mencionaran las herramientas que se pueden utilizar para transferir el conocimiento generado en la compañía, asimismo las posibles barreras que se pueden presentar para lograr este objetivo.

Por último se hace mención de la mejora continua como herramienta fundamental para realizar un debido proceso en el manejo de la gestión del conocimiento en una compañía para optimizar sus procesos y lograr los objetivos planteados.

6.3.1 Gestión del conocimiento

El conocimiento se ha convertido en uno de los activos más importantes para las organizaciones a causa de que su gestión añade valor a los productos o servicios que ésta produce, permite el desarrollo de tecnologías, metodologías y estrategias, lo que facilita su inserción y consolidación en el mercado.

El día a día nos dice que la diferencia competitiva entre las organizaciones se concentra en un nuevo factor: la información y sobre todo, en su adecuada sistematización en orden a convertirla en conocimiento. Las empresas ya saben que las ventajas competitivas, a mediano y largo plazo, no van a venir de la información, algo que en mayor o menor medida es de acceso universal, sino del Conocimiento, entendiéndole como el grado de incorporación, sistematización y utilización de esa información en aras de mejorar los resultados del área en cuestión, en este caso enfocado a organizaciones. (Rodríguez, 2011).

Las organizaciones del siglo XXI están elevando su interés en la Gestión del Conocimiento (GC) al hacerla parte explícita de su estrategia de utilizar los recursos intangibles para lograr ventajas competitivas. Un conjunto de aspectos estratégicos pueden ayudar a comprender el porqué de esta tendencia, sustentada en principios que sostienen que el conocimiento se considera ahora como un activo de elevado valor económico, como un nuevo recurso estratégico para elevar la productividad, y un factor de estabilidad en un entorno competitivo dinámico. (Rodríguez, 2011).

Ha surgido un nuevo modelo económico basado en el conocimiento, en el que este tiene un claro valor diferenciador aportando ventajas competitivas gracias a su gestión. La GC es un objetivo estratégico global para las empresas del primer nivel lo cual permite crear sinergias entre las distintas líneas de negocio, sectores y territorios, promoviendo un entorno de colaboración y de aprendizaje, en el que las personas que forman parte se sientan motivadas a compartir su información y sus experiencias. (Rodríguez, 2011).

6.3.2 Orígenes de la gestión del conocimiento.

A partir de la Segunda Guerra Mundial algunas empresas comienzan a desarrollar una serie de estrategias para mejorar su producción basadas en el aprendizaje a partir de la experiencia. Tienen su máxima expresión teórica en la obra del economista Kenneth Arrow (1962). Algunos autores han visto en estas estrategias un claro antecedente intelectual del movimiento de la gestión del conocimiento. (Montoro, 2016).

Sin embargo, este movimiento se extiende y se consolida de forma definitiva en la segunda mitad de los 90. No existe un solo factor que pueda justificar por sí mismo el escenario que ha generado el nacimiento de esta disciplina. Pero existen dos variables, una tecnológica y otra con un carácter más directamente económico.

En ese contexto fundacional, cristalizaron dos escuelas que darían lugar a las dos maneras de entender la disciplina de la gestión del conocimiento:

Se entiende el conocimiento como un proceso, como lo denomina Karl Sveiby (2001). Es la escuela oriental derivada de las ideas defendidas y centra sus investigaciones en el conocimiento

tácito y su creación. Se nutre de disciplinas teóricas como la psicología, sociología y pedagogía. Dentro de esta escuela o knowledge-process group, se concibe la empresa no de una manera mecanicista sino como un organismo vivo que interacciona con el entorno. En este contexto, el conocimiento se entiende más como un proceso psicológico, relacionándolo con la experiencia. Se defiende la posibilitación del conocimiento y su socialización como operaciones centrales para la gestión del mismo. Dentro de este enfoque, las acciones encaminadas a la gestión del conocimiento suelen realizarse desde el departamento de recursos humanos. (Montoro, 2016).

La otra escuela entiende el conocimiento como un objeto. Se trata de la escuela más occidental y centra sus investigaciones en el conocimiento explícito y la gestión del mismo; nutriéndose de disciplinas teóricas como la teoría y la gestión de la información. Dentro de esta segunda escuela o knowledge-object group se identifica la empresa como un mecanismo de procesar información. En este contexto, el conocimiento se entiende como una producción obtenida a partir de la gestión adecuada de la información y el valor del mismo se consigue cuando se logra transformar en conocimiento explícito representado en documentos que pueden ser tratados y gestionados. Dentro de este enfoque alternativo, las acciones encaminadas a la gestión del conocimiento suelen realizarse desde el departamento de sistemas y gestión de información. (Montoro, 2016).

Como cabía esperar, en la evolución de la disciplina, la tensión entre las dos escuelas se ha ido disipando y en el campo de la consultoría se combinan simultáneamente, y en una misma estrategia, las ventajas que ofrecen los dos enfoques implementando soluciones que van desde los recursos humanos a la gestión de la información, pasando por los desarrollos tecnológicos. (Montoro, 2016)

6.3.3 Evolución de la gestión del conocimiento.

Tras su consolidación en la década de los noventa, la disciplina ha presentado una evolución muy similar a otras propuestas científicas y de gestión introducidas en el pasado y que estuvieron de moda durante un tiempo. Ejemplos fueron la auditoría de la información, la vigilancia tecnológica, la inteligencia competitiva o la ecología de la información. De esta manera, tras un primer momento de explosión, la disciplina ha disfrutado de un período de expansión, para entrar más tarde en un estadio de paulatino descenso del interés generado. (Montoro, 2016).

Las nuevas herramientas, basadas en los beneficios y consideraciones del período anterior, cambian la manera de operar, traen a la mano una nueva conciencia. Para Dixon (2010), es la conversación, la herramienta de elección.

Tradicionalmente, nuestros esfuerzos son para manejar el enorme volumen de información que entierran a las organizaciones cada día. Podemos beneficiarnos en cambio si orientamos nuestros esfuerzos en la producción de valor, usando el capital intelectual de la organización, trabajando de una nueva manera de operar.

En un laboratorio del conocimiento de la Comunidad de Gestión del Conocimiento en Montreal, se ha reflexionado sobre cómo la revolución está alimentando la nueva economía del conocimiento, de acuerdo con los autores del "Tao de la innovación y la interrupción". Para Barth y Snowden (2007), la tecnología que tenemos ahora nos permite trabajar con nuevas formas de hacer las cosas. Estos nuevos avances tecnológicos permiten la participación activa de los clientes y usuarios que se involucran en el proceso. (Muzard, 2011)

La organización ya no necesita un espacio físico que la determina, se define por su compromiso en proporcionar soluciones a los complejos problemas de los clientes en tiempo real. Los miembros de la organización ahora se pueden vincular en las redes sociales y pensar y actuar estratégicamente usando el conocimiento de acuerdo a los contextos cada vez más complejos y difíciles de prever. (Muzard, 2011)

Cada individuo en un grupo ad hoc se convierte en una neurona en una red organizacional que teje una nueva tela "cognitiva", que permite el surgimiento de nuevas ideas y soluciones en tiempo real. Estas ideas, que se basan en una nueva epistemología del conocimiento, contribuyen a la utilización de nuevas herramientas que facilitan la construcción del conocimiento en un grupo específico en un contexto dado que funciona en un problema particular en tiempo real con un lenguaje común (Muzard, 2009). Según la investigación del MIT, se requieren que el líder fomente las habilidades y la sensibilidad social de los participantes y todos puedan contribuir en forma horizontal, en todo momento, sin restricciones, con sus ideas. (Anita Williams Woolley, et al., Science 330, 686 (2010). Aparece la evidencia de un factor de inteligencia colectiva que emerge

cuando ciertos factores están presente. (Muzard, 2011)

6.3.4 Tipos de Conocimiento.

Conocimiento tácito: Este tipo de conocimiento es el que no está registrado por ningún medio, es producto de la experiencia, la sabiduría, la creatividad, y resulta difícil expresar o formalizar. Es entonces aquel conocimiento que la persona tiene incorporado sin tenerlo permanentemente accesible a la conciencia, pero del cual el individuo hace uso cuando las circunstancias lo requieren y que es utilizado como instrumento para manipular el fenómeno que se está analizando y que sólo es posible transmitir y recibir consultando directa y específicamente al poseedor de estos conocimientos.

Este tipo de conocimiento, bien se trate de aptitudes físicas o de esquemas mentales, está muy enraizado en la experiencia individual, del mismo modo que los ideales o escala de valores de cada uno. (Agustí Canals, 2003) **Conocimiento explícito:** Se trata del conocimiento basado en datos concretos con los que sería suficiente su conocimiento para el aprovechamiento de los mismos sin necesidad de interpretación alguna, expresándolo de una manera simple es “la teoría”. (Rodríguez, 2011).

El conocimiento explícito: Se puede expresar mediante palabras y números, y es fácil de transmitir. Es un conocimiento formal que puede plasmarse en los documentos de una organización, tales como informes, patentes, manuales, imágenes, esquemas, software, productos, diagramas organizativos. El conocimiento explícito define la identidad, las competencias, y los activos intelectuales de una organización con abstracción de sus empleados.

Esto es, el conocimiento organizativo por excelencia, pero que apenas tiene utilidad si no se combina con el conocimiento tácito. Las combinaciones entre estos dos tipos de conocimiento son la esencia de la creación de conocimiento. Dado que la utilidad del conocimiento radica en el proceso de conversión del mismo, es necesario entender los distintos procesos asociados.

