

**MODELO PARA EL DISEÑO DE EXPERIENCIAS EN LA FUNDACIÓN ZOOLOGICA
DE CALI**

PAOLA ANDREA FIAT CABEZAS

MARÍA CAMILA MEJÍA GIL

**UNIVERSIDAD ICESI
FACULTAD DE INGENIERÍA
PROGRAMA DE INGENIERÍA INDUSTRIAL
CALI
NOVIEMBRE 2015**

**MODELO PARA EL DISEÑO DE EXPERIENCIAS EN LA FUNDACIÓN ZOOLOGICA
DE CALI**

PAOLA ANDREA FIAT CABEZAS

MARÍA CAMILA MEJÍA GIL

Proyecto de Grado para optar el título de Ingeniero Industrial

Director proyecto

HELENA MARÍA CANCELADO CARRETERO

UNIVERSIDAD ICESI

FACULTAD DE INGENIERÍA

PROGRAMA DE INGENIERÍA INDUSTRIAL

CALI

NOVIEMBRE 2015

CONTENIDO

	pág.
Lista de Anexos	7
RESUMEN	8
INTRODUCCIÓN	9
1 CAPÍTULO I. Definición del Problema	10
1.1 Contexto del Problema	11
1.2 Análisis y Justificación	12
1.3 Formulación del Problema.....	13
2 CAPITULO II. Objetivos	14
2.1 Objetivo General	14
2.2 Objetivo del Proyecto	14
2.3 Objetivos Específicos.....	14
2.4 Entregables.....	15
3 CAPÍTULO III. Marco de Referencia	16
3.1 Antecedentes o Estudios Previos	16
3.2 Marco Teórico	18
3.2.1 Zoológicos	18
3.2.2 Gestión del Conocimiento.....	18
3.2.3 Gestión de la calidad	21
3.2.4 Comportamiento del consumidor	24
3.2.5 Relación entre Gestión del Conocimiento y Gestión de la calidad	25
3.2.6 Co-creación	26
3.2.7 Service Design Thinking	27
3.2.8 Metodología mixta.....	29
4 CAPÍTULO IV. Metodología	32
4.1 Gestión del Proyecto de Investigación.....	32

4.2	Metodologías de Análisis	34
5	CAPÍTULO V. Resultados	40
5.1	Desarrollo Objetivo 1	40
5.1.1	Resultados	40
5.1.2	Variables identificadas	53
5.1.3	Relación de variables	59
5.1.4	Conclusión.....	60
5.2	Desarrollo Objetivo 2.....	61
5.2.1	Realización de encuestas	61
5.2.2	Realización de entrevistas.....	63
5.2.3	Variables relacionadas y falencias identificadas	76
5.2.4	Conclusión.....	80
5.3	Desarrollo Objetivo 3.....	82
5.3.1	Modelo de gestión del conocimiento para el desarrollo de nuevas exhibiciones.....	82
5.3.2	Conclusión.....	100
5.4	Desarrollo Objetivo 4.....	101
5.4.1	Validación del modelo	101
5.4.2	Conclusión.....	103
5.5	Conclusiones	104
5.6	Recomendaciones	105
5.6.1	Recomendaciones Fundación Zoológica de Cali	105
5.6.2	Recomendaciones a Universidad Icesi.....	105
	BIBLIOGRAFÍA.....	106
	ANEXOS.....	110

Lista de Figuras

Figura 1. Ingreso visitantes anuales del 2004 al 2014.....	12
Figura 2. Relaciones Causa Efecto	13
Figura 3. Modelo SECI de la creación de conocimiento.....	19
Figura 4. Ranking de artículos utilizados.....	41
Figura 5. País de origen de los artículos evaluados.....	42
Figura 6. Año de publicación de los artículos evaluados.....	42
Figura 7. Relación de variables según la teoría.....	59
Figura 8. Evaluación de la calidad del servicio prestado en la Fundación Zoológica de Cali	62
Figura 9. Mapeo de la situación actual de la Fundación Zoológico de Cali.....	77
Figura 10. Modelo para el desarrollo de nuevas exhibiciones de la Fundación Zoológica de Cali	84
Figura 11. Mapa de empatía	91
Figura 12. Perfil semi-ficticio	92

Lista de Tablas

Tabla 1: Variables para la evaluación de la gestión del conocimiento	20
Tabla 2: Áreas principales para el desarrollo de la gestión de la calidad	22
Tabla 3: Dimensiones propuestas en la gestión de calidad	23
Tabla 4: Matriz de trabajo	32
Tabla 5: Tabla de sensibilidad.....	37
Tabla 6: Contextualización gestión del conocimiento.....	43
Tabla 7: Contextualización gestión de calidad	47
Tabla 8: Contextualización comportamiento del consumidor	48
Tabla 9: Contextualización co-creación	51
Tabla 10: Variables identificadas	53
Tabla 11. Resultados entrevistas de la Fundación Zoológica de Cali	64
Tabla 12: Resultados entrevistas de los expertos.....	73
Tabla 13: Falencias identificadas en la Fundación Zoológica de Cali	80
Tabla 14: Componentes del Modelo para el desarrollo de nuevas exhibiciones de la Fundación Zoológica de Cali.....	85
Tabla 15. Validación del Modelo para el desarrollo de nuevas exhibiciones de la Fundación Zoológica de Cali.....	102

Lista de Anexos

Anexo A. Estructura de datos generales de la encuesta	110
Anexo B. Estructura encuesta empatía.....	111
Anexo C. Estructura encuesta fiabilidad.....	111
Anexo D. Estructura encuesta seguridad.....	112
Anexo E. Estructura encuesta tangibles.....	112
Anexo F. Estructura encuesta capacidad de respuesta.....	113
Anexo G. Estructura de opinión personal de la encuesta	113
Anexo H. Estructura de entrevista a personal de la Fundación Zoológica de Cali	116
Anexo I. Estructura de entrevista a expertos.....	116
Anexo J. Lugar de procedencia.....	117
Anexo K. Género.....	117
Anexo L. Grupo de visita.....	118
Anexo M. Rango de edad.....	118
Anexo N. Satisfacción del visitante.....	119
Anexo O. Estímulos de compra.....	119
Anexo P. Formato de validación del modelo	121

RESUMEN

El desarrollo de este proyecto de grado se sitúa en la Fundación Zoológica de Cali, y el objetivo principal es proporcionar un modelo basado en la gestión del conocimiento, gestión de calidad y co-creación para el desarrollo de nuevas experiencias. Lo anterior se logrará involucrando más la opinión del visitante en la creación del servicio, y para ello se debe saber manejar toda la valiosa información que ellos pueden brindar al zoológico, para posteriormente interiorizarla y aplicarla en la creación de nuevas experiencias.

Ahora bien, para desarrollar el proyecto, se inicia con la identificación de variables que permitan medir la gestión del conocimiento, gestión de calidad y la co-creación. Posteriormente, basado en las variables identificadas, se realiza un mapeo de la situación actual de la Fundación Zoológica de Cali. Luego, se procede a plantear un modelo que permita interiorizar la nueva información recibida por parte de los visitantes, con el fin de ser utilizada en el diseño de nuevas exhibiciones. Finalmente, se realiza una validación del modelo, puesto que es necesario evaluar y mejorar el trabajo realizado.

En conclusión, se logra identificar la importancia de la creación de servicios teniendo como punto de partida las necesidades del visitante. Así mismo, la Fundación Zoológica de Cali debe optar por una cultura con un mayor enfoque a visitante y que propicie la gestión del conocimiento, gestión de calidad y co-creación.

Palabras claves: gestión del conocimiento, co-creación, gestión de la calidad, diseño de servicios, Design Thinking, zoológico.

INTRODUCCIÓN

El presente proyecto de grado pretende mostrar la aplicación de la gestión del conocimiento, la cual se define como el proceso dinámico de creación, almacenamiento, transferencia, aplicación y uso del conocimiento con el fin de mejorar los resultados en una organización (Guilló, Fernández, Calidad, Revisión, & Literatura, 2009). La gestión de calidad, que se caracteriza por los principios, prácticas y técnicas que enfatizan el mejoramiento continuo, con el fin de aumentar la participación de individuos y trabajo en equipo, generando una relación cercana entre visitante y proveedor (Guilló et al., 2009). Y la co-creación, entendida como el “proceso activo, creativo y social, basado en la colaboración entre productores y clientes” (Piller, Ihl, Vossen, & Group, 2011) en la Fundación Zoológica de Cali.

El desarrollo de este trabajo se realiza con el propósito de documentar y elaborar un modelo teórico para que la Fundación Zoológica de Cali logre interiorizar la nueva información recibida por parte de los visitantes y posteriormente sea utilizada en el diseño de nuevas exhibiciones. Por ende, se realiza una investigación en torno a los tres pilares mencionados previamente, además, se debe identificar la forma en como desarrollan estos temas en la Fundación Zoológica, con el fin de identificar sus falencias y proseguir con el planteamiento de un modelo que les permita dar solución o mejoría a la situación actual.

Es importante resaltar que la Fundación Zoológica de Cali se caracteriza por tener objetivos orientados a la conservación de especies, fomentar la educación y concientización de la conservación de la biodiversidad del parque y crear experiencias inolvidables para sus visitantes. Por lo que permite catalogarla como un parque temático, pues no sólo se caracteriza como un lugar donde se va a ver sólo a animales, sino a construir experiencias propias, promover los valores y generar emociones, que permiten la construcción de historias de vida memorables y momentos inolvidables.

Lo mencionado anteriormente se ve fuertemente relacionado con la misión y visión de la Fundación Zoológica de Cali los cuales se refieren a “creamos experiencias inolvidables para contagiar nuestra pasión por la vida” y “Nuestras acciones contribuyen a crear escenarios de bienestar para las comunidades humanas y la vida silvestre. Somos una plataforma que promueve la construcción del compromiso ambiental” respectivamente. (Cali, 2011)

Para poder desarrollar el trabajo según el alcance definido y con información real, se cuenta con el apoyo de la Fundación Zoológica de Cali con el fin de poder realizar investigaciones dentro del área, donde se puedan observar los visitantes del parque. Finalmente proporcionarles ayuda en cuanto a la creación de un método que permita tener una mayor inclusión de la voz del visitante en el diseño de nuevas exhibiciones.

1 CAPÍTULO I. Definición del Problema

La Fundación Zoológica de Cali ha cambiado su propósito con el paso de los años, anteriormente se consideraba un privilegio poder asistir al lugar y conocer a los animales de una manera relativamente cercana. Pero con el transcurso de los años, el simple hecho de ver un animal salvaje de manera directa puede que no cause mayor impacto en la satisfacción del visitante, debido a que una gran parte de los visitantes que frecuentan el zoológico tienen acceso a otros medios, como lo es el internet o diferentes medios de comunicación, el cual les permite ver videos o fotos del animal que deseen evitando la necesidad de asistir a la Fundación Zoológica de Cali.

Ahora bien, la Fundación Zoológica de Cali debe ir acorde a los cambios que está presentando la sociedad o de lo contrario corre el riesgo de ser olvidado o sustituido por la comunidad. Por ende, actualmente la fundación busca crear nuevas experiencias que contagien la pasión por la vida a través de momentos agradables e inolvidables, lo que genera la sensación de poder tener la oportunidad de ser repetibles.

Teniendo en cuenta lo anterior, estas nuevas experiencias se deben desarrollar con base en los deseos del consumidor. Para esto, es importante tener en cuenta las necesidades y expectativas del visitante del servicio que se le está brindando, y posteriormente ser tenido en cuenta en el diseño de nuevas exhibiciones.

Sin embargo, el problema que se presenta en la Fundación Zoológica de Cali es la forma en que están interiorizando aquella información que les brinda el visitante, ya que no se tiene un claro procedimiento para recolectar e interiorizar el nuevo conocimiento adquirido. Por ende, para realizar lo anterior es necesario hacer uso de la gestión del conocimiento, gestión de la calidad y co-creación.