6.3.5 Las Barreras en la Integración del Conocimiento.

El despliegue de una estrategia de gestión del conocimiento enfrenta diversos tipos de barreras que deben ser reconocidas y valoradas para generar acciones que permitan superarlas de manera eficaz. Cuomo y Wrazel establecen cuatro barreras para la integración del conocimiento a las actividades empresariales, que corresponden a: diversidad del conocimiento, dispersión del conocimiento, complejidad del conocimiento y propiedad del conocimiento. Esto implica comprender la dimensión de cada una, para generar acciones que permitan superarlas y así asegurar una efectiva gestión de los saberes y experiencias de los que dispone la organización.

En las organizaciones, la diversidad del conocimiento es uno de los elementos que requiere de una efectiva gestión para lograr estructurar, organizar y armonizar la gran variedad de conocimientos que se producen, utilizan y manipulan en las diferentes acciones y actividades ejecutadas en la elaboración de productos o en la prestación de servicios para atender a las necesidades de los consumidores y mercados. (Nagles G., 2007)

Además de la variedad de conocimientos, es necesario enfrentar su dispersión ya que este se encuentra separado y diseminado a través de la organización. Para hacerlo útil es necesario clasificarlo y organizarlo y así hacerlo accesible para todas las personas de manera que contribuya al proceso de agregar valor a los productos y servicios que la empresa ofrece a los clientes y consumidores.

Por otra parte, la complejidad del conocimiento presenta diferentes dificultades y desafíos para asegurar su apropiación y comprensión por parte de todos los miembros de la organización para que pueda ser aplicado en la creación de valor. La complejidad del conocimiento se origina en la necesidad de asociarlo a un contexto específico durante el proceso de interpretación, con el fin de entenderlo y transformarlo y facilitar así su aplicación en contextos diferentes.

En los tiempos actuales, la propiedad del conocimiento es uno de los principales obstáculos por superar, porque su dominio y posesión se encuentra en diferentes actores, lo que requiere generar redes de cooperación y colaboración que permitan compartir los conocimientos producidos por cada uno de los integrantes del equipo o de la red.

La diversidad y la propiedad del conocimiento requieren tanto de procesos de estructuración y organización con el fin de establecer el tipo de conocimiento y en manos de quién está, como de mecanismos disponibles para acceder a estos conocimientos y asegurar su integración a las actividades de la organización. Por su parte, la "dispersión y la diferenciación, así como la complejidad del conocimiento emergente, son condiciones para la creación de conocimiento e innovación." (Doz, Cuomo y Wrazel; 2007, 310)

En síntesis, estas barreras tienen un doble efecto: por una parte, son obstáculos para los procesos de gestión de conocimiento y, por otra, se convierten en los mecanismos que posibilitan la creación de nuevos conocimientos y la generación de acciones innovadoras en las organizaciones; esto exige una efectiva estrategia de gestión del conocimiento.

6.3.6 Tráferencia del conocimiento.

Para asegurar que la gestión del conocimiento actúe como fuente de innovación en las organizaciones, es necesario desarrollar la capacidad de realizar procesos de transferencia de manera efectiva. En este sentido, elementos como: la adquisición y apropiación de conocimientos, la solución de problemas, la implementación e integración de soluciones, la experimentación y generación de prototipos, afectan la transferencia de conocimientos, aspecto fundamental de la gestión del conocimiento.

La adquisición y apropiación de conocimientos tiene como propósito establecer los conocimientos que son necesarios en la empresa para asegurar un desempeño competitivo que garantice su viabilidad; por lo tanto, se pretende determinar qué sabe y qué debería saber y qué define la estrategia de gestión del conocimiento en la organización; además, se requiere entender qué hace para contrastarlo con lo que debería hacer, lo cual permite establecer la estrategia de negocio de la organización.

Una vez definidos los conocimientos requeridos por la organización y su forma de adquisición y apropiación mediante una estrategia de gestión del conocimiento, es necesario anticipar las

dificultades potenciales y generar opciones de solución a los posibles problemas que afecten la estrategia de gestión del conocimiento y que pidan un normal desarrollo de la estrategia de negocio de la organización.

Generadas y comprendidas las diversas opciones de solución a los problemas potenciales, es necesario elegir los mecanismos de implementación de alternativas de solución y su respectiva integración a la estrategia de gestión de conocimiento para asegurar que la estrategia de negocio garantice la viabilidad y sostenibilidad de la organización.

El proceso de experimentación y generación de prototipos está orientado al desarrollo de nuevos productos, servicios, procesos y sistemas de gestión que respondan a las necesidades y demandas de los consumidores, mercados y la sociedad. Los procesos de experimentación y generación de prototipos permiten a la organización mantener una acción innovadora permanente para desarrollar nuevos productos y servicios o realizar modificaciones a los actuales, de manera que se adapten y respondan en forma efectiva a los problemas y dificultades de los clientes y consumidores. (Nagles G., 2007)

El proceso de transferencia de conocimientos está estructurado alrededor de cuatro fases que permiten poner en marcha la estrategia de gestión del conocimiento para dinamizar la estrategia de negocio y robustecer las actividades de innovación en la organización. Estas fases son: integración de nuevos conocimientos, localización y adaptación del conocimiento, adecuación de sistemas y diseño de nuevos productos, servicios y procesos.

La integración de nuevos conocimientos es una actividad de gestión del conocimiento orientada a garantizar que los nuevos conocimientos, provenientes de diversas fuentes, puedan ser integrados a la ejecución de las actividades cotidianas de la organización como un instrumento efectivo para la creación de valor y como mecanismo generador de soluciones a los problemas y dificultades que esta enfrenta.

La localización y adaptación del conocimiento tiene como propósito, por una parte, desplegar el conocimiento disponible hacia los lugares en los cuales contribuye a la creación de valor y, por

otra, realizar las transformaciones y hacer las adaptaciones necesarias para obtener la máxima ventaja posible del conocimiento construido y apropiado por la organización.

La adecuación de sistemas pretende modificar y transformar los diversos sistemas y estructuras de la organización con el propósito de asegurar un despliegue efectivo de todo el potencial del conocimiento disponible, para construir ventajas sostenibles que aseguren la viabilidad de la estrategia de negocio de la empresa.

Finalmente, desde la concepción de gestión del conocimiento, el diseño de nuevos productos, servicios, procesos y sistemas de gestión es la manera de hacer visible el proceso de explotación del conocimiento y los recursos y capacidades de la empresa; asimismo, es una forma tangible de mostrar el grado de desarrollo y la efectividad de la estrategia de gestión del conocimiento. (Nagles G., 2007).

6.3.7 Mejora continua

La mejora continua es una filosofía que intenta optimizar y aumentar la calidad de un producto, proceso o servicio. Es mayormente aplicada de forma directa en empresas de manufactura, debido en gran parte a la necesidad constante de minimizar costos de producción obteniendo la misma o mejor calidad del producto, porque como sabemos, los recursos económicos son limitados y en un mundo cada vez más competitivo a nivel de costos, es necesario para una empresa

La Mejora Continua no solo tiene sentido para una empresa de producción masiva, sino que también en empresas que prestan servicios es perfectamente válida y ventajosa principalmente porque si tienes un sistema de Mejora Continua (al ser un sistema, quiere decir que es algo establecido y conocido por todos en la empresa donde se está aplicando) entonces tienes las siguientes características:

- Un proceso documentado. Esto permite que todas las personas que son partícipes de dicho proceso lo conozcan y todos lo apliquen de la misma manera cada vez
- Algún tipo de sistema de medición que permita determinar si los resultados esperados de cierto proceso se están logrando (indicadores de gestión)

- Participación de todas o algunas personas relacionadas directamente con el proceso ya que son estas personas las que día a día tienen que lidiar con las virtudes y defectos del mismo.

Viéndolo desde este punto de vista, una de las principales ventajas de tener un sistema establecido de Mejora Continua es que todas las personas que participan en el proceso tienen capacidad de opinar y proponer mejoras lo que hace que se identifiquen más con su trabajo y además se tiene la garantía que la fuente de información es de primera mano ya que quien plantea el problema y propone la mejora conoce el proceso y lo realiza todos los días. (Ripoll, 2010).

6.3.8 Contabilidad de los Costos

La contabilidad de costos es un sistema de información, con el cual se determina el costo incurrido al realizar un proceso productivo y la forma como se genera éste en cada una de las actividades en las que se desarrolla la producción. Los costos se entienden por costo la suma de las erogaciones en que incurre una persona para la adquisición de un bien o servicio, con la intención de que genere un ingreso en el futuro. (Medina, 2007)

6.3.9 Elementos del costo

Costo de producción: Son los que se generan durante el proceso de transformar la materia prima en un producto final.

- *Materia prima directa*: Son todos los materiales que pueden identificarse cuantitativamente dentro del producto y cuyo importe es considerable.
- *Mano de obra directa*: Es la remuneración en salario o en especie, que se ofrece al personal que interviene directamente para la transformación de la materia prima en un producto final.
- *Costos indirectos de fabricación*: Denominados también carga fabril, gastos generales de fábrica o gastos de fabricación. Son aquellos costos que intervienen dentro del proceso de transformar la materia prima en un producto final y que son distintos a material directo y

mano de obra directa.

6.3.10 Sistemas de Costos

Un Sistema de Costos es un conjunto de procedimientos y técnicas para calcular el costo de las distintas actividades, y para ello definimos lo siguiente:

- a. *Según la Forma de Producir*: Según la forma de cómo se elabora un producto o se presta un servicio, los costos pueden:
 - *Costos por órdenes*. Se utilizan en aquellas empresas que operan sobre pedidos especiales de clientes, en donde se conoce el destinatario de los bienes o servicios y por lo general él es quien define las características del producto y los costos se acumulan por lotes de pedido. Normalmente, la demanda antecede a la oferta, y por lo tanto a su elaboración. Por ejemplo, la ebanistería, la sastrería, la ornamentación, etc.
 - *Costos por procesos*. Se utiliza en aquellas empresas que producen en serie y en forma continua, donde los costos se acumulan por departamentos, son costos promedios, la oferta antecede a la demanda y se acumulan existencias. Por ejemplo, empresas de: gaseosas, cervezas, telas, etc.
 - *Costos por ensamble*. Es utilizado por aquellas empresas cuya función es armar un producto con base en unas piezas que lo conforman, sin hacerle transformación alguna. Por ejemplo, ensamblaje de automóviles, de bicicletas, etc.
- b. *Según la Fecha de Cálculo*. Los costos de un producto o un servicio, según la época en que se calculan o determinan, pueden ser:
 - *Costos Históricos*. Llamados también reales, son aquellos en los que primero se produce el bien o se presta el servicio y posteriormente se calculan o determinan los costos. Los costos del producto o servicio se conocen al final del período.

- *Costos Predeterminados*. Son aquellos en los que primero se determinan los costos y luego se realiza la producción o la prestación del servicio. Se clasifican en Costos Estimados y Costos Estándares.
- c. *Según Método de Costo*. Los costos, según la metodología que utilice la empresa para valorizar un producto o servicio, pueden clasificarse así:

- *Costo Real*. Es aquel en el cual los tres elementos del costo (costos de materiales, costos de mano de obra y costos indirectos de fabricación) se registran a valor real, tanto en el débito como en el crédito.

Este método de contabilización presenta inconvenientes, ya que para determinar el costo de un producto habría que esperar hasta el cierre del ejercicio para establecer las partidas reales después de haberse efectuado los ajustes necesarios.

- *Costo Normal*. Es aquel en el cual los costos de materiales y mano de obra se registran al real y los costos indirectos de fabricación con base en los presupuestos de la empresa. Al finalizar la producción, habrá que hacer una comparación de los costos indirectos de fabricación cargados al producto mediante los presupuestos y los costos realmente incurridos en la producción, para determinar la variación, la cual se cancela contra el costo de ventas. Este método de costo surge por los inconvenientes que se presentan en el costeo real.

La principal desventaja del costo normal es que si los presupuestos de la empresa no han sido establecidos en forma seria, los costos del producto quedarían mal calculados.

- *Costo Estándar*. Consiste en registrar los tres elementos (costo de materiales, costo de mano de obra y costos indirectos de fabricación) con base en unos valores que sirven de patrón o modelo para la producción.

Este método de costo surge, debido a que se hizo la consideración de que si los costos indirectos de fabricación se podían contabilizar con base en los presupuestos, siendo un elemento difícil en su tratamiento, ¿Por qué no se podía hacer lo mismo con los

materiales y la mano de obra? Se podría decir que el costo normal fue el precursor del costo estándar.

d. *Según Tratamiento De Los Costos Indirectos.* El costo de un producto o de un servicio prestado puede valorarse dependiendo del tratamiento que se le den a los costos fijos dentro del proceso productivo. Se clasifica así:

- *Costo por Absorción.* Es aquel en donde tanto los costos variables y fijos entran a formar parte del costo del producto y del servicio.
- *Costo Directo.* Llamado también variable o marginal, es aquel en donde los costos variables únicamente forman parte del costo del producto. Los costos fijos se llevan como gastos de fabricación del período, afectando al respectivo ejercicio.
- *Costo Basado en las Actividades.* Es aquel en donde las diferentes actividades para fabricar un producto consumen los recursos indirectos de producción y los productos consumen actividades, teniendo en cuenta unos inductores de costos para distribuirlos.

6.3.11 Importancia de los costos en la toma de decisiones

Los costos constituyen un ente muy importante, ya que son una herramienta de la gerencia en las grandes, medianas y pequeñas empresas, en cuanto se refiere a la toma de decisiones. Los costos son empleados en las tomas de decisiones para:

Determinar los precios de los productos, lo cual constituye un proceso muy complicado, puesto que involucra consideración, como son la naturaleza. Generalmente el gerente de ventas de la empresa emplea los costos del producto para determinar en qué artículo obtiene mayor ganancia bruta o en cuáles se pierde. Además, los costos le facilitan al gerente de ventas poder presentar presupuesto a los clientes en base al costo estimado del trabajo. También existen ciertos factores ajenos al costo en la toma de decisiones, tales como la necesidad del producto, las condiciones

económicas, la situación financiera de la empresa y los costos de producción o venta de un artículo, debiendo estos ser seleccionados con miras a resolver un problema específico que se esté considerando. (Medina, 2007)

Permitir a la gerencia medir la ejecución del trabajo, es decir, comparar el costo real de fabricación de un producto, de un servicio o de una función con un costo previamente determinado, este último puede obtenerse realmente en fecha reciente o puede ser un cálculo de que el costo debe representar cuando el trabajo se ejecuta bien.

Evaluar y controlar el inventario; la valorización del inventario tiende a ser más complicada en las empresas manufactureras, puesto que éstas, generalmente, requieren de tres tipos de inventarios: materiales o sustancias, de los cuales se fabrica el artículo, el trabajo en proceso, o sea, el producto en distintas etapas de terminación. A la fecha en que se toma el inventario y el de artículos terminados listos para su venta. La valorización del artículo terminado comprende la combinación de los materiales, mano de obra y gastos de fabricación, en proporciones adecuadas para cada producto que forma el inventario; el trabajo en proceso sigue los mismos principios usados para los artículos terminación. (Medina, 2007)

El control de inventario se refiere a mantener en existencia las cantidades adecuadas de los distintos productos en la proporciones necesarias para la venta, pues, si las cantidades resultan demasiado reducidas, pueden perderse ventas o interrumpirse la producción; si por el contrario, el inventario es muy elevado, resulta que tendremos capital de trabajo inmovilizado surgiendo la necesidad de gastarlos de una u otra forma.

La inversión del capital y de selección de posibles inversiones, lo cual implica conocer las alternativas de producción, pronóstico de mercado y determinar los precios de los productos para la toma de decisiones y financiamiento.

6.3.12 Tipos de costos

Costos Fijos: son aquellos costos que permanecen constantes durante un periodo de tiempo

determinado, sin importar el volumen de producción. Los costos fijos se consideran como tal en su monto global, pero unitariamente se consideran variables. Ejemplo el costo del alquiler de la bodega durante el año es de \$12.000.000 por lo tanto se tiene un costo fijo mensual de \$1.000.000. En el mes de enero se produjeron 10.000 unidades y el mes de febrero se produjeron 12.000 unidades; por lo tanto el costo fijo de alquiler por unidad para enero es de \$100/u y el de febrero es de \$83.33/u.

Costos Variables: son aquellos que se modifican de acuerdo con el volumen de producción, es decir, si no hay producción no hay costos variables y si se producen muchas unidades el costo variable es alto. Unitariamente el costo variable se considera Fijo, mientras que en forma total se considera variable. Ejemplo: el costo de material directo por unidad es de \$1.500. En el mes de marzo se produjeron 15.000 unidades y en el mes de abril se produjeron 12.000 unidades, por lo tanto, el costo variable total de marzo es de \$22.500.000 y el de abril es de \$18.000.000, mientras que unitariamente el costo se mantiene en \$1.500/u.

Costo semi-variable: son aquellos costos que se componen de una parte fija y una parte variable que se modifica de acuerdo con el volumen de producción. Hay dos tipos de costos semivARIABLES

Mixtos: son los costos que tienen un componente fijo básico y a partir de éste comienzan a incrementar

Escalonados: son aquellos costos que permanecen constantes hasta cierto punto, luego crecen hasta un nivel determinado y así sucesivamente: La separación de costos en fijos y variables es una de las más utilizadas en la contabilidad de costos y en la contabilidad administrativa para la toma de decisiones. Algunas de las ventajas de separar los costos en fijos y variables son: facilita el análisis de las variaciones, permite calcular puntos de equilibrio, facilita el diseño de presupuesto, permite utilizar el costeo directo, garantiza mayor control de los costos

6.4 Marco Geográfico

La pasantía profesional será realizada dentro de las instalaciones de la compañía Opciones Administrativas S.A.S la cual está ubicada en el la ciudad de Bogotá en el la localidad de Chapinero con número de dirección: Carrera 19 No. 92-65 Chico Norte.