1.1 Contexto del Problema

Para el desarrollo del proyecto, se hace énfasis principalmente a la Fundación Zoológica de Cali, ubicada en Colombia. Surge como zoológico en el año 1969, y fue administrado por el municipio durante esa época, aunque por malos manejos administrativos estuvo a punto de cerrar en la década de los 80. Aquí es entregado a la Fundación que lo administra en la actualidad, la cual se comienza a preocupar por suplir las necesidades básicas de los animales. (Mercuri, 2015)

Al transcurrir los 90, la fundación tiene una mejora en la estructura y comienza a brindar bienestar a los animales, por lo que inician programas de nutrición y se mejora la estructuración del lugar. (Mercuri, 2015)

A inicios del siglo XXI, la fundación aparte de centrarse en el bienestar de los animales, se enfoca en dar un servicio apto para las personas que visitan el lugar, por lo que comienza a adaptar sitios como cafeterías, auditorios, centro de educación, entre otros. Esto lo hacían con el fin de mejorar la experiencia vivida en la Fundación Zoológica de Cali. (Mercuri, 2015)

En la actualidad se conoce que a nivel mundial el 10% de la población visitan los zoológicos, acuarios o parques relacionados anualmente; sin embargo en la Fundación Zoológica de Cali la cifra representativa es del 20% de la población. Además, se ha visto un incremento en las visitas en estos últimos 10 años (ver figura 1). (Mercuri, 2015)

Además, gracias a los planes estratégicos desarrollados cada cuatro años, se está migrando hacia una cultura organizacional donde la finalidad de brindar el servicio, es crear una experiencia inolvidable. Por tal razón, al diseñar una nueva exhibición, se deben tener en cuenta todos los momentos y factores del recorrido que puedan tener un impacto en el visitante. (Mercuri, 2015)

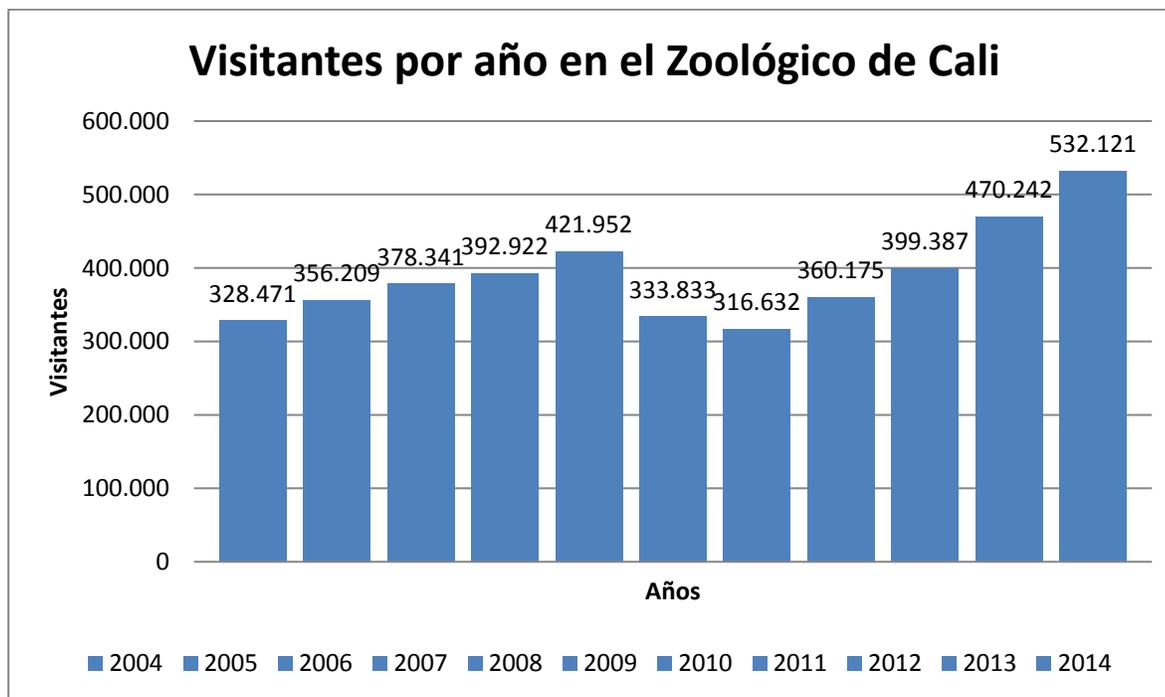


Figura 1. Ingreso visitantes anuales del 2004 al 2014

Fuente: Fundación Zoológica de Cali

Teniendo en cuenta la información recogida por la Fundación Zoológica de Cali a lo largo de los últimos 10 años, se plantean una reinversión desde el 2010. La cual consiste en darle una mayor importancia a la percepción que tiene el visitante respecto a las exhibiciones y experiencias que viven en la fundación.

1.2 Análisis y Justificación

Dado que el entorno en el que se encuentra la Fundación Zoológica de Cali ha cambiado con el paso de los años, es necesario que busquen alternativas para adaptarse a él, ya que el principal problema al que se enfrentan es el cambio constante en las necesidades del visitante, las cuales deben satisfacerse. Por lo tanto, la fundación busca a través de la gestión del conocimiento, gestión de calidad y co-creación una forma de conocer las necesidades y expectativas de sus visitantes y posteriormente ser utilizadas en el proceso diseño de futuras exhibiciones. Esto permitirá mantener su posicionamiento a nivel nacional e internacional –La Fundación Zoológica de Cali está posicionado en primer lugar a nivel de Colombia y como uno de los mejores en Latinoamérica-.

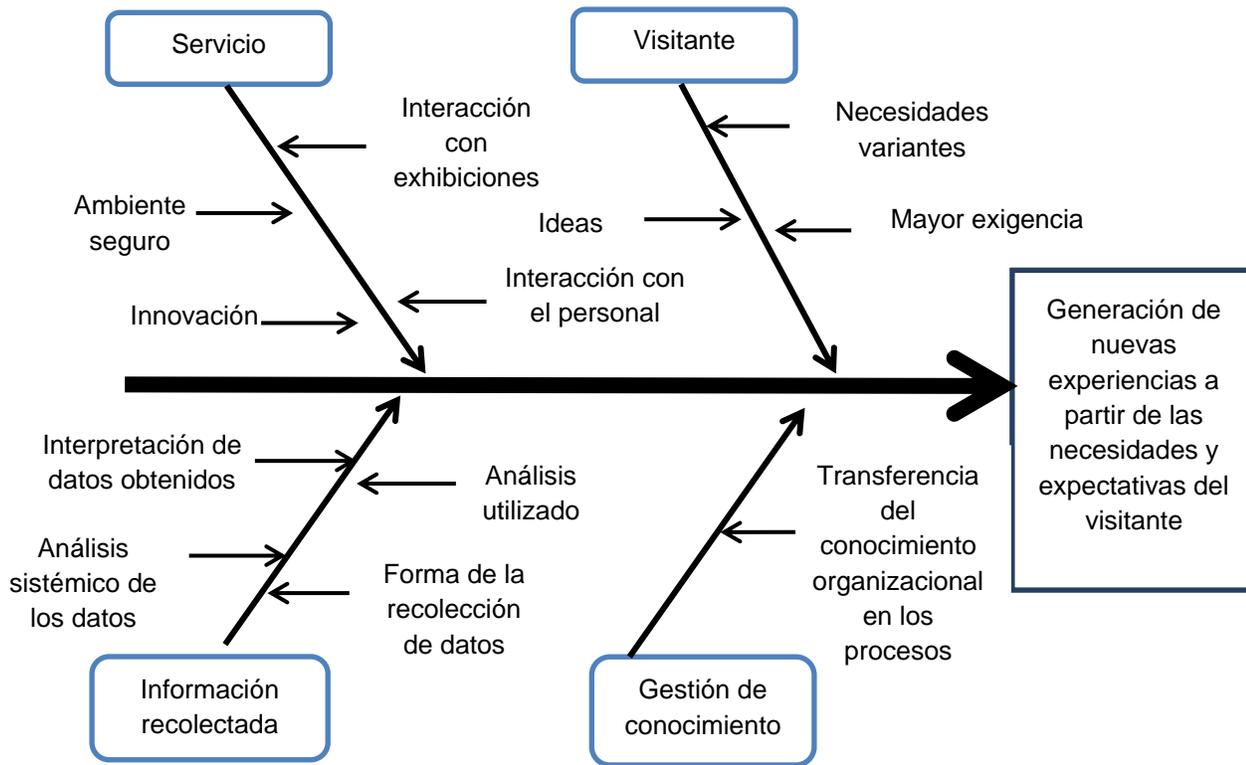


Figura 2. Relaciones Causa Efecto

Fuente: elaborado por autores

1.3 Formulación del Problema

La Fundación Zoológica de Cali no cuenta con un método formal que les facilite la interiorización de la nueva información recibida por parte de los visitantes, la cual se genera gracias a las vivencias en las diferentes exhibiciones, y posteriormente ser aplicada en la generación de nuevas experiencias.

2 CAPITULO II. Objetivos

2.1 Objetivo General

Aportar al desarrollo de la gestión del conocimiento, gestión de calidad y co-creación en la Fundación Zoológica de Cali para permitir la creación de nuevos servicios, y mejorar las experiencias brindadas al visitante.

2.2 Objetivo del Proyecto

Plantear un modelo de gestión del conocimiento, gestión de calidad y co-creación, que permita a la Fundación Zoológica de Cali la interiorización de la nueva información recibida por parte de los visitantes y su posterior aplicación en el desarrollo de experiencias y en el servicio al cliente.

2.3 Objetivos Específicos

1. Identificar las variables que permitan evaluar la gestión del conocimiento, gestión de calidad, co-creación y comportamiento del consumidor.
2. Determinar la situación actual de la Fundación Zoológica de Cali de acuerdo a las variables identificadas para la gestión del conocimiento, gestión de calidad y co-creación.
3. Plantear un modelo teórico para desarrollar la gestión del conocimiento y la co-creación en la Fundación Zoológica de Cali.
4. Validar el modelo planteado con expertos de la industria del entretenimiento y personal de la Fundación Zoológica de Cali.

2.4 Entregables

- 1.** Variables que permitan evaluar la gestión del conocimiento, gestión de calidad, co-creación y comportamiento del consumidor identificadas.
- 2.** La situación actual de la Fundación Zoológica de Cali determinada de acuerdo a las variables identificadas para la gestión del conocimiento, gestión de calidad y co-creación.
- 3.** Modelo teórico para desarrollar la gestión del conocimiento y la co-creación en la Fundación Zoológica de Cali planteado.
- 4.** Modelo validado con expertos de la industria y personal de la Fundación Zoológica de Cali.

3 CAPÍTULO III. Marco de Referencia

3.1 Antecedentes o Estudios Previos

La Fundación Zoológica de Cali no es el único que se está enfrentando a nuevos cambios en el entorno. Cada vez son más los zoológicos que deben innovar en la forma de llegarle al visitante para generar una satisfacción que vaya acorde con sus requerimientos.