6.5 Marco Legal

Tabla 4 Tabla Marco legal

NORMA	MENCIÓN EN EL TEMA DE COSTOS
La Ley 174 de 1994	Establece que todos los contribuyentes obligados a presentar su declaración tributaria firmada por revisor fiscal o contador público, deben utilizar el sistema de inventario permanente u otro de reconocido valor técnico autorizado por la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales –DIAN-. Esta norma implícitamente obliga a la implantación de un sistema de costos para aquellas empresas que manufacturen productos o comercialicen bienes, ya que se deben contabilizar los costos de cada venta al momento de realizarla.
Statement of Federal Financial Accounting Standards (SFFAS) número 4 Managerial Cost Accounting Standards, elaborado por FASAB	Constituye un referente para que Colombia decida actualizar sus planteamientos en relación con la función que debe desempeñar la contabilidad de costos.
NIC 1 Presentación de estados financieros	Establece que para la revelación de la información se debe presentar un desglose de los gastos, utilizando la clasificación basada en la naturaleza o función de los mismos dentro de la empresa; cualquiera de las opciones será de libre escogencia dependiendo de la entidad y tipo de actividad.
NIC 2 Inventarios	Identifica los procedimientos que se realizan al momento de calcular el costo de un inventario tales como: evaluar el costo histórico o de realización, donde el menor valor es el que se tiene en cuenta; las técnicas de medición y fórmulas de costo planteadas por la norma para llevar los inventarios son la identificación específica, promedio y PEPS; la diferencia entre el precio de adquisición y lo que realmente se debe cancelar, se reconoce como gasto por intereses a lo largo del periodo de financiación y no se contemplan provisiones por obsolescencia de inventarios, estos hechos económicos se llevan como un gasto.
NIC 16 Propiedad planta y equipo	Establece los elementos para realizar el cálculo de los costos en una propiedad, planta y equipo tales como: precio de compra (incluidos aranceles de importación e impuestos indirectos no recuperables); costos relacionados con la puesta en servicio del activo; se deducirá

	cualquier eventual descuento o rebaja del precio y costos de desmantelamiento, remoción y restauración.
NIF13 Edición del valor razonable	Define que los costos de compra, transformación y otros deben incluirse en los costos del inventario; de igual manera, determina los costos indirectos fijos como aquellos que permanecen constantes en los procesos sin importar el volumen de la producción. Dentro de estos incluye la depreciación y el mantenimiento de los edificios y equipos de la fábrica y los costos indirectos variables. Además, especifica la relevancia de calcular un valor razonable en la determinación de los costos de inventarios, ya que permite ser más objetiva en el momento de determinar qué operaciones se deben tener en cuenta para el cálculo de los costos.

Nota: Tabla construida a partir de los aportes Martha Diaz, Julie Diaz y Sandra Cárdenas. (Barreto, 2016)

7. Metodología

El tipo de investigación que se realizará para la pasantía laboral es descriptiva la cual cuenta detalladamente las funciones que se presentan en el área de costos al momento de realizar los respectivos procesos del área, así mismo se utilizara un enfoque cualitativo definido como “el método no tradicional que busca profundizar casos específicos y no generalizar para cualificar y describir el fenómeno social a partir de rasgos determinantes según los elementos estudiados”.

Para elaborar el diagnostico estratégico se utilizará la matriz DOFA, la cual nos permitirá tener un análisis certero de los factores internos y externos del área de costos de la compañía y con este desarrollar una estrategia idónea para la debida gestión del conocimiento en Opciones administrativas.

El método de recolección de información elegido para el enfoque cualitativo será mediante entrevistas en profundidad, la cual será una entrevista centrada en el problema de estudio la cual permitan dar luz sobre los problemas presentados así mismo tener un reporte de las ideas que tienen los empleados para mitigar o eliminar las falencias halladas.

La población objeto de estudio para la pasantía profesional será el personal encargado del área de costos así como los respectivos supervisores y líderes del área.

Realizar correcciones o avances solicitados								
Presentar informe Final para aprobación								
Sustentación para sustentación								

Nota: Construcción propia (Vargas, 2018)

Los recursos disponibles para el desarrollo de esta pasantía estarán descritos a continuación:

- Recurso Humano: Personal de costos con sus respectivos supervisores y líderes de área
- Recursos Físicos: las instalaciones de la empresa con los equipos suministrados por la misma, así como libros referentes a temas de interés que cuenta la universidad.
- Tecnológicos: Los aplicativos utilizados para realizar los procesos de costos dentro de la compañía
- Recursos Financieros: Se dispondrá de 320.000 para transporte y eventualidades.

9. Resultados de la pasantía

Se procede a desarrollar la metodología de investigación en la compañía Opciones Administrativas en el área de costos la cual pretende responder la pregunta y los objetivos desarrollados en esta pasantía. Se da inicio realizando la respectiva Matriz de análisis DOFA la cual nos permite identificar las debilidades y fortalezas con su respectivo análisis, para así determinar las posibles estrategias del plan de mejora.

9.1 Matriz DOFA área de costos

Tabla 6 Tabla Matriz DOFA

Fortalezas	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> • F1-Contar con personal altamente capacitado en los procesos de costos y contabilidad de la compañía. • F2-Entrega oportuna y con altos estándares de calidad de la información solicitada por los clientes. • F3-Implementando un nuevo sistema para realizar los procesos de costo • F4-Confidencialidad en el manejo de información de las empresas que componen el grupo Sanford. • F5-Ambiente laboral tranquilo y sano. • F6-Relación estrecha con las empresas a las cuales se les presta el servicio. 	<ul style="list-style-type: none"> • O1-Con la llegada del nuevo aplicativo se espera ser más atractivos para nuevas empresas. • O2-La entrada del nuevo sistema permitirá reducir tiempos y entregar información más precisa de los costos de las compañías. • O3-Se tienen la confianza plena de los clientes para realizar nuevos procesos los cuales incrementen los beneficios presentados por la empresa. • O4-El personal de área es joven, se puede consolidar para que incremente su conocimiento y así mismo los de la organización.
Debilidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> • D1-La implementación de aplicativo en sus primeros pasos ha presentado falla y demoras en la entrega de información. • D2-Falta de capacitación al personal que labora con la empresa. • D3-Dificultad para conseguir clientes nuevos. • D4-No utilizar al máximo las capacidades intelectuales para realizar procesos de innovación en el área. • D5-Comunicación limitada con las cordilleras ubicadas en otros países ya que la información requerida para el área demora en llegar. 	<ul style="list-style-type: none"> • A1-Los clientes son limitados de tal manera que si ellos deciden no utilizar más los servicios de costos el área va a tener a desaparecer. • A2-No hay una debida gestión de la compañía para generar nuevos clientes que generen procesos de costos en sus empresas. • A3-El poder negociador con los clientes es limitado.

Nota: Construcción propia basada en el Post de herramientas de análisis. (Gehisy, 2016).

9.1.1 Fortalezas.

Actualmente la compañía Opciones Administrativas cuenta con un personal altamente preparado para desempeñar las funciones que el área requiera, cuenta con la capacidad de sobrellevar cargas laborales en procesos de cierre ya que están comprometidos con el buen desempeño del área. Esto mismo permite que el área cuente con altos estándares de calidad para realizar entrega de información y procesos en los tiempos establecidos por las compañías clientes.

Cabe resaltar que en estos momentos la empresa ha designado una fuerte inversión para modernizar sus software de contabilidad en el cual se encuentra inmerso todo lo relacionado con los procesos de costos, con ello se espera que un incremento en los beneficios generados por este aplicativo a sus clientes.

Opciones Administrativas cuenta con una estrecha relación con las empresas que componen el grupo Sanford ya que opciones nace con el fin de poder ayudar y dar soporte en los procesos administrativos y contables de dichas compañías.

9.1.2 Debilidades.

Como se ha mencionado con anterioridad Opciones Administrativas solo cuenta con un grupo de empresas clientes las cuales se encuentran consolidadas dentro del grupo empresarial Sanford, es por ello que su principal debilidad se encuentra al momento de consolidar nuevos clientes ya que no cuenta con una buena gestión para atraer nuevas empresas que tercerizen sus procesos de costos.

A pesar que su personal este altamente preparado en temas de costos no cuenta con la capacitación de las funciones internas del área, esto se debe principalmente a que la empresa no cuenta con una debida gestión del conocimiento que permita la trasferencia de conocimientos entre personal antiguo y personal nuevo. Igualmente la entrada de aplicativo en este punto de la implementación, representa una debilidad ya que hasta ahora empieza a realizar la curva de aprendizaje con la nueva herramienta y todavía se ajustan detalles para brindar un mejor servicio por lo tanto la efectividad y calidad en los procesos ha disminuido.

9.1.3 Oportunidades.


Opciones Administrativas tienen la confianza plena de los clientes para realizar nuevos procesos los cuales incrementen los beneficios presentados por la empresa apoyados con el conocimiento del personal y con la entrada del nuevo sistema operativo se espera un incremento en la satisfacción del cliente, esto mismo permitirá ser atractivos para nuevas empresas a las cuales se les podrá ofrecer el portafolio de servicio para la compañía, entre ellos el manejo de los procesos de costos.

9.1.4 Amenazas.

Hay que tener presente de que a pesar de que opciones no es una empresa productora, si depende de factores externos de éxito de las compañías a las cuales presta sus servicios, es de vital importancia seguir manteniendo la calidad en los procesos para mantener el contrato con estas empresas y atraer nuevas, esto debido a que se desea un crecimiento continuo y no perder a los únicos clientes que cuenta la compañía.

9.2 Estrategias de la matriz DOFA

Tabla 7 Tabla Análisis DOFA

ANÁLISIS DOFA		
	Fortalezas	Debilidades
	F1-Personal Altamente Capacitado.	D1-El aplicativo ha presentado fallas en la entrega de información.
	F2-Calidad en la presentación de información.	D2-Falta de capacitación al personal que labora con la empresa
	F3-Nuevo sistema operativo.	D3-Dificultad para conseguir clientes nuevos.
	F4-Confidencialidad en el manejo de información.	D4-No utilizar al máximo las capacidades intelectuales del personal
	F5-Ambiente laboral tranquilo y sano.	D5-Comunicación limitada con las cordilleras
	F6-Relación estrecha con las empresas clientes.	
Oportunidades	Estrategias FO	Estrategias DO

O1-Ser más atractivos para nuevas empresas.	Capacitar al personal de Costos para el manejo adecuado del nuevo aplicativo.	Procedimientos y manuales en el manejo de costos para las distintas compañías del grupo.
O2-La entrada del nuevo sistema permitirá reducir tiempos y entregar información	Adquisición de nuevos clientes al ser más competitivos con el nuevo aplicativo	Realizar procesos de Márquetin para atraer nuevos clientes
O3-Se tienen la confianza plena de los clientes para realizar nuevos procesos.	Desarrollar propuestas de mejora que permitan mejorar tiempos y calidad de la información.	Presentar procesos de mejora constantes que a su vez aumenten la calidad de la información presentada
O4-El personal de área es joven, se puede consolidar	Conocimiento sobre funciones y responsabilidades a desarrollar por parte de los colaboradores	Consolidar el conocimiento del personal para realizar una gestión del conocimiento adecuada
Amenazas	Estrategias FA	Estrategias DA
A1-Los clientes son limitados	Realizar procesos de mejora continua que permitan mantener la satisfacción de los clientes	Implementar un sistema de gestión para la medición y seguimiento a los procesos
A2-No hay una debida gestión de la compañía para generar nuevos clientes	Consolidar la ventaja competitiva del manejo de nuevo sistema operativo para atraer nuevos clientes	Implementar un sistema de gestión de conocimiento, para trascender toda la información y conocimiento que se genera en el área
A3-El poder negociador con los clientes es limitado.	Tener programas periódicos de capacitación para el manejo del sistema operativo	Generar procesos de mejora para ser más competitivos y atraer nuevos clientes

Nota: Construcción propia basada en el Post de herramientas de análisis. (Gehisy, 2016).

9.2.1 Estrategia Fortaleza - Oportunidad.

Gracias a los conocimientos que cuenta el personal de costos de Opciones Administrativas y con el compromiso y disciplina que cuentan para realizar todas las necesidades que se presentan en el área se puede aprovechar la oportunidad que se presenta con la entrada del nuevo sistema operativo para capacitar adecuadamente al personal con la herramienta y así tener una ventaja competitiva frente a la competencias la cual atraiga nuevos clientes

9.2.2 Estrategia Fortalezas - Amenazas.

La compañía puede beneficiarse de los conocimientos que tienen los trabajadores del área para realizar un proceso de gestión del conocimiento el cual permita documentar y transferir estos conocimientos con personal nuevo de la compañía, así los errores se reducirían continuando con el

proceso de mejora continua de la organización. Con la fuerte inversión realizada por Opciones Administrativas para modernizar su software contable se puede generar una ventaja competitiva frente a su competencia, permitiendo así mantener a los clientes actuales y atrayendo nuevas empresas para manejarle los procesos de costos y de contabilidad.

9.2.3 Estrategia Debilidades - Oportunidades.

Para minimizar las debilidades del área en estos momentos una estrategia adecuada es consolidar los conocimientos del personal para poder tener un crecimiento continuo así mismo desarrollar capacitaciones del nuevo programa adquirido para que este se convierta en una fortaleza de la compañía.

9.2.4 Estrategia Debilidades - Amenazas.

Con la debida implementación de la gestión del conocimiento en el área de costos de la compañía Opciones Administrativas se espera minimizar los errores que se cometen por la falta de preparación y con la llegada del nuevo aplicativo se espera generar una ventaja competitiva frente a los competidores que atraiga más empresas para que tercerizen sus procesos con la compañía.

9.3 Entrevista

En segunda instancia se procede a tabular y analizar los resultados obtenidos mediante la entrevista al personal de costos de la compañía Opciones Administrativas, para identificar la metodología correcta la cual permita realizar un proceso de mejora continua dentro del área y así plantear una propuesta de mejora a través del concepto de gestión del conocimiento el para el área. El objetivo de la encuesta se presenta a continuación:

9.3.1 Objetivo.

Esta entrevista tiene como objetivo identificar aspectos relacionados con el desarrollo de los procesos de costos para la compañía Opciones Administrativas con el propósito de conocer la opinión de los trabajadores del área, para así buscar la metodología correcta de gestión de conocimiento que permita mejorar y consolidar los conocimientos del área.

9.3.2 Tabulación y conclusiones.

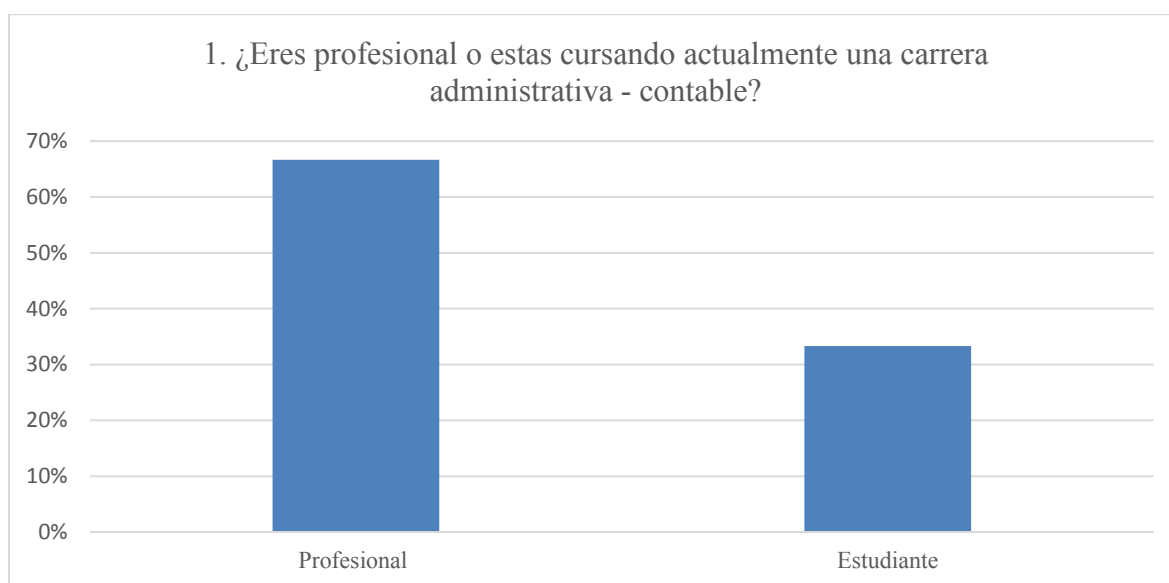


Ilustración 9 Pregunta 1

Tabla 8 Tabla tabulación Pregunta 1

1. ¿Eres profesional o estas cursando actualmente una carrera administrativa - contable?				
Respuesta	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Absoluta Acumulada	Porcentaje	Frecuencia Relativa Acumulada
Profesional	2	2	67%	0.67
Estudiante	1	3	33%	1.00
	3		1	

Nota: Construcción propia (Vargas, 2018)

Se determina que el personal del área de costos se encuentra preparado para asumir las responsabilidades que conlleva el área, ya que del personal encuestado 67% ya es profesional como ingeniero industrial de la universidad de la Sabana y Contador público de la universidad cooperativa de Colombia y el 33% restante se encuentra cursando la carrera de contaduría pública.

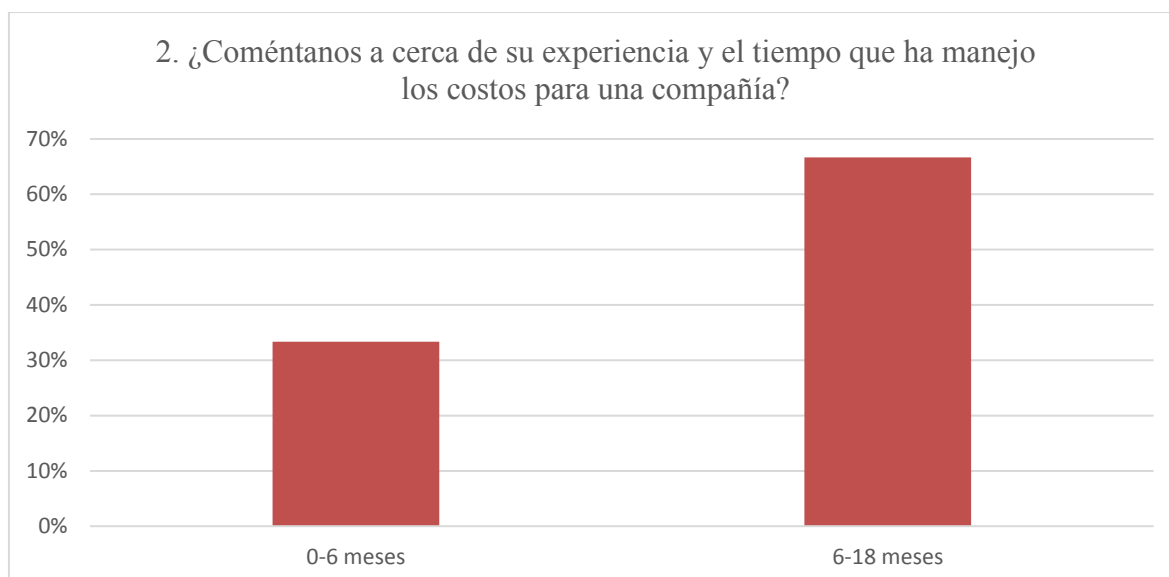


Ilustración 10 Pregunta 2

Tabla 9 Tabla tabulación Pregunta 2

2. ¿Coméntanos a cerca de su experiencia y el tiempo que ha manejo los costos para una compañía?				
Respuesta	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Absoluta Acumulada	Porcentaje	Frecuencia Relativa Acumulada
0-6 meses	1	1	33%	0.33
6-18 meses	2	3	67%	1.00
	3		1	

Nota: Construcción propia (Vargas, 2018)

El personal que actualmente se encuentra en el área de costos de la compañía opciones Administrativas cuenta con poca experiencia laboral en el manejo de costos ya que no superan el año y medio de experiencia en otras compañías. Solo el 67% de la población entrevistada confirma que tiene más de seis meses de experiencia y el 37% restante tan solo tiene 5 meses en el área. Sus conocimientos provienen mayormente de lo aprendido en sus carreras los cuales traen para mejorar el área.