Actualmente, se han realizado estudios que apuntan a una dirección de la creación de nuevas experiencias en los zoológicos para crear una mejor percepción por parte del visitante hacia la calidad del servicio. En el zoológico de Bosphorus en la ciudad de Istanbul, Turquía, se realizó un estudio para corroborar la importancia de conocer las experiencias, ya que son el resultado de encuentros o de vivencia a través de las cosas que proporciona el establecimiento y ellas proveen valores sensoriales, emocionales cognitivos y de comportamiento que se vuelven claves para la satisfacción del visitante. (Dirsehan, 2010)

En esta línea investigativa también se encuentra el zoológico de Cincinnati, OH, USA, el cual realizó un estudio con el fin de mejorar la experiencia del visitante y a su vez mejorar el rendimiento del parque. Esto se logró al implementar una tarjeta inteligente brindada a cada visitante el cual registra todas las actividades realizadas por cada uno de ellos, permitiendo identificar las exhibiciones que presentaban falencias y adecuarlas de manera se pudiera interactuar mejor con el animal y que llamara más la atención de los visitantes que asistían al lugar. (Zoo, 1873)

En el caso del zoológico de Nueva Zelanda, es importante nombrar que no se basó en la información cotidiana que se utiliza de izquierda a derecha, sino que se enfocó en un modelo que va en sentido contrario. Es decir, pidió la opinión a sus visitantes en cuanto a que si tuvieran la oportunidad de mejorar el zoológico que sugerirían para poder lograrlo. Esto permitió llegar a varias conclusiones, las cuales el zoológico estandarizó en orden de importancia y serán implementadas para crear sensaciones y emociones nuevas en los visitantes. (Ryan & Seward, 2004)

Por otro lado, la calidad es un factor crucial en todos los establecimientos que presten un servicio o producto, y la evaluación por parte de los visitantes es de vital importancia. En Indonesia se realizó una investigación sobre los parques zoológicos y evidencian que los visitantes evalúan la calidad basada en la comparación entre las expectativas y la percepción en ciertos aspectos críticos del servicio, al superar las expectativas del visitante se sentirá satisfecho y se incrementa la percepción de la calidad (Sukwadi & Yang, 2014).

En cuanto a la Fundación Zoológica de Cali, se encuentra una tesis que busca capturar la percepción del visitante durante su visita, en la cual se concluye que no tienen información o estadísticas en que basarse para mejorar el servicio. Por lo que es importante resaltar que no hay investigaciones puntuales relacionadas directamente con el tema en las cuales basarse y se debe implementar un modelo en el que al obtener la información por parte del visitante se pueda mejorar el servicio para la generación de experiencias inolvidables y nuevas emociones (Flor Mayor, Foronda Abadía, & Adames Vargas, 2009).

Ahora bien, al revisar los estudios previos que se han realizado entorno a los zoológicos se puede decir que la innovación respecto a la creación de experiencias es un factor clave en el progreso de estos parques. Dado que el visitante cada vez tiene mayores expectativas y exigencias frente al servicio que se le está prestando, los zoológicos se enfrentan a retos más grandes, puesto que deben lograr el nivel de satisfacción deseado por parte de ellos para cumplir con las expectativas deseadas.

Una forma de resolver las expectativas es teniendo en cuenta la opinión de los visitantes, el desarrollo de un servicio a partir de los deseos de ellos posiblemente facilite el cumplimiento de los estándares y expectativas de calidad si se hace un buen uso de la información recolectada. Además, propicia la co-creación dentro del diseño de nuevas experiencias.

Como se puede observar los diferentes zoológicos del mundo implementan distintas estrategias para lograr la satisfacción del visitante y poder mejorar las falencias que se presenten en los establecimientos de servicio. Sin embargo, es importante resaltar que no se han realizado investigaciones previas que relacionen la gestión del conocimiento, gestión de la calidad y co-creación para mejorar el servicio dentro de los zoológicos.

Esto se puede deber a que la implementación de gestión de conocimiento es relativamente nueva en los parques zoológicos, por lo que se puede decir que no hay gran variedad de fuentes de referencias que se puedan utilizar respecto al tema.

Dicho lo anterior, en este proyecto de grado se plantea un modelo de derecha a izquierda para el diseño de experiencias en la Fundación Zoológica de Cali. Este consiste en tener como punto de partida, las necesidades y opiniones de los visitantes, para el desarrollo de nuevas exhibiciones. Además de tener como pilares, la gestión del conocimiento, gestión de calidad y co-creación.

3.2 Marco Teórico

3.2.1 Zoológicos

Los zoológicos son establecimientos que surgieron como colecciones de animales por parte de las monarquías europeas, con el fin de demostrar superioridad ante la clase media; esto lo llevaban a cabo al adquirir flora y fauna representativa de lugares fuera de Europa (Asia, Oceanía, América o África), aparte de demostrar ostentación y satisfacer su entretenimiento personal (Flor Mayor et al., 2009).

Con el inicio de la revolución industrial, se vieron impactadas las grandes monarquías europeas y como consecuencia perdieron poder, tierras y posesiones, entre estos los animales. Con las nuevas repúblicas al mando no se ve factible trasladar la flora y fauna nuevamente a su lugar de origen, por lo que ven como opción la unificación de estos componentes en un solo lugar. Para poder sostenerlos económicamente, se establecen como una forma de entretenimiento en la sociedad a cambio de un monto monetario establecido (Flor Mayor et al., 2009).

3.2.2 Gestión del Conocimiento

En orden para aplicar la gestión del conocimiento primero se debe crear el conocimiento y no es una tarea fácil. El no hace parte de la realidad, es una realidad vista de cierto ángulo (Nonaka & Toyama, 2003). Por ende para crearlo, se debe tratar de ver la foto completa interactuando con aquellos que vean la realidad desde otro punto de vista, es decir que se compartan los diferentes contextos para lograr construir un mismo conocimiento. De acuerdo a Nonaka & Toyama el conocimiento es creado a través de la síntesis de contradicciones, en vez de encontrar un balance óptimo entre ellas.

Teniendo en cuenta lo anterior, para que haya contradicciones debe haber interacciones entre las personas y el medio en el que se encuentran. Las acciones y forma de relacionarse de las personas con el ambiente crean y agrandan el conocimiento y permiten que haya una transformación del conocimiento tácito, el cual se transfiere por experiencias directas o que se encuentra en la cabeza de un individuo, al explícito que si se puede ser transferido por medio de documentos o imágenes (Nonaka & Toyama, 2003).

En la figura 3 se puede observar el proceso por el cual debe pasar una persona para que pueda crear nuevo conocimiento, se entiende como una espiral y no como un ciclo.

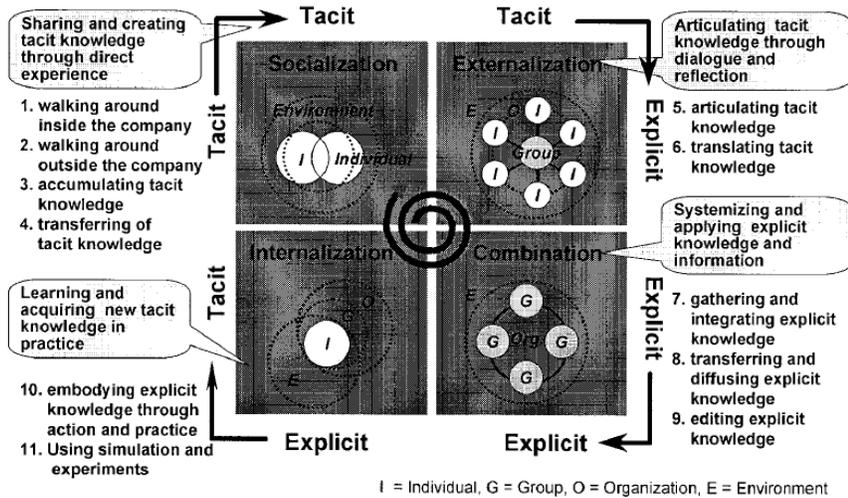


Figura 3. Modelo SECI de la creación de conocimiento

Fuente: (Nonaka & Toyama, 2003)

Desde hace más de dos décadas se plantea que el mundo se está enfrentando al cambio de la globalización, que trae consigo misma elementos como tecnologías de información, redes informativas y el surgimiento de internet. Ahora se conoce una sociedad más informatizada donde el flujo de información es un factor clave en las organizaciones, es aquí donde se empieza a dar un mayor valor a los activos intangibles, como lo es la creación de conocimiento (Ruiz Castro, 2011).

Ahora bien, la gestión del conocimiento es una disciplina que no tiene mucha historia, los primeros aportes que se conocieron fueron por parte de Pablo L. Belly, convirtiéndose en el padre de la gestión del conocimiento. En los años noventa Belly surgió con una idea, ya que con la llegada de la nueva era donde el conocimiento es un pilar, lo que se debe gestionar ahora es lo intangible. (Management Journal, 2015).

La literatura estudiada de la gestión del conocimiento es diversa, los autores han tomado diferentes enfoques y dimensiones a través de los años, pero Guilló & Fernández (2009) realizaron una investigación donde evalúan los estudios teóricos y empíricos de más de 20 investigadores, al final lograron delimitar las dimensiones de gestión del conocimiento.

Los autores han llegado a tres conceptos que componen la gestión del conocimiento, el primero es aprendizaje organizativo o creación del conocimiento y se entiende como “el proceso dinámico de recabar datos, convertirlos en información y esta a su vez en conocimiento, a través de los distintos niveles de aprendizaje” (Guilló et al., 2009). De forma concreta, es la adquisición interna y la capacidad de aprendizaje.

El segundo concepto se denomina conocimiento organizativo el cual consiste en la transferencia y almacenamiento del conocimiento, está asociado a flujos de aprendizaje, compartir conocimiento y tener stocks de conocimiento. Finalmente, la organización de aprendizaje la definen como “la capacidad de aplicar y usar el conocimiento, explotar sus recursos, adaptarse y cambiar el entorno y, aprender y desarrollar su aprendizaje para así, transformarlo en nuevo conocimiento” (Guilló et al., 2009). Se relaciona con prácticas de conocimiento, tales como, dominio personal, apertura y experimentación, visión compartida, entre otras.

Estas tres nociones (aprendizaje organizativo, conocimiento organizativo y organización de aprendizaje) ayudan a formar un concepto claro de lo que es gestión del conocimiento: “es el proceso dinámico de creación, almacenamiento, transferencia y, aplicación y uso del conocimiento con el fin de mejorar los resultados en una organización”(Guilló et al., 2009).

Ahora bien, la gestión del conocimiento se puede medir dentro de las organizaciones por medio de unas variables correspondientes a los tres conceptos explicados anteriormente se pueden ver a continuación en la tabla 1.

Tabla 1: Variables para la evaluación de la gestión del conocimiento

Aprendizaje organizativo	Conocimiento organizativo	Organización de aprendizaje
<ul style="list-style-type: none"> • Adquisición de información • Disseminación de la información • Interpretación compartida 	<ul style="list-style-type: none"> • Almacenar conocimiento • Transferencia conocimiento en la organización 	<ul style="list-style-type: none"> • Trabajo en equipo • Empowerment • Promover el dialogo • Establecer sistemas para capturar y compartir el aprendizaje

Adaptado de: (Guilló et al., 2009)

La identificación de estas variables se hace con el fin de facilitar la aplicación de la gestión del conocimiento dentro de una organización, ya que por medio de ellas se tiene una estructura que se puede seguir para crear, transferir y aplicar el conocimiento dentro de la empresa.

3.2.3 Gestión de la calidad

Desde varias décadas pasadas, se estaba buscando la forma de implementar un método en el cual las organizaciones tengan la capacidad de normalizar, capacitar y mejorar la competitividad en los aspectos de calidad. Por esta razón, a inicios del siglo XX surge en Estados Unidos el término calidad, el cual fue evolucionando hasta llegar a la década de los 80 que dio origen a su globalización y se ha ido formando hasta lo que se conoce hoy en día. (Cruz, 2006)

Sin embargo, este término tuvo desarrollo a partir de tres áreas principales, conocidas como las contribuciones de los líderes de calidad, los modelos de calidad y los estudios de medida. El primero hace referencia a las enseñanzas brindadas por los autores Deming y Juran en el cual desarrollan una cultura de calidad, liderazgo, formación, y medidas de la calidad para la mejora continua dentro de las organizaciones (Guilló et al., 2009)

Seguidamente, respecto a los modelos de calidad se tienen que las empresas han identificado diferentes dimensiones para garantizar el éxito, para ello tienen como guía modelos establecidos para su implantación o con el fin de realizar autoevaluaciones en las prácticas realizadas de calidad para implementar una cultura dentro de la empresa. (Guilló et al., 2009)

Finalmente se tiene los instrumentos de medida, los cuales implementan una serie de trabajos que permiten el desarrollo de instrumentos fiables para la toma de decisiones con relación a la gestión de calidad, aplicables dentro de las organizaciones (Guilló et al., 2009)

Por lo tanto, la gestión de calidad se puede medir dentro de las organizaciones por medio de las tres áreas explicadas anteriormente, se pueden ver a continuación en la tabla 2.