Ilustración 11 Pregunta 3

Tabla 10 Tabla tabulación Pregunta 3

3. ¿Cuánto tiempo lleva trabajando en el área de costos de Opciones Administrativas?				
Respuesta	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Absoluta Acumulada	Porcentaje	Frecuencia Relativa Acumulada
0-6 meses	1	1	33%	0.33
6-12 meses	2	3	67%	1.00
	3		1	

Nota: Construcción propia (Vargas, 2018)

Se concluye que una parte importante de la experiencia laboral del personal de costos de Opciones administrativas se genera en la misma compañía, tan solo 33% del personal ha generado experiencia fuera de la empresa de 16 meses en Popsy, el 67% restante la ha generado en la compañía. Esto ratifica que en meses anteriores se produjo un cambio de personal donde ingresaron este nuevo grupo de personas.

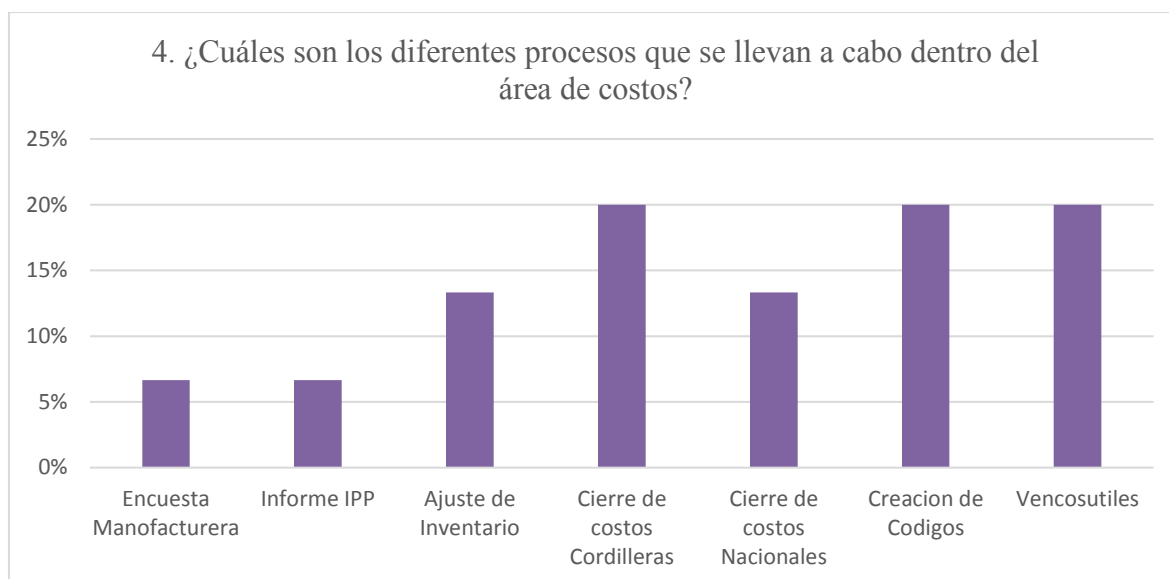


Ilustración 12 Pregunta 4

Tabla 11 Tabla tabulación Pregunta 4

4. ¿Cuáles son los diferentes procesos que se llevan a cabo dentro del área de costos?				
Respuesta	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Absoluta Acumulada	Porcentaje	Frecuencia Relativa Acumulada
Encuesta Manufacturera	1	1	7%	0.07
Informe IPP	1	2	7%	0.13
Ajuste de Inventario	2	4	13%	0.27
Cierre de costos Cordilleras	3	7	20%	0.47
Cierre de costos Nacionales	2	9	13%	0.60
Creación de Códigos	3	12	20%	0.80
Vencosutiles	3	15	20%	1.00
	15		1	

Nota: Construcción propia (Vargas, 2018)

La responsabilidad que se le asigna a cada trabajador del área de costos, difiere de la experiencia, la preparación académica y el tiempo de permanencia en compañía por consiguiente los procesos de mayor relevancia se le asignan al personal con mayor preparación y conocimiento del tema como lo son la encuesta manufacturera o el informe IPP que lo realiza una sola persona. Igualmente se hace distribución de empresas entre cordilleras y empresas nacionales para realizar los debidos procesos.

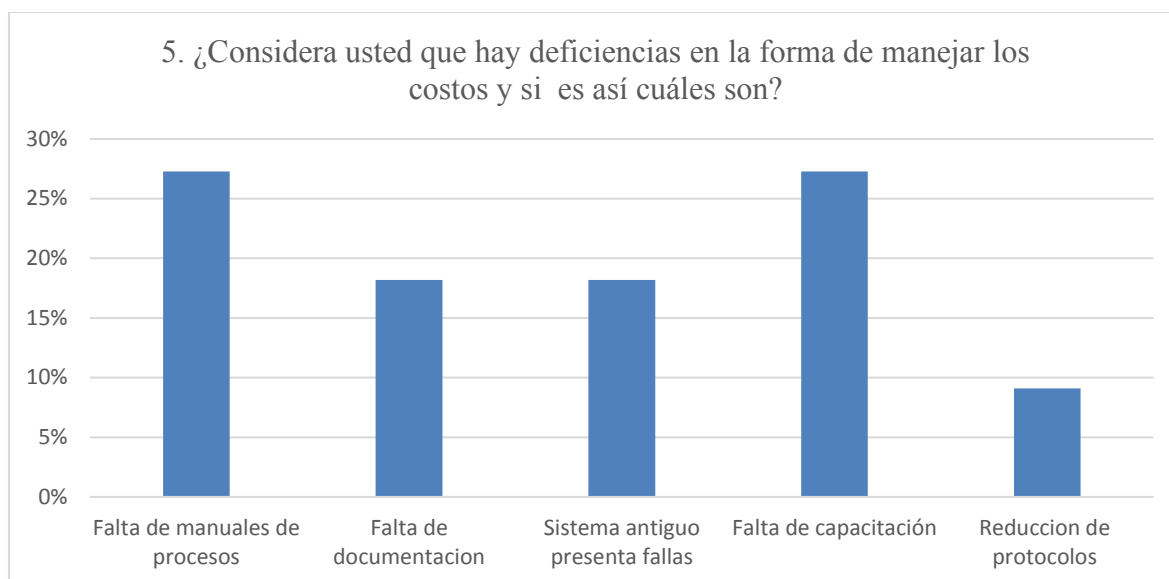


Ilustración 13 Pregunta 5

Tabla 12 Tabla tabulación Pregunta 5

5. ¿Considera usted que hay deficiencias en la forma de manejar los costos y si es así cuáles son?				
Respuesta	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Absoluta Acumulada	Porcentaje	Frecuencia Relativa Acumulada
Falta de manuales de procesos	3	3	27%	0.27
Falta de documentación	2	5	18%	0.45
Sistema antiguo presenta fallas	2	7	18%	0.64
Falta de capacitación	3	10	27%	0.91
Reducción de protocolos	1	11	9%	1.00
	11		1	

Nota: Construcción propia (Vargas, 2018)

De la población entrevistada todos ellos consideran que en el área se presentan deficiencias en manejar los costos para las empresas clientes, de las cuales consideran más relevantes la falta de manuales de procesos así como la falta de capacitación en los procesos cuando se es nuevo en la compañía pues consideran que esto permite las fallas en la entrega de información,

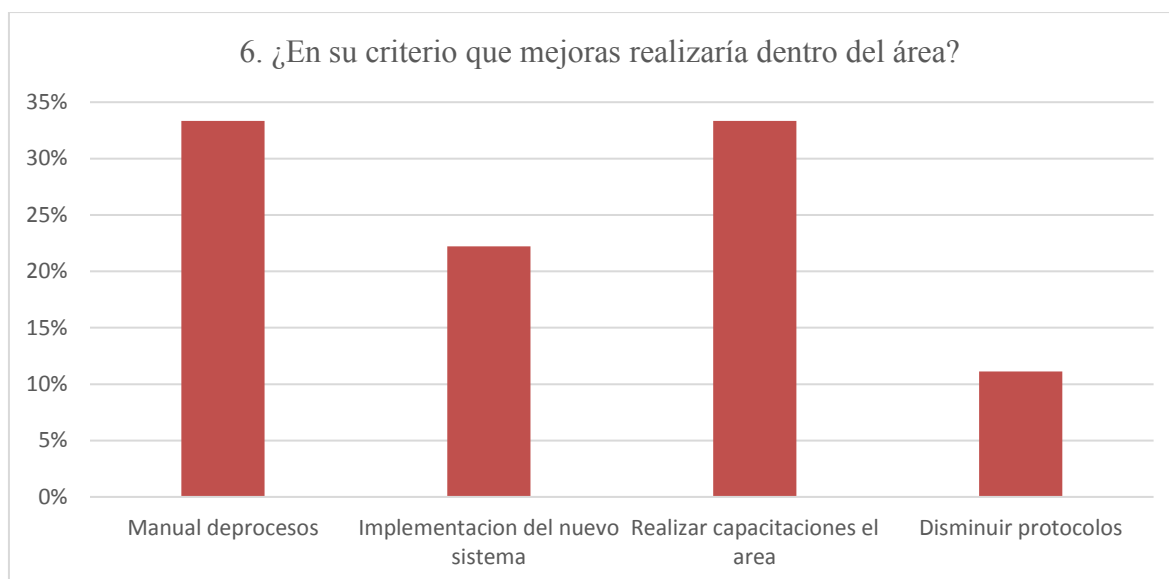


Ilustración 14 Pregunta 6

Tabla 13 Tabla Tabulación Pregunta 6

6. ¿En su criterio que mejoras realizaría dentro del área?				
Respuesta	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Absoluta Acumulada	Porcentaje	Frecuencia Relativa Acumulada
Manual de procesos	3	3	33%	0.33
Implementación del nuevo sistema	2	5	22%	0.56
Realizar capacitaciones el área	3	8	33%	0.89
Disminuir protocolos	1	9	11%	1.00
	9		1	

Nota: Construcción propia (Vargas, 2018)

Para el personal del área de costos de la compañía Opciones Administrativas las mejoras que se deben implementar en el área van encaminadas al desarrollo de manuales de procesos en donde se recopile todo lo relevante a los procesos efectuados en el área, así como realizar capacitaciones adecuadas del debido manejo del aplicativo para realizar estas mismas funciones.



Ilustración 15 Pregunta 7

Tabla 14 Tabla tabulación Pregunta 7

7. ¿Cómo actualizan los procedimientos en el área?				
Respuesta	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Absoluta Acumulada	Porcentaje	Frecuencia Relativa Acumulada
No se actualizan	3	3	100%	1.00
	3		1	

Nota: Construcción propia (Vargas, 2018)

En este punto de la entrevista, las preguntas se enfocan a los procesos de gestión de conocimiento que cuenta la compañía en especial el área de costos con la finalidad de identificar las fortalezas y debilidades del área y así poder gestionar el debido plan de mejora para el área.

Para la pregunta 7 todo el personal de costos confirma que en el área no se actualizan los procedimientos ya que no hay ningún registro de que se hayan creado. Actualmente el conocimiento se trasfiere verbalmente.

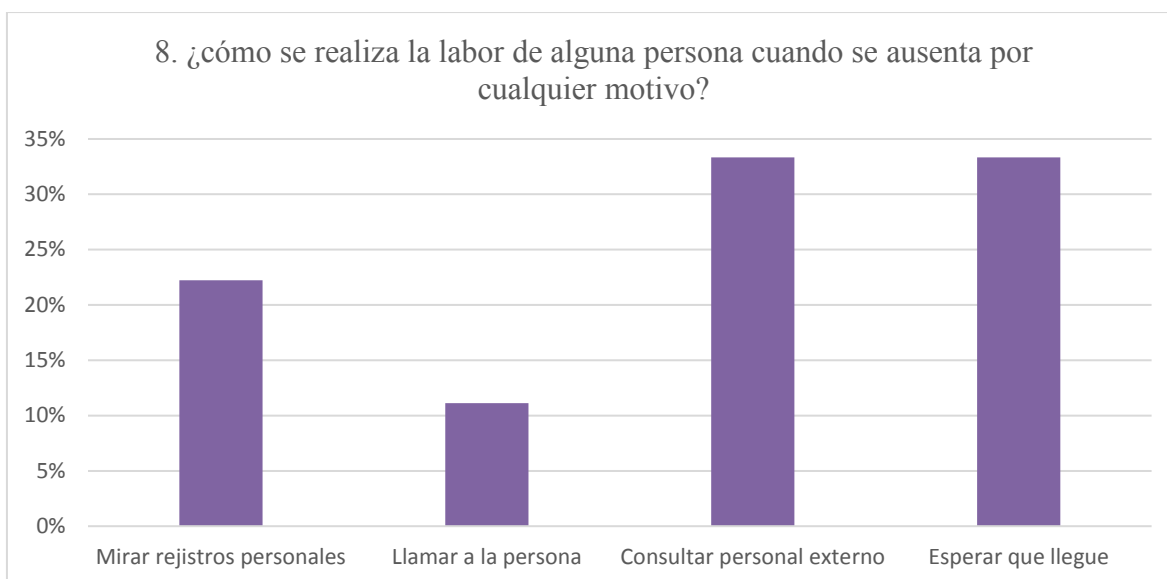


Ilustración 16 Pregunta 8

Tabla 15 Tabla tabulación Pregunta 8

8. ¿cómo se realiza la labor de alguna persona cuando se ausenta por cualquier motivo?				
Respuesta	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Absoluta Acumulada	Porcentaje	Frecuencia Relativa Acumulada
Mirar registros personales	2	2	22%	0.22
Llamar a la persona	1	3	11%	0.33
Consultar personal externo	3	6	33%	0.67
Esperar que llegue	3	9	33%	1.00
	9		1	

Nota: Construcción propia (Vargas, 2018)

Dado el caso de que alguna persona del área no pueda asistir a laborar ese día, para realizar las labores referentes al cargo todos concuerdan con que consultarían a personal externo para ayudarse a realizar dichas labores o en su defecto esperarían a que la persona llegase para hacer esa función, llegado el caso de ser muy urgente revisarían las notas de la persona para así tratar de hacer la labor correctamente.

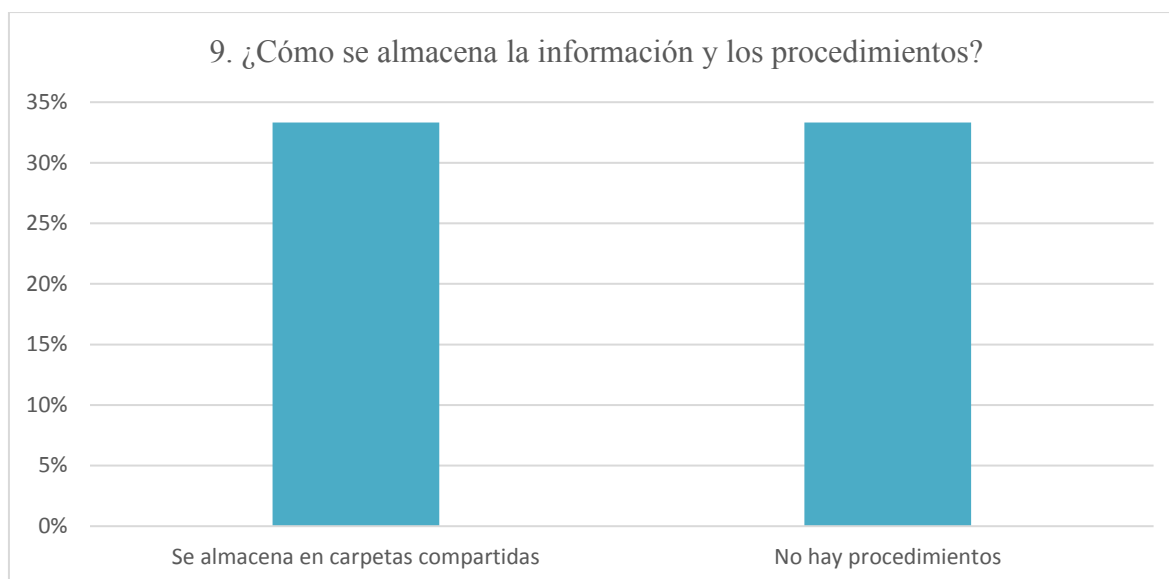


Ilustración 17 Pregunta 9

Tabla 16 Tabla tabulación Pregunta 9

9. ¿Cómo se almacena la información y los procedimientos?				
Respuesta	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Absoluta Acumulada	Porcentaje	Frecuencia Relativa Acumulada
Se almacena en carpetas compartidas	3	3	33%	0.33
No hay procedimientos	3	6	33%	0.67
	6		1	

Nota: Construcción propia (Vargas, 2018)

Para almacenar la información generada dentro de la compañía todas las personas entrevistadas concordaron en dos aspectos, el primero es que la información es guardada en una carpeta compartida en otras palabras en una carpeta web la cual solo tienen acceso las personas de contabilidad y por otro lado ratifican que no tienen ningún proceso creado por lo tanto no hay un almacenamiento de procedimientos.

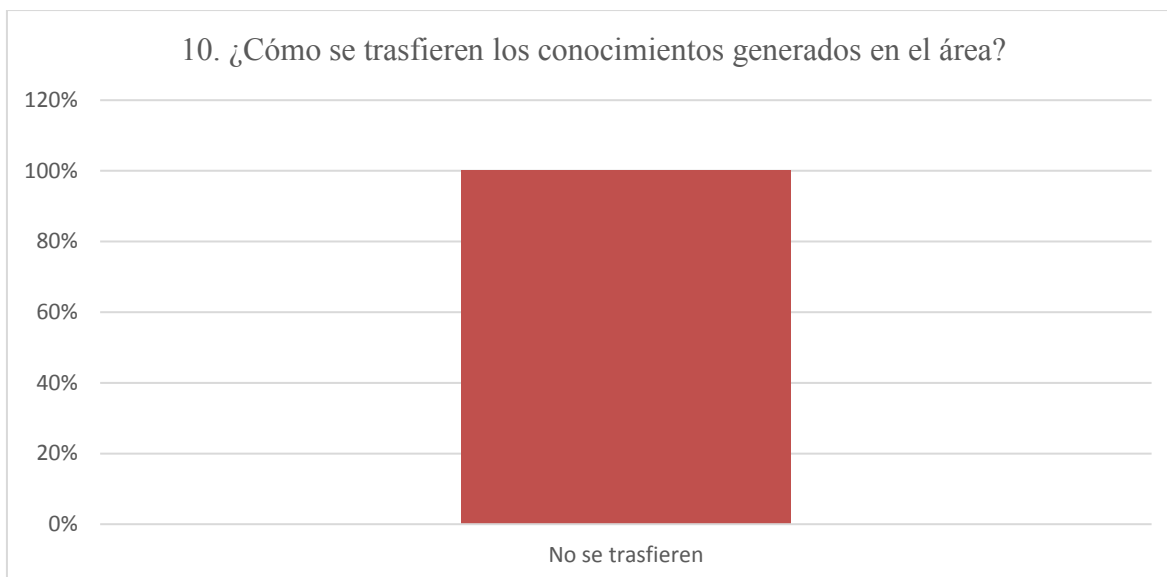


Ilustración 18 Pregunta 10

Tabla 17 Tabla tabulación Pregunta 10

10. ¿Cómo se transfieren los conocimientos generados en el área?				
Respuesta	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Absoluta Acumulada	Porcentaje	Frecuencia Relativa Acumulada
No se transfieren	3	3	100%	1.00
	3		1	

Nota: Construcción propia (Vargas, 2018)

La totalidad del personal de costos de la compañía Opciones Administrativas ratifica que no tienen una herramienta o metodología para transferir conocimiento entre ellos, así mismo resaltan que parte de su aprendizaje ha surgido de los errores que se cometieron por la falta de capacitación de la compañía y que este a su vez se ha comentado verbalmente que los compañeros del área.