Tabla 2: Áreas principales para el desarrollo de la gestión de la calidad

Contribuciones de los líderes de calidad	Modelos de calidad	Instrumentos de medida
<ul style="list-style-type: none"> • Autores Deming y Juran • Desarrollo calidad, liderazgo y formación • Mejora continua dentro de las organizaciones 	<ul style="list-style-type: none"> • Garantizar éxito en las organizaciones • Autoevaluaciones dentro de la empresa • Generar cultura en la organización 	<ul style="list-style-type: none"> • Instrumentos fiables para la toma de decisiones • Aplicaciones dentro de las organizaciones

Adaptado de: (Guilló et al., 2009)

Ahora bien, la gestión de la calidad se identifica por estar compuesta por ocho dimensiones las cuales han sido documentadas y analizadas en el estudio de medida, a partir de instrumentos fiables y válidos que pueden ser utilizados tanto en las empresas industriales como empresas de servicios. (Guilló et al., 2009).

Estas dimensiones son el liderazgo, planificación, gestión de personas, gestión de procesos, información y análisis, enfoque en el visitante, gestión de proveedores y diseños del producto. A continuación en la tabla 3 se puede conocer un poco más sobre cada una de estas.

Tabla 3: Dimensiones propuestas en la gestión de calidad

NOMBRE DE LA DIMENSION	CARACTERISTICA
Liderazgo	Compromiso con la dirección
Planificación	Planificación y comunicación Revisión objetivos y planes
Gestión de personas	Formación de equipos Participación
Gestión de procesos	Gestión y mejora de procesos
Información y análisis	Análisis de datos Sistemas de información Toma de decisiones
Enfoque en el cliente	Relación con el cliente
Gestión de proveedores	Relación con los proveedores de la empresa
Diseño del producto	Diseño del producto en cada área involucrada Requisitos de calidad y especificaciones

Adaptado de: (Guilló et al., 2009)

Una vez tenido claro las áreas de desarrollo por la que pasó la gestión de calidad y las dimensiones que se componen, se puede decir que la gestión de calidad se define como la filosofía caracterizada por principios, prácticas y técnicas que enfatiza el mejoramiento continuo, el aumento de la participación de los empleados y del trabajo en equipo, procesos de orientación y relación cercana con los proveedores (Ronnback & Witell, 2008)

3.2.4 Comportamiento del consumidor

El comportamiento del consumidor hace referencia a “la conducta que los consumidores tienen cuando buscan, compran, usan, evalúan y desechan los productos y servicios que esperan satisfagan sus necesidades” (Schiffman & Lazar Kanuk, 2010). Es aquí donde el estudio del comportamiento del consumidor busca entender cómo las personas invierten sus recursos de tiempo, dinero y esfuerzos en lo relacionado con el consumo. Por ende, para saber el cómo lo hacen, en primera instancia se deben preguntar qué es lo que quieren comprar, por qué lo compran, cuándo y dónde lo hacen; para así mismo identificar qué tan frecuente lo compran y utilizan (Schiffman & Lazar Kanuk, 2010).

Por otra parte, la percepción se define como “el proceso por el cual un individuo selecciona, organiza, e interpreta los estímulos para integrar una visión significativa y coherente del mundo” (Schiffman & Lazar Kanuk, 2010). Un estímulo es información que ingresa por cualquiera de los receptores sensoriales que tiene una persona, los órganos humanos (ojos, oídos, nariz, boca y piel). Por ende, el estudio de la percepción se basa en lo que subconscientemente una persona agrega o quita de los estímulos sensoriales, y así obtiene su propia visión del mundo (Schiffman & Lazar Kanuk, 2010).

Al profundizar más en el tema, se puede hablar de calidad percibida. Normalmente, los consumidores determinan la calidad de un producto o servicio sobre la base de diversas señales informativas que asocian con el producto o servicio. Algunas señales son intrínsecas y otras extrínsecas, las cuales ya sean de separadas o mezcladas, proporcionan la base de la percepción del consumidor frente al servicio (Schiffman & Lazar Kanuk, 2010).

En cuanto a la percepción de calidad de los servicios, es más difícil determinarla por ciertas características distintivas como: intangibilidad, variabilidad, el hecho de que se proporcionan y consumen simultáneamente, y su perecibilidad ya que muchos de ellos no se pueden almacenar. Varios investigadores llegaron a la conclusión de que la calidad de un servicio depende de la distancia que hay entre las expectativas del visitante y su evaluación o percepción del servicio recibido (Schiffman & Lazar Kanuk, 2010).

Una escala llamada SERVQUAL, mide la brecha existente en la expectativa y la percepción de los servicios. Mide los aspectos tangibles, de confiabilidad, capacidad de respuesta, seguridad y empatía que debe tener un servicio (Schiffman & Lazar Kanuk, 2010).

De manera que, el comportamiento varía entre las personas y esto se debe a la percepción que se tiene del producto o servicio con el que se está interactuando, del ambiente en el que se encuentra, tiempo, espacio, entre otros (Schiffman & Lazar Kanuk, 2010).

3.2.5 Relación entre Gestión del Conocimiento y Gestión de la calidad

Ahora que se tienen claros los conceptos de los dos pilares de la investigación se puede hablar de la relación que existe entre ellos dos. Los autores Tarí & Guilló señalan que después de revisar una amplia literatura encontraron una relación positiva entre la gestión del conocimiento y la gestión de la calidad. La cual consiste en que la gestión de la calidad permite hacer evaluaciones para conocer la situación actual de la organización, en este caso la Fundación Zoológica de Cali, para desarrollar posibles mejoras, lo cual facilita la creación de aprendizaje. En consecuencia se mejora el conocimiento y puede ser en varios aspectos organizacionales, por el propósito de esta investigación será relacionado con conocimientos de calidad.

De igual forma, el conocimiento puede mejorar la gestión de la calidad porque da paso al proceso SECI explicado anteriormente, por tanto se mejoran las relaciones entre los distintos departamentos y se toman mejores decisiones dentro de la empresa.

Por lo tanto, se puede llegar a decir que la gestión del conocimiento y la gestión de calidad tienen diferentes dimensiones que se complementan y permiten el estudio de ambos sistemas. Además de ser una ayuda muy útil dentro de las organizaciones, pues mientras la gestión de calidad permite identificar como es el desarrollo, por otro lado la gestión del conocimiento busca la forma de crear, transferir y finalmente ser aplicado dentro de estas.

En esta nueva era (siglo XX), se transforma la idea de tener a los animales encerrados en jaulas poco habitables por sitios ambientados según su lugar de origen, con el propósito principal de impresionar a los visitantes, mas no tienen en cuenta el bienestar de los animales. Pero esta forma de pensar cambió a mediados del siglo XX, donde se da inicio a investigaciones y conservación de la biodiversidad; lo que lleva a concebir el zoológico como se conoce hoy en día (Flor Mayor et al., 2009).

Los cambios mencionados anteriormente, han permitido llegar a la conclusión que los zoológicos pueden ser considerados en la actualidad como parques temáticos pues su función principal es fomentar la educación, conservación de las especies y conservación de la biodiversidad del parque (Flor Mayor et al., 2009).

Sin embargo, es importante tener en cuenta que los zoológicos rigen bajo unas legislaciones establecidas las cuales deben ser cumplidas para poder tener animales salvajes que se encuentran fuera de su hábitat natural en cuanto a su ambientación desde el punto de vista del origen del animal. Cada vez que un animal es enviado a un zoológico, no es con la intención de generar nuevas atracciones al público y ganancias económicas al parque, sino que esto se debe a que el animal debe ser supervisado por personal experto, el cual puede cuidarlo en lugares que son ambientados según su lugar de origen (Fez, n.d.)

Por esta razón la mayoría de zoológicos a nivel mundial trabajan bajo la norma CITES (Convención sobre el Comercio Internacional de Especies Amenazadas de fauna y flora silvestres), el cual clasifica a los animales a ingresar al zoológico en cuatro posibles apéndices numerados del I al IV. En el cual el apéndice I representa animales de gran peligro en extinción y que cualquier comercio respecto a estos podría tener consecuencias fatales, y va de forma descendente hasta llegar al apéndice IV el cual no presentan ningún peligro de extinción pero su comercialización es tan constante que debe estar en vigilancia continua. (Fez, n.d.)

3.2.6 Co-creación

La satisfacción de los visitantes se está convirtiendo en uno de los principales objetivos de las empresas, y pueden actuar de dos formas frente a este desafío. La primera opción es buscar la satisfacción por medio del producto o servicio realizado con unos estándares de calidad que propone la empresa desde la planeación interna, basado en estudios de mercado. Por otro lado, una nueva forma que están implementando para buscar un mayor grado de satisfacción de los visitantes es que lo están involucrando en el proceso creativo e innovador del producto o servicio que ofrece la empresa, de esta manera se crean nuevas ideas basados en sus necesidades y gustos. (González David, 2012)

Este proceso de involucrar a los visitantes dentro del proceso de desarrollo de ideas se conoce como co-creación y se puede definir puntualmente de la siguiente manera: “la co-creación es un proceso activo, creativo y social, basado en la colaboración entre productores y clientes” (Piller, Ihl, Vossen, & Group, 2011).

Los visitantes están involucrados activamente y hacen parte del diseño de nuevos productos y servicios, por ende, las actividades que desarrollan se presentan en un espacio facilitado por la empresa que permite la interacción “compañía a visitante”. Por otro lado, el mayor beneficio de aplicar la co-creación es que se amplía la base de información sobre las necesidades, aplicaciones y soluciones que residen en el dominio de los visitantes. A partir de esto, se podrá cumplir con el objetivo de este método, que es poder utilizar la información y capacidades de ellos para llevar a cabo un proceso de innovación y lograr tener un crecimiento sostenible (Piller et al., 2011).

Se tiene en cuenta que, las etapas fundamentales para realizar un proceso de co-creación son cinco. La primera se denomina set up y consiste en determinar los objetivos del proyecto, así como las actividades y reclutar a los participantes. Se continúa con el warm-up, momento en el que se debe generar una confianza dentro del equipo de trabajo para permitir que las personas se sientan cómodas dando a conocer su opinión frente a los demás. Posterior al warm-up se encuentra la exploración, aquí se indaga la percepción de los visitantes y se identifican cuales pueden servir como “semillas” de

posibles nuevas ideas de productos y servicios. La cuarta etapa se conoce como ideación y consiste en trabajar sobre las posibles nuevas ideas e identificar cuáles son las potenciales a desarrollarse. Finalmente, se encuentra el desarrollo y aquí se amplían las ideas que se consideran tendrán más oportunidad de ser lanzadas al mercado (Iglesias, 2014).

3.2.7 Service Design Thinking

El Service Design Thinking o también conocido como diseño de servicios se caracteriza por apoyar la cooperación de diferentes disciplinas para lograr una meta corporativa a través de la mejora de las experiencias de los visitantes, satisfacción de los empleados e integración de procesos tecnológicos. Además, está orientado a obtener como resultado el diseño de sistemas y procesos con el fin de proveer un servicio holístico para el visitante. (Stickdorn & Schneider, 2011)

Ahora bien, por medio del Service Design Thinking se ayuda a las empresas a innovar o perfeccionar sus servicios. Para ello, se busca mejorar factores como: facilidad de uso, satisfacción, lealtad, y eficiencias medioambientales y de comunicación, lo que conlleva a que el servicio sea más útil y deseable para el visitante. (Stickdorn & Schneider, 2011)

Para continuar, la metodología del Service Design Thinking tiene cinco principios conocidos como centrado en el visitante, co-creación, secuencial, evidente y holístico; los cuales se caracterizan por permitir el cumplimiento en cuanto a sus objetivos de creación de servicios. (Stickdorn & Schneider, 2011). A continuación se define cada uno:

- **Centrado en el visitante:** El visitante debe ser el centro del proceso de diseño de servicios y para ello, se debe tener un entendimiento de los hábitos, la cultura, el contexto social, motivaciones, entre otros factores. Es importante resaltar que, aquel entendimiento debe ir más allá de la descripción estadística y el análisis empírico de esas necesidades.
- **Co-creación:** En el proceso de diseño de servicios todos pueden ser creativos. Por ende, se debe permitir la participación de todas las partes interesadas dentro del proyecto. Se espera que con grupos heterogéneos se generen más ideas de mejoramiento o innovación.
- **Secuencial:** Debido a que los servicios son procesos dinámicos que se dan en un periodo de tiempo específico, se debe procurar generar un flujo donde el visitante se sienta cómodo. Aquel flujo consta de 3 etapas: pre-servicio, servicio y post-servicio, si se logran articular, se espera que la persona tenga un impacto positivo.

- **Evidente:** Se debe procurar volver lo intangible un poco más tangible, es decir, que por medio de un objeto el visitante pueda recordar o asociarse con el servicio que se pretende prestar.
- **Holístico:** Lo ideal es tener el panorama más completo del servicio. Aunque es imposible tener en cuenta todos los aspectos que influyen sobre el desarrollo de este, se debe procurar tener un contexto amplio.

Una vez explicado cada uno de los principios que componen el Service Design Thinking, es necesario tener en cuenta las cuatro fases, que se conocen como exploración, creación, reflexión y documentación, las cuales deben desarrollarse de forma secuencial para poder lograr los objetivos propuestos a implementar el diseño de servicios. (Stickdorn & Schneider, 2011).

A continuación, se encuentra la descripción de cada una de las fases:

1. **Exploración:** Aquí se busca descubrir y entender las necesidades y expectativas de los visitantes. Se deben realizar, por ejemplo, estudios etnográficos donde se pueda tener el punto de vista del visitante frente al problema, oportunidad de mejora o innovación que se quiere hacer.
2. **Creación:** En esta etapa se debe crear el concepto del diseño. Se generan y desarrollan soluciones o ideas, basadas en la información recolectada previamente.
3. **Reflexión:** Se espera que realicen un prototipo para probar una o varias de las ideas planteadas previamente. El fin es recibir retroalimentación y reevaluar hasta llegar a una idea que supla las necesidades del visitante.
4. **Implementación:** En esta última fase se empieza a desarrollar la idea generada por las etapas anteriores, hasta que se obtiene el servicio listo para ser brindado al público.

Por consiguiente, el diseño de servicios apoya la cooperación de diferentes disciplinas para lograr cumplir los objetivos de la organización a través de la mejora de las experiencias de los visitantes, la satisfacción de los empleados e integración de procesos tecnológicos.

3.2.8 Metodología mixta

Durante varias décadas, diferentes autores insistieron que los métodos cualitativos y cuantitativos tenían un enfoque diferente, con sus propias premisas, y por tanto ambos eran opuestos y no tenía ningún sentido mezclarlos. Pero en los últimos 20 años, nuevos investigadores insisten que la oposición de estas dos metodologías es incorrecta, y por el contrario, ellas se complementan (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2010).

Ahora bien, todos los fenómenos y situaciones que enfrentan los diferentes campos de investigación son tan complejos y diversos, que el uso de un solo enfoque no permite lidiar con la totalidad del problema. Por ende se requiere el uso de los métodos mixtos, definidos como “conjunto de procesos sistemáticos, empíricos y críticos de investigación e implican la recolección y el análisis de datos cuantitativos y cualitativos, así como su integración y discusión conjunta, para realizar inferencias producto de toda la información recabada y lograr un mayor entendimiento del fenómeno bajo estudio” (Hernández Sampieri et al., 2010). Como consecuencia de la unión, se podrán utilizar las fortalezas de cada uno y así este nuevo método tendrá menos debilidades al aplicarlo en una investigación.

Para entender un poco más el método mixto, se debe explicar la filosofía que lo fundamenta, el pragmatismo. La base del pragmatismo es que convoca varios modelos mentales en una misma investigación para que los enfoques se nutran entre sí para lograr un mejor sentido de comprensión del fenómeno estudiado. Esta filosofía involucra multiplicidad de perspectivas, premisas teóricas, técnicas de recolección, tradiciones metodológicas y análisis de datos. (Hernández Sampieri et al., 2010).

El pragmatismo se entiende como “la búsqueda de soluciones prácticas y trabajables para efectuar investigación, utilizando los criterios y diseños que son más apropiados para un planteamiento, situación y contexto particular” (Hernández Sampieri et al., 2010). Por ende, el pragmatismo implica que haya un pluralismo para permitir la unión de los dos enfoques cuantitativo y cualitativo en un nuevo método complementario, dando paso al uso de la inducción o descubrimiento de patrones, deducción o pruebas de hipótesis y abducción o entendimiento de resultados (Hernández Sampieri et al., 2010).

Finalmente, al utilizar el enfoque mixto el investigador podrá obtener beneficios como: lograr una perspectiva más amplia y profunda del tema, ya que se puede evaluar más extensamente las dificultades de la indagación porque se tiene más variedad de perspectivas. Además, se podrán obtener datos más “ricos” y variados ya que se cambia la investigación uniforme por una variedad de fuentes y tipos de datos que permiten tener una multiplicidad de observaciones. También se efectuarán investigaciones más

dinámicas, las inferencias científicas tendrán una mayor solides, entre otros beneficios (Hernández Sampieri et al., 2010).

Para continuar, teniendo claro el concepto de metodología mixta es importante recalcar que será utilizada en el desarrollo de este proyecto de investigación debido a la naturaleza del mismo. Se deben tener en cuenta los dos enfoques, el subjetivo y objetivo para desarrollar el modelo. La primera consiste en evaluar la forma como los visitantes perciben las experiencias y servicios que se les están brindando, y cómo los directivos de la Fundación Zoológica de Cali y expertos en la industria del entretenimiento consideran que se debe crear una experiencia. En cuanto a la segunda, se deben identificar los factores puntuales que hacen que las personas vuelvan a la Fundación Zoológica de Cali o lo que espera encontrar en un futuro.

Ahora bien, el objetivo de haber recolectado la información sobre este determinado grupo de conceptos es para tener un mejor entendimiento del funcionamiento de la Fundación Zoológica de Cali y sus necesidades, además de tener claro los métodos que se utilizarán para proporcionarles el modelo requerido.

Los primeros conceptos que se desarrollan son 2 de los pilares de la investigación, gestión de conocimiento, gestión de la calidad y la relación que hay entre ellas, esto permite dar solución al reto que enfrenta la Fundación Zoológica de Cali frente al cambio de las necesidades de la sociedad. Esto se debe a que, por un lado la gestión de conocimiento permite crear, transferir y aplicar el nuevo conocimiento que obtienen a través de los visitantes; mientras que la gestión de calidad se caracteriza por poder identificar y planear el desarrollo que se va a realizar para lograrlo. Por lo tanto se puede decir que ambos términos son complementarios entre si y permite realizar el estudio de ambos sistemas.

Además, la gestión del conocimiento y la gestión de la calidad se concatenan con el tercer pilar del proyecto, la co-creación. Dado que, para ellos es muy importante que el visitante haga parte de la creación de experiencias a lo largo del recorrido por el parque, se espera que la unión de estos 3 conceptos permita que haya un mayor enfoque hacia el diseño de experiencias, donde el visitante tenga una mayor inclusión. Para ello, se debe planear cómo se debe captar la información que les brindan los visitantes del parque, procesarla y aplicar lo obtenido en la creación de nuevas exhibiciones que permitan crear experiencias inolvidables a los visitantes.

En relación con la necesidad de identificar lo que necesita el visitante, es importante resaltar que el Service Design Thinking se caracteriza por conocer y entenderlo antes de diseñar el servicio, por ende, se logra obtener como resultado un servicio que proporcione un alto nivel de satisfacción a los visitantes. Ahora bien, las cuatro fases que componen el diseño de servicios permiten que la Fundación Zoológica de Cali incluya a sus visitantes en el diseño de nuevas exhibiciones y así se tenga un alto nivel de co-creación con el fin de mejorar la calidad de sus servicios. Teniendo en cuenta lo anterior, Service

Design Thinking se convierte otra de los pilares para ser usado en el modelo a implementar para la creación de las nuevas exhibiciones dentro de la Fundación Zoológica de Cali.

4 CAPÍTULO IV. Metodología

4.1 Gestión del Proyecto de Investigación

Con el fin de cumplir con el objetivo general del proyecto se concretaron un conjunto de actividades que se deben realizar permitiendo cumplir de manera lógica y oportuna los objetivos específicos. Dichas actividades se muestran en la tabla 4.

Tabla 4: Matriz de trabajo

	RESUMEN NARRATIVO	INDICADORES	METODOLOGÍA	CONTINGENCIA
OBJETIVO ESPECÍFICO 1	Identificar variables de gestión del conocimiento y gestión de calidad.	Variables identificadas		
ACTIVIDADES	Seleccionar información para el proyecto	Información seleccionada	Bases de datos	
	Clasificar información	Información clasificada	Cuadro comparativo	
	Identificar variables	Variables identificadas	Cuadro comparativo	
OBJETIVO ESPECÍFICO 2	Determinar la situación actual de la Fundación Zoológica de Cali	Situación de la Fundación Zoológica de Cali determinada		

ACTIVIDADES	Identificar muestra de trabajo	Muestra de trabajo delimitada	Basado en el texto Metodología de la investigación	
	Diseñar encuestas y entrevistas.	Encuestas y entrevistas diseñadas	Encuestas y entrevistas	
	Validar encuestas y entrevistas	Encuestas y entrevistas validadas	Verificar con expertos, tutora y personal encargado de la Fundación Zoológica de Cali.	
	Aplicar encuestas y entrevistas	Encuestas y entrevistas realizadas	Encuestas y entrevistas	Establecer con la Fundación Zoológica de Cali fechas exactas, asegurar citas y los espacios necesarios para realizar las entrevistas y encuestas
	Análisis de resultados	Datos analizados y variables relacionados.	Excel y Atlas.ti	
OBJETIVO ESPECÍFICO 3	Plantear modelo teórico	Modelo teórico planteado		
ACTIVIDADES	Diseñar modelo	Modelo diseñado	Se basa en el Service Design Thinking, gestión del conocimiento, gestión de calidad y co-creación	

OBJETIVO ESPECÍFICO 4	Validar el modelo	Modelo validado		
ACTIVIDADES	Validar con expertos y personal de la Fundación Zoológica de Cali	Modelo validado por expertos y personal de la Fundación Zoológica de Cali	Por medio de una plantilla en Excel se evalúa el modelo con expertos, tutora y personal encargado de la Fundación Zoológica de Cali.	

Fuente: Elaborado por autores

4.2 Metodologías de Análisis

El desarrollo del proyecto inicia con una clasificación de los artículos leídos, basada en “SCImago Journal & Country Rank”. Puesto que, se debe contar con la certeza de tener fuentes de información confiables para la determinación de las variables que permitirán continuar con el desarrollo del proyecto de grado.

En segundo lugar, se realiza una metodología mixta, con el fin de analizar dos puntos de vista del servicio brindado. Por un lado se tiene a los visitantes que perciben el servicio ofrecido por una entidad; y por otro, se obtiene información desde el punto de vista de las personas expertas en el tema de generación de servicios.

Para la recolección de datos por parte del visitante, se implementará encuestas que se realizarán a una población que será determinada en primer lugar, al definir la unidad de análisis que sea más acorde con las variables establecidas. Una vez identificada esta unidad de análisis, se prosigue a delimitar la población en un tamaño de muestra que concuerdan con las especificaciones determinadas.

A partir de la delimitación de la muestra, se aplicarán encuestas que cuentan con preguntas de tipo cerradas, las cuales permiten delimitar el tipo de pregunta a respuestas establecidas con el fin de simplificar el análisis de los resultados obtenidos. Además, esto

facilitaría la realización de la encuesta a los visitantes, pues no genera inconformidad al tener que analizar respuestas de tipo abierto, además de tomar poco tiempo para su elaboración.

Por otro lado, para la recolección de datos tipo cualitativos por parte del personal experto en la generación de servicio, se implementará el uso de entrevistas. Las entrevistas realizadas serán de tipo estructuradas en la que se desarrollará por medio de una guía de preguntas específicas y que están sujetas exclusivamente a estas (Hernández Sampieri et al., 2010).

Sin embargo, realizar entrevistas permite que la persona tenga más flexibilidad en sus respuestas, al tener la libertad de conversar con la persona entrevistadora y dar información que sea útil para análisis posteriores.

Posteriormente se analiza la información obtenida de las entrevistas con un mapa circular, evidenciando el estado actual de la Fundación Zoológica de Cali frente a las variables establecidas. Enseguida, se complementa esta información, con la que se obtiene por parte del usuario, con el objetivo de proceder a plantear el modelo que se acople a la necesidad de diseñar experiencias.

Finalmente, cuando se tengan los datos analizados se toman como referencias el Service Design Thinking, gestión del conocimiento, gestión de calidad y co-creación, para la elaboración del modelo teórico. El primero funciona como una guía para la innovación y creación de un servicio que tenga como enfoque la satisfacción del visitante, el segundo permite saber cómo adquirir, almacenar, transferir y aplicar el nuevo conocimiento que van a generar, el tercero permite realizar una planificación adecuada del proceso que se debe seguir, y se espera que la unión de estos campos esté orientado a la generación de un ambiente de mayor co-creación.

4.2.1.1 Identificación de la muestra de trabajo

Para la recolección de información se decide realizar dos tipos de entrevistas, la primera es dirigida a expertos en la industria del entretenimiento y la segunda es para el personal de la Fundación Zoológica de Cali que está directamente relacionado con el diseño de nuevas exhibiciones.

Por otro lado, también se realizan encuestas a los visitantes para conocer la calidad del servicio y sus expectativas frente a una próxima visita.

Dado que son diferentes instrumentos, cada uno tiene su propia muestra de trabajo. Para los expertos se utiliza muestreo por conveniencia, ya que simplemente son casos disponibles a los cuales se tiene acceso y para el personal de la Fundación Zoológica de Cali se realiza un censo.

En el caso de los visitantes de la Fundación Zoológica de Cali, se hace por medio de una tabla de sensibilidad para identificar la muestra representativa correspondiente.

4.2.1.2 Tamaño de muestra de los visitantes

Dado que la población de estudio es finita, y que se van a evaluar variables cualitativas, se decide utilizar una tabla de sensibilidad. Por medio de esta, se logra determinar la muestra que permita tener una información representativa y se acople a las limitaciones de tiempo y personas disponibles.

Como se puede ver en la tabla 5, con un error del 6% y una confiabilidad del 94%, la encuesta se le debe realizar a 245 visitantes en la Fundación Zoológica de Cali. Se elige este número de personas porque facilita la división entre las 5 encuestas diferentes que se realizan (anexos A-G). Se hace de esta forma ya que el cuestionario se basa en SERVQUAL y al realizar un solo cuestionario, se tiene como resultado una extensa encuesta de 22 preguntas, la cual dificulta la obtención de la información. Por tanto, se decide realizar la división en las 5 variables a ser evaluadas - tangibles, fiabilidad, capacidad de respuesta, seguridad y empatía-, las cuales serán explicadas más adelante.

Finalmente, se determina que deben ser personas desde los 12 años en adelante, porque se espera que ya estén en la capacidad de juzgar el servicio que se les está brindando.

Tabla 5: Tabla de sensibilidad

Error	Nivel de confianza									
	0,9	0,91	0,92	0,93	0,94	0,95	0,96	0,97	0,98	0,99
0,01	6806	7140	7656	8190	8836	9604	10506	11772	13572	16641
0,02	1702	1785	1914	2048	2209	2401	2627	2943	3393	4160
0,03	756	793	851	910	982	1067	1167	1308	1508	1849
0,04	425	446	479	512	552	600	657	736	848	1040
0,05	272	286	306	328	353	384	420	471	543	666
0,06	189	198	213	228	245	267	292	327	377	462
0,07	139	146	156	167	180	196	214	240	277	340
0,08	106	112	120	128	138	150	164	184	212	260
0,09	84	88	95	101	109	119	130	145	168	205
0,1	68	71	77	82	88	96	105	118	136	166

Fuente: elaborado por autores

4.2.1.3 Grupo de personal entrevistado en la Fundación Zoológica de Cali

El objeto de estudio es el personal directamente relacionado con el diseño de nuevas exhibiciones, y los encargados de recibir la información por parte de los visitantes. Por ende se realiza un censo y no se determina una muestra de trabajo puntual. El grupo está conformado por:

- Director del CIDZOO
- Encargada del área de comunicaciones
- Biólogo
- Arquitecto de planta
- Encargado del área de servicio al cliente

4.2.1.4 Expertos en la industria del entretenimiento

Para el caso de los expertos en la industria del entretenimiento se decide utilizar el método de muestreo por conveniencia, y se contactan tres personas, con las cuales se tiene fácil acceso. El grupo de expertos está conformado por:

- Senior Director of Technical and Show Support - Cirque du Soleil, Las Vegas, Nevada.
- Profesor hora catedra– Universidad Icesi, Cali, Colombia
- Director – Gesta @, Cali, Colombia

4.2.1.5 Diseño de encuestas

Para el diseño de las encuestas se utiliza el instrumento SERVQUAL, el cual se basa en un cuestionario donde el visitante califica y a su vez permite reflejar sus percepciones y aspiraciones, según la puntuación brindada en cada ítem. Estos resultados permiten identificar la calidad del servicio percibida por el visitante, en este caso, los visitantes de la Fundación Zoológica de Cali.

Se tiene en cuenta que el diseño de las encuestas se realiza a partir de la variable de comportamiento del consumidor y sus sub-variables. alguna de las sub-variables a su vez compone el modelo SERVQUAL conocidos como tangibles, fiabilidad, capacidad de respuesta, seguridad y empatía.

En primer lugar, en la encuesta se realizan preguntas de información general el cual incluía lugar de procedencia, edad, género y con quien realizaban la visita a la Fundación Zoológica de Cali (ver anexo A).

Posteriormente, se prosigue a calificar por medio de la escala de Likert las cinco dimensiones que componen el modelo SERVQUAL, el cual tenía calificación desde el 1 correspondiente a muy en desacuerdo, hasta la calificación 5 correspondiente a muy de acuerdo. Es importante resaltar que las dimensiones se evalúan de manera independiente con el fin de facilitar la participación de los visitantes de la Fundación Zoológica de Cali y analizar los resultados por cada una de las dimensiones (ver anexo B, anexo C, anexo D, anexo E y anexo F)

Finalmente, se realizan dos preguntas abiertas donde se identifica si la Fundación Zoológica de Cali ha cumplido con las expectativas de sus visitantes o no y las observaciones que daban para mejorar el servicio recibido en su próxima visita (Ver anexo G)

Por consiguiente, la información obtenida con las encuestas, se utiliza como complemento para la evaluación de gestión de calidad que se realiza por medio de las entrevistas. Con el fin de obtener mayor información para el posterior planteamiento del modelo.

4.2.1.6 Diseño de entrevistas

Para el diseño de las entrevistas, se utilizaron las variables de gestión del conocimiento, gestión de la calidad y co-creación, y sus respectivas sub-variables. Se realizó una entrevista semi-estructurada para los expertos de la Fundación Zoológica de Cali, en el cual se trataban los temas de interés. Aunque se dejaba que la entrevista se fuera formando por sí sola según la información que las personas brindaban, de igual forma se tenía unas preguntas guías para los temas que se consideraban relevante.

Por otro lado, en cuanto a la entrevista de los expertos, solo se evaluó las variables de gestión del conocimiento y co-creación. Específicamente la sub-variable creación del conocimiento.

5 CAPÍTULO V. Resultados

5.1 Desarrollo Objetivo 1

Identificar las variables que permitan evaluar la gestión del conocimiento, gestión de calidad, co-creación y comportamiento del consumidor.

5.1.1 Resultados

Se utilizó el portal “SCImago Journal & Country Rank”, el cual permite clasificar los 13 artículos utilizados dentro de un ranking mundial y así saber que tan confiable es la información obtenida. Como se observa en la figura 5, se tiene la clasificación de los artículos utilizados desde Q1 a Q4, el cual se refiere a que el Q1 es el de mayor importancia al tener un mayor número de citas obtenidas hasta llegar a la clasificación Q4 con el menor número de citas.

A partir de lo dicho anteriormente, se tiene que el 12% equivale a clasificación Q1, 6% a la clasificación Q2, 12% clasificación Q3 y 13% clasificación Q4. El 57% restante, se refiere a tesis de grados, publicaciones de universidades, libros o documentos de internet cuyas publicaciones no clasifican dentro del ranking. Con este análisis se puede observar que hay gran interés en los líderes sobre investigaciones en las variables identificadas como gestión del conocimiento, gestión de la calidad, co-creación y comportamiento del consumidor.

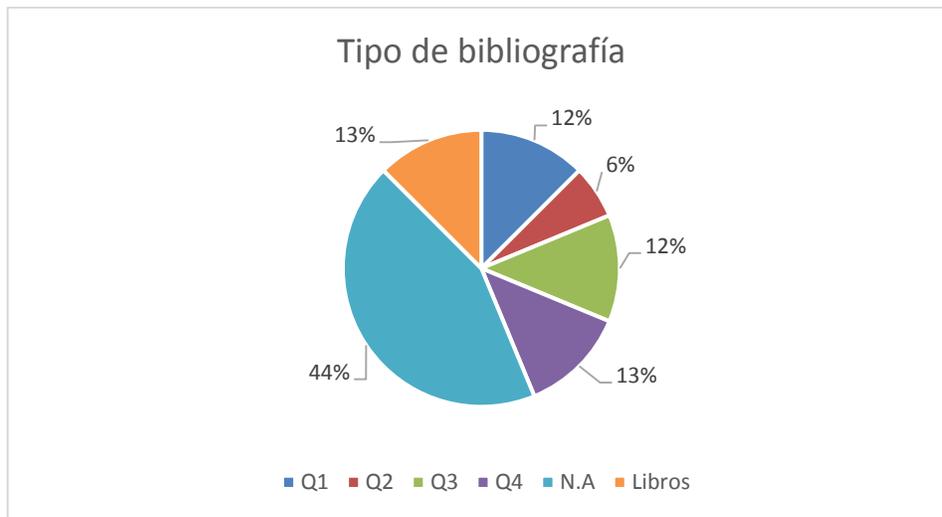


Figura 4. Ranking de artículos utilizados

Fuente: Elaborado por autores

Adicional al ranking, se realizó una evaluación del país y año de origen. Como se puede ver en la figura 6, la mayor cantidad de estudios se han realizado en el Reino Unido y España. Sin embargo, se puede observar que en Colombia y otros países del continente Americano se han ido incursionando en el campo de investigación de los temas tratados en este proyecto. Por otro lado, en la figura 7 se puede evidenciar que ha habido un crecimiento en el interés por aquellos temas desde el año 2009, es notorio que se han realizado un mayor número de investigaciones.

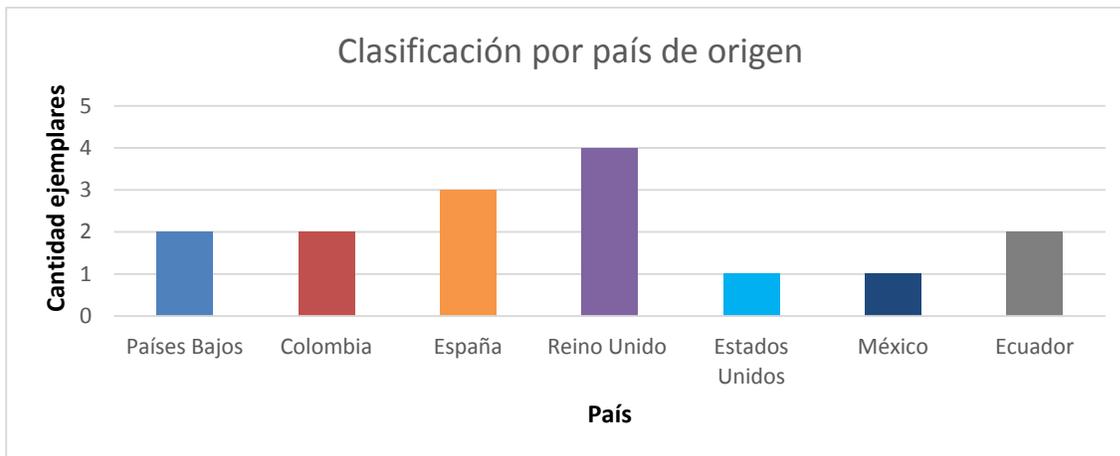


Figura 5. País de origen de los artículos evaluados

Fuente: Elaborado por autores

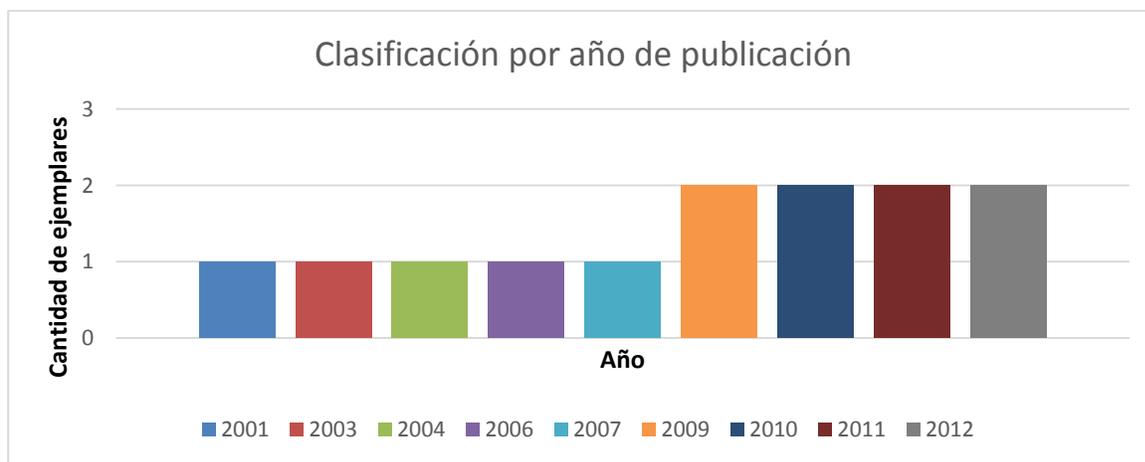


Figura 6. Año de publicación de los artículos evaluados

Fuente: Elaborado por autores

Para entender cada una de las variables identificadas conocidas como gestión del conocimiento, gestión de calidad, comportamiento del consumidor y co-creación se elaboran 4 tablas respectivamente; en la cual se consolida una breve descripción de cada uno de artículos utilizados con sus respectivos autores, fecha de publicación, país y nombre del artículo.

Tabla 6: Contextualización gestión del conocimiento

Título	Autores	Año y País	Descripción
"Dimensiones de la gestión del conocimiento y gestión de la calidad: una revisión de literatura"	Juan José Tarí Guilló, Mariano García Fernández	2009 Países Bajos	A través de varias revisiones bibliográficas realizadas por los autores, se llega a la conclusión que la gestión del conocimiento se estudia por medio de tres conceptos conocidos como aprendizaje organizativo, conocimiento organizativo y organización de aprendizaje. En este orden de ideas, cada uno de los conceptos está compuesto por diferentes dimensiones conocidas de la siguiente manera: la primera se refiere a la manera como se adquiere, disemina e interpreta la información. Seguida por la manera de almacenar y transferir la información. Finalmente se tiene como último concepto la manera como se trabaja en equipo, como se promueve el diálogo y las formas existentes de capturar y compartir el aprendizaje.(Guilló et al., 2009)
"Gestión de la calidad y del conocimiento: dos enfoques complementarios"	Javier E. De la Hoz, Elberto Carrillo Rincón, Luis Carlos Gómez Flórez	2012 Colombia	Los autores a partir de investigaciones realizadas en diferentes fuentes bibliográficas, llegan a la conclusión de que la gestión del conocimiento es un ciclo de procesos en la cual se crea y almacena conocimiento, para posteriormente transferirse a las demás personas y finalmente poder ser aplicado en casos de la vida diaria. Este ciclo tiene como fin optimizar el flujo de información y conocimiento, para así evitar la repetición de tareas, además de mejorar el flujo de información y aumentar la competitividad mejorando a su vez la calidad de productos y servicios realizados dentro de las empresas. (Cruz, 2006)

<p>“Valoración crítica de los modelos de gestión del conocimiento”</p>	<p>José Manuel Salazar Castillo</p>	<p>2007 España</p>	<p>En la publicación de la Universidad de Cantabria, al recopilar diferentes definiciones realizadas por personas con conocimiento sobre el tema, se llega a la conclusión que la gestión de conocimiento es el proceso en el cual se identifica, selecciona, almacena y se transfiere el conocimiento hacia los demás, con el fin de incrementar la oportunidad en el mercado y mejorar la competitividad de la empresa.</p> <p>En este mismo orden de ideas, el autor utiliza cinco modelos basados en la profundización de la problemática vivida en las organizaciones, en lo que logra identificar que todas deben realizar cambios en el ámbito individual y organizativo para obtener como resultados empresas inteligentes. (Salazar & Zarandona, 2007)</p>
<p>“The knowledge-creating theory revisited: knowledge creation as a synthesizing process”</p>	<p>Ikujiro Nonaka, Ryoko Toyama</p>	<p>2003 Reino Unido</p>	<p>El autor hace referencia en que la gestión de conocimiento se puede crear por dos tipos conocidos como: Conocimiento tácito y conocimiento explícito.</p> <p>En primer lugar, el conocimiento tácito se refiere a la transferencia de conocimiento por medio de experiencias que se viven directamente o por experiencias que se quedan viviendo dentro de la cabeza del individuo.</p> <p>Por otro lado, el conocimiento explícito es aquel que se transfiere por medio de documentos o imágenes que utilice la persona para poder lograrlo.</p>

<p>“¿Puede la gestión del conocimiento influir en los resultados empresariales?”</p>	<p>Juan José Tarí Guilló, Mariano García Fernández</p>	<p>2011 España</p>	<p>Los autores de este artículo realizaron una investigación con el fin de analizar la influencia de la gestión del conocimiento en los resultados empresariales. Para ello, hicieron una revisión bibliográfica e identificaron las tres dimensiones más comunes de la gestión del conocimiento: la creación, el almacenamiento y la transferencia; y la aplicación y uso del conocimiento. Para continuar con el estudio, decidieron realizar entrevistas evaluando las dimensiones identificadas, en los resultados operativos, financieros y de innovación. Al final se demostró que las empresas analizadas tienen un alto grado de gestión del conocimiento por ende mayores resultados operativos, financieros y de innovación. (Tarí Guilló & García-Fernández, 2012)</p>
<p>“Gestión del conocimiento en una organización intensiva en conocimiento: el caso de un centro de investigación de excelencia en Colombia”</p>	<p>Camilo Andrés Castro Ruiz</p>	<p>2011 Colombia</p>	<p>El autor busca presentar una aproximación a un modelo de gestión del conocimiento para una organización intensiva en conocimiento (OIC) en Colombia. Por ende, inicia con la explicación del término en cuestión, continua explicando lo que es una OIC y las diferencias que tiene con una empresa tradicional. Para el acercamiento al modelo, el autor decide identificar las actividades que realizan en los centros de investigación de excelencia para promover la gestión del conocimiento. Ahora bien, logró identificar cuatro dimensiones: generación y pertinencia, uso, transmisión, y la formación. El primero consiste en alinear servicios o proyectos con los objetivos de la empresa, el segundo hace referencia a la manera como se aprovecha el conocimiento generado en los proyectos y actividades de la empresa. El tercer paso se refiere a la forma como se comunica y transfiere el conocimiento generado y utilizado, finalmente se deben identificar las necesidades de capacitación y formación de los empleados de la empresa. Finalmente, se base en mapa estratégico planteado por la Universidad del Valle que consta de cuatro etapas: vinculación con el entorno, eficiencia colectiva, desarrollo del conocimiento e integración del a red. (Ruiz Castro, 2011)</p>

<p style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg);">"Knowledge Management and Knowledge Management Systems: conceptual foundations and research Issues!"</p>	<p>Maryam Alavi, Dorothy E. Leidner</p>	<p>2001 Estados Unidos</p>	<p>Con el paso de los años, el interés por convertir el conocimiento en recursos de las empresas, ha ido en crecimiento. Por ende se han empezado a utilizar los sistemas de gestión del conocimiento y este artículo muestra una revisión bibliográfica del tema relacionado con las tecnologías de información. Empieza con una aclaración de conceptos básicos. Continúan haciendo un enfoque en lo que es el conocimiento, como se crea, las diferentes perspectivas que tiene y algunos ejemplos. El siguiente paso es enfatizar sobre la gestión del conocimiento en las organizaciones, por ende se evalúa el proceso que se debe llevar a cabo, teniendo en cuenta: la creación, el almacenamiento o recuperación, la transferencia y aplicación del conocimiento. Finalmente hacen una relación entre el proceso que se debe llevar a cabo para aplicar gestión del conocimiento y el potencial rol que tienen las tecnologías de información. (Alavi & Leidner, 2001)</p>
---	---	--------------------------------	---

Fuente: Elaborado por autores

Tabla 7: Contextualización gestión de calidad

Título	Autores	Año y País	Descripción
"Dimensiones de la gestión del conocimiento y gestión de la calidad: una revisión de literatura"	Tarí Guilló, García Fernández	2009 Países Bajos	Los autores definen la gestión de calidad como el método el cual permite tener un mantenimiento y mejora continua de las funciones realizadas dentro de la organización. Hay que tener en cuenta que para llegar a esta definición, los autores tomaron en cuenta la información de varias reseñas bibliográficas las cuales se basaron en tres áreas principales: las contribuciones de los líderes en calidad, los modelos de calidad y los estudios de medida. Además, es importante resaltar que los autores clasificaron las dimensiones en las siguientes categorías: liderazgo, planificación, gestión de personas, gestión de procesos, información y análisis, enfoque al visitante, gestión de proveedores y diseño del producto. Teniendo en cuenta que se han clasificado a partir de instrumentos fiables y válidos que pueden ser útiles en cualquier tipo de empresa. (Guilló et al., 2009)
"Gestión de la calidad y del conocimiento: dos enfoques complementarios"	Javier E. De la Hoz, Elberto Carrillo Rincón, Luis Carlos Gómez Flórez	2012 Colombia	Al tener en cuenta información bibliográfica de expertos en el tema de calidad como Juran, Deming, Crosby y Ishikawa; llegan a la conclusión de que la gestión de calidad se puede definir como la filosofía o enfoque de la gestión guiada por cuatro supuestos relacionados entre sí, conocidos como: calidad, personas, organización y rol de los altos directivos. En esta misma línea, para poder llevar a cabo cada uno de los supuestos es necesario realizar cinco intervenciones. La primera es identificar los requerimientos del visitante para lograr calidad en el producto deseado, seguido por crear asociaciones con los proveedores asegurando la materia prima de mejor calidad, en tercer lugar se debe hacer uso de equipos funcionales para identificar y posteriormente dar solución a los problemas, para finalmente monitorear el rendimiento y mejorar la efectividad de los equipos de trabajo. (De La Hoz Freyle, Rincón, & Flórez, 2012)

Gestión de la calidad: conceptos, enfoques, modelos y sistemas.	César Camisón, Sonia Cruz, Tomás González	2006 España	En este libro los autores dan a conocer los actores claves en la historia del movimiento de la calidad, nombrando a los expertos en el tema como Juran, Deming, Crosby e Ishikawa, y los aportes brindados por cada uno de ellos desde la década de los 80. Al recopilar cada uno de los aportes, llegan a la conclusión de que la gestión de la calidad se define como el método por el cual las empresas pueden normalizar, capacitar y mejorar la competitividad en cada uno de los aspectos que deben enfrentar en el día a día. (Cruz, 2006)
---	---	----------------	---

Fuente: elaborado por autores

Tabla 8: Contextualización comportamiento del consumidor

Título	Autores	Año Y País	Descripción
"Comportamiento del consumidor"	Leon G. Schiffman, Leslie Lazar Kanuk	2010 México	Este libro se centra en el comportamiento del consumidor, lo analiza y muestra la aplicación de este en la planeación, el desarrollo e implementación de estrategias de marketing. En el capítulo 6 se habla sobre la percepción del consumidor, explican qué es y cómo influye a la persona en el momento de elegir un producto o servicio. Uno de los subtemas es la percepción de calidad y se explica la diferencia entre la de un producto y un servicio. Ahora bien, los investigadores han llegado a la conclusión de que para evaluar a un servicio, se deben medir por medio de la escala SERVQUAL, los aspectos tangibles, de confiabilidad, capacidad de respuesta, seguridad y empatía. Así logran medir la brecha existente entre las expectativas del consumidor y la percepción del servicio que recibió. (Schiffman & Lazar Kanuk, 2010)

<p>“Análisis y diseño de un sistema de evaluación de servicios de entretenimiento para el club el Castillo de Amaguaña en la web”</p>	<p>Alexandra Patricia Valarezo Flores</p>	<p>2013 Ecuador</p>	<p>Este es un proyecto de grado de la Universidad Central de Ecuador para obtener el título de ingeniero Informático. Medir la calidad de los servicios o productos es un factor clave para las empresas en la actualidad, por ende, el objetivo de este proyecto es desarrollar un sistema de información que automatice el proceso de evaluación de los servicios ofrecidos por el Club Castilla de Amaguaña (Ecuador). Para ello, la autora decidió utilizar el modelo de evaluación de servicios SERVQUAL para contrastar la percepción y expectativas de los visitantes del club y así poder determinar el nivel de servicio que se le está brindando. Para la implementación del modelo, se basó en 5 dimensiones: tangibles, fiabilidad, capacidad de respuesta, seguridad y empatía.(Valarezo Flores, 2013)</p>
---	---	---------------------	--

<p>“El modelo SERVQUAL para medir la calidad en el servicio al cliente aplicado en la empresa ETAPA EP”</p>	<p>Mayra Alexandra Flores Muñoz, Lourdes Maritza León Cobos</p>	<p>2014 Ecuador</p>	<p>Está es una tesis para optar por el título de Ingeniero Comercial en la Universidad del Azuay de Ecuador. Para las empresas es importante satisfacer las necesidades del visitante, por ende deben saber reconocer las múltiples necesidades de los visitantes. Para ello, los autores eligieron el modelo SERVQUAL porque, es muy utilizado para evaluar la calidad de los servicios. Esta metodología permitirá conocer la brecha que existe entre la percepción y las expectativas de los visitantes. Al basarse en el modelo mencionado, se deben evaluar 5 dimensiones relacionadas con la percepción del visitante: Fiabilidad, capacidad de respuesta, seguridad, empatía y elementos tangibles. (Flores Muñoz & León Cobos, 2014)</p>
---	---	-------------------------	--

Fuente: elaborado por autores

Tabla 9: Contextualización co-creación

Título	Autores	Año y País	Descripción
"Co-creación: innovación colaborativa entre las marcas y sus clientes"	Oriol Iglesias	2014 España	<p>En la publicación de Millward Brown se habla de cinco etapas fundamentales para el proceso de co-creación conocidas como: set up, warm up, exploración, ideación y desarrollo.</p> <p>Set up hace referencia a plantear los objetivos, escoger la manera de implementarse y seleccionar el personal indicado. Seguidamente, es necesario tener un ambiente de trabajo que genere confianza y se pueda expresar libremente, por lo que se da inicio a la etapa Warm up.</p> <p>En tercer lugar se tiene la etapa de exploración donde se investiga al consumidor y el comportamiento que adopta según el producto o servicio recibido para posteriormente dar inicio a la ideación donde según los resultados obtenidos anteriormente, se comienza el desarrollo de nuevas ideas en cuanto a productos y servicios.</p> <p>Finalmente se tiene la etapa de desarrollo donde se lleva a cabo las ideas más interesantes y tener la oportunidad de lanzarlos al mercado. (Iglesias, 2014)</p>

<p>“Co-creation Experiences: The Next Practice in Value Creation”</p>	<p>C.K Prahalad, Venkart Ramaswamy</p>	<p>2004 Reino Unido</p>	<p>Los autores de este artículo hacen énfasis en la importancia de la creación de valor, para las diferentes empresas de productos o servicios. Esto se debe a que, el término de valor y el proceso para crearlo han ido cambiando en los últimos años. Ahora, cuando las empresas crean productos o servicios, se enfocan en la personalización de las experiencias de los consumidores, por ende se empieza a hablar del termino co-creación.</p> <p>Al inicio del artículo, hacen una caracterización del sistema tradicional de las empresas en cuanto a la creación de valor para los visitantes. Después, plantean a la co-creación de experiencias como base para la creación de valor y aquí exponen unas acciones claves (dialogo, transparencia, acceso, evaluación del riesgo) para crear interacción entre el cliente y la empresa.</p> <p>Estas acciones se pueden ver como una secuencia de pasos: se inicia con un dialogo entre la empresa y el cliente y aquí trabajan por igual para resolver el problema, pero este dialogo no se puede dar si el visitante no tiene acceso y total transparencia a la información sobre el producto o servicio en cuestión. Finalmente, un dialogo con acceso y total transparencia a la información, permite al cliente realizar un análisis costo-beneficio sobre su siguiente paso. (Prahalad & Ramaswamy, 2004)</p>
<p>“Co-creating Unique Value with Customers”</p>	<p>C.K Prahalad, Venkart Ramaswamy</p>	<p>2010 Reino Unido</p>	<p>La oferta de productos y servicios es cada vez más amplia, y como consecuencia los clientes tienen más opciones pero no una completa satisfacción de sus necesidades.</p> <p>En este artículo, los autores evalúan el nuevo marco de referencia para la creación de valor, el cual incluye la co-creación. Se habla del modelo DART (siglas en ingles) de la co-creación de valor y se basa en cuatro bloques: dialogo, acceso, transparencia y evaluación de riesgos. Las empresas que trabajan con estos cuatro bloques logran aprender de sus visitantes y así pueden crear nuevos productos o servicios que los lleven a tener ventaja competitiva. (Prahalad & Ramaswamy, 2010)</p>

Fuente: elaborado por autores

5.1.2 Variables identificadas

Una vez identificada la información en las diferentes fuentes bibliográficas utilizadas, se prosigue a realizar la clasificación de categorías para cada una de las variables, teniendo como resultado la tabla 9. En algunos temas fue necesario clasificar unas sub-variables para facilitar el estudio.

Tabla 10: Variables identificadas

			CODIGO O CATEGORÍA DE ANÁLISIS	DEFINICIÓN
1.			GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO	La gestión del conocimiento se conoce como el método por el cual se adquiere información el cual pasa por un proceso que permite transformarlo y transferirlo a los demás para compartir el aprendizaje. Se tiene en cuenta que la gestión del conocimiento debe ser estudiada por tres conceptos conocidos como aprendizaje organizativo, conocimiento organizativo y organización de aprendizaje. En este orden de ideas, la primera es la encargada de adquirir, diseminar e interpretar la información recibida, para seguir con el segundo concepto el cual se encarga de almacenar y transferir la información más relevante. Finalmente, poder promover el diálogo y compartir el aprendizaje.
1	1		Creación de conocimiento	La creación del conocimiento se puede transmitir de dos maneras: la creación de conocimiento tácito y la creación de conocimiento explícito. La primera se refiere a la transferencia de conocimiento por experiencias directas o por aquellas experiencias que se encuentran en la cabeza del individuo. Por otro lado, la transferencia de conocimiento explícito se refiere al método utilizado para lograrlo, ya sea por medio de documentos o imágenes.
1	1	1	Adquisición de información	Llegar a tener un nuevo conjunto de datos sobre un tema determinado.
1	1	2	Diseminación de información	La diseminación de la información se conoce como el proceso mediante el cual se hace llegar la información al visitante por diferentes canales.

				Puede ser transferido por el entorno interno, externo o por los diferentes canales utilizados ya sea páginas en sitios web, revistas o artículos publicados.
1	1	3	Interpretación compartida	Explicar el sentido o significado de la información adquirida en común con otras personas.
1	2		Almacenamiento y transferencia de conocimiento	La creación del conocimiento se caracteriza por la manera en la cual se adquiere la información, para ser diseminada y posteriormente almacenar lo más relevante de esta. Posteriormente, una vez almacenado la información se transfiere hacia las demás personas para y poder ser aplicado en casos de la vida real.
1	2	1	Almacenamiento	Se refiere al momento de documentar, guardar o depositar elementos en un sitio específico.
1	2	2	Transferencia de conocimiento	Proceso mediante el cual la innovación realizada en las investigaciones dentro de la institución es transferida de manera efectiva a la sociedad.
1	3		Aplicación y uso del conocimiento	Hace referencia a la manera como las personas aplican el conocimiento adquirido para enfrentar los problemas que se puedan presentar en cualquier caso de la vida cotidiana.
1	3	1	Trabajo en equipo	Es un conjunto de personas que se organizan de una forma determinada para lograr un objetivo común.
1	3	2	Compromiso con el conocimiento	Se caracteriza por generar cuatro valores básicos: desarrollo de habilidades de los empleados, entender las necesidades del visitante, atraer mejores inversiones y aumentar la capacidad de la organización. Al ser aplicado dentro de una organización, se genera resultados positivos en la productividad de los empleados y el ambiente laboral.
1	4		Resultados	Consecuencia final de una serie de acciones o eventos, expresados de manera cualitativa o cuantitativa.
1	4	1	Resultados operativos	Resultado que surge de la actividad propia del negocio, que surge de restar los gastos de todos los ingresos obtenidos.

1	4	2	Resultados financieros	La gestión del conocimiento influye en los resultados financieros de manera positiva sobre el aumento de ventas. Esto puede ser posible al tener en cuenta que genera un aumento en la calidad del producto al ser flexible, mejora la comunicación con los visitantes aumentando la confianza con estos, aumenta la eficiencia productiva de los empleados lo que permite tener una mejor labor por parte de ellos.
1	4	3	Innovación	Es la generación, aceptación e implementación de nuevas ideas, procesos, productos o servicios. Se tiene en cuenta que los principales tipos e innovación se conocen como: Innovación del producto: el cual aporta un bien o servicio nuevo, o a su vez que ha sido mejorado dentro del mercado. Innovación del proceso: el cual se han hecho