9.4 Plan de mejora

Para realizar el plan de mejora se procede a tomar la columna vertebral de la compañía Opciones Administrativas la cual está constituida por su misión y visión, luego planteamos los objetivos que deseamos alcanzar con el plan de mejora, después transferimos las estrategias desarrolladas en la matriz DOFA y por ultimo creamos las actividades las metas y los indicadores para así poder validar que los objetivos se estén cumpliendo cuando se implante el plan.

Tabla 18 Tabla Plan de mejora

Misión	Somos un centro de servicios compartidos creado para la ejecución de procesos administrativos y financieros, tales como: Procesamiento Operativo, Gestión Financiera, Soporte Administrativo, Soporte Tecnológico, Soporte Jurídico. Atendiendo las políticas corporativas del grupo, ofrecemos un servicio de calidad, y generamos oportunidad, confianza y valor agregado a nuestros clientes.			
Visión	Seremos una compañía líder en la ejecución de los procesos administrativos y financieros, que contribuya a la productividad de nuestros clientes, reconocidos por nuestros servicios de gran calidad y el mejoramiento continuo en nuestros procesos.			
Objetivo	Estrategia DOFA	Actividad	Meta	Indicadores
Trasferir el conocimiento generado en el área	Capacitar al personal de Costos para el manejo adecuado del nuevo aplicativo.	Realizar reuniones con el fin de socializar los conocimientos generados dentro del área	Aumentar el aprendizaje del personal	Nº de reuniones asistidas/ Nº de reuniones
Almacenar el conocimiento que se genera en el área	Consolidar la ventaja competitiva del manejo de nuevo sistema operativo para atraer nuevos clientes	Recopilar la información mediante instructivos.	Generar un registro donde se encuentre toda la información generada.	Nº de instructivos del mes/ Total instructivos
Mejorar la satisfacción del cliente	Consolidar la ventaja competitiva del manejo de nuevo sistema operativo para atraer nuevos clientes	Realizar informes y reportes solicitados.	Incrementar los estándares de Calidad de los procesos efectuados en el área	Falencias reportadas mes / Procesos generados en el mes
Estandarización de los procesos de costos	Implementar un sistema de gestión de conocimiento, para trascender toda la información y conocimiento que se genera en el área.	Desarrollar manuales de procesos para el área de costos	Entender de manera fácil los procesos del área	Procesos estandarizados / Total procesos

Nota: Construcción propia (Vargas, 2018)

10. Conclusiones

El desarrollo de la pasantía permite concluir que actualmente el área de costos de la compañía Opciones administrativas cuenta con un personal altamente calificado; egresados de grandes universidades como la Sabana y Cooperativa de Colombia o formándose como presionales actualmente, lo cual los empodera para desarrollar los retos y responsabilidades que conlleva el área. Se precisa mencionar que aunque el talento humano es relativamente nuevo en el manejo de costos para una compañía, sus conocimientos del área les permiten estar en sus cargos actuales.

Las falencias presentadas en el área de costos se deben a que la compañía no cuenta con una debida gestión del conocimiento en el área, por ende al ser un personal nuevo en sus primeros meses laborales se presentaron inconvenientes, estos relacionados a que no hubo personal encargado en mostrarles adecuadamente las funciones del área ni manuales de procesos que los guiaran en sus labores; sus primeros meses estuvieron marcados por el ensayo y error.

11. Recomendaciones

Se recomienda a la compañía Opciones Administrativas como primera instancia actualizar el planteamiento estratégico, ya que este puede replantearse de tal manera que la empresa pueda identificar los cambios y desarrollos que se presentan en la compañía, Permite enfocar la misión de la organización y orientar de manera efectiva su rumbo.

En segunda medida se recomienda implementar el plan de mejora basado en la gestión del conocimiento el cual tiene como objetivo mejorar los procesos del área a través de objetivos, estrategias, metas e indicadores para así incrementar los estándares de calidad y enfrentar llegado el caso la salida de algún miembro del grupo sin afectar la eficiencia y eficacia del área en cuestión.

Es valioso para la organización que se implemente esta gestión ya que en estos momentos está pasando por una transición entre sistemas operativos y con ella se crea una ventaja competitiva en el área la cual permite la estandarización de los procesos y acceso rápido a la información, ayudando de forma más inteligente la toma de decisiones y así mismo permite una gestión estratégica más eficaz, gracias al conocimiento de las mejores estrategias, técnicas, prácticas y soluciones.

Esta gestión también puede implementarse en las demás áreas que componen la compañía Opciones administrativas, como lo menciona su visión la empresa busca el mejoramiento continuo de sus procesos a lo cual la gestión del conocimiento sería una gran herramienta para lograrlo.

12. Bibliografía

- Administrativas, O. (1 de 6 de 2018). *Induccion Personal 2018. Grupo Sanford*. Bogotá, Colombia.
- Barreto, M. V. (1 de Enero de 2016). *Universidad La Salle*. Obtenido de Normas para contabilidad de costos: <http://publicaciones.unaula.edu.co/index.php/VisionContable/article/viewFile/95/89>
- Basañes, F. (1 de Diciembre de 2015). *Search Data Center*. Obtenido de El conocimiento abierto es clave para el desarrollo de América Latina: <https://searchdatacenter.techtarget.com/es/opinion/El-conocimiento-abierto-es-clave-para-el-desarrollo-de-America-Latina>
- Cartier, E. (1992). *Teoría General del Costo*. Habana Cuba: Evento Científico.
- Castilla, A. (25 de Diciembre de 2012). *Economia y Futuro*. Obtenido de Los Padres de la Gestión del Conocimiento: <https://economiyfuturo.es/los-padres-de-la-gestion-del-conocimiento/>
- Dinero, R. (22 de Junio de 2017). *Dinero*. Obtenido de <https://www.dinero.com/edicion-impresa/editorial/articulo/innovacion-en-colombia-debe-crecer/246825>
- Educacion, M. d. (15 de Noviembre de 2011). *Gestión del conocimiento en el MEN*. Obtenido de <https://www.mineducacion.gov.co/1621/article-228561.html>
- Gehisy. (1 de 6 de 2016). *Calidad y ADR*. Obtenido de <https://aprendiendocalidadyadr.com/herramientas-analisis-contexto-mefi-mefe/>
- Gonzalez, R. (23 de Febrero de 2012). *Gestión del Conocimiento en Colombia*. Obtenido de <http://gestioncon.blogspot.com/2012/02/gestion-del-conocimiento-en-colombia.html>
- Lambretón, V. (3 de Agosto de 2015). *Conexionesan*. Obtenido de Conexionesan: <https://www.esan.edu.pe/conexion/actualidad/2015/08/03/importancia-analisis-estimacion-costos/>
- Medina, R. A. (2007). Sistemas de Costos un proceso para su implementación. *Universidad Nacional de Colombia Manizales*, 9-10.
- Montoro, M. P. (2016). Gestion del Conocimiento: Origenes y Evoluicion. *El profesional de la Información* , 526-534.
- Muzard, J. (1 de Enero de 2011). *La evolución de la gestión del conocimiento en las organizaciones*. Obtenido de <http://www.a-i-a.com/auladigital/ArticuloGC-JM-ESP.pdf>
- Nagles G., N. (2007). La gestión del conocimiento como fuente de innovación. *Revista Escuela de Administración de*, 77-87.
- Oppenheimer, A. (30 de Junio de 2017). *El Nuevo Herald*. Obtenido de <https://www.elnuevoherald.com/opinion-es/opin-col-blogs/andres-oppenheimer-es/article159159159.html>
- Osorio, O. M. (2008). *teoria General del Costo y la teoria contable*. Buenos Aires: Universidad de Buenos Aires.
- Ossorio, A. (2002). Planeación estratégica. En A. Ossorio, *Planeamiento estrtrégico*. Buenos Aires Argentina: Instituto nacional de administracion.
- Ripoll, M. V. (26 de Octubre de 2010). *Escuela de organizacion Industrial*. Obtenido de <http://www.eoi.es/blogs/mariavictoriaflores/definicion-de-mejora-continua/>
- Rodríguez, O. B. (02 de Febrero de 2011). *Gestiopolis*. Obtenido de <https://www.gestiopolis.com/gestion-del-conocimiento-organizacional-origen-y-situacion-actual/>
- Vargas, R. D. (2018). *Pasantia Laboral Opciones Administrativas*. Bogotá: Uniagustiniana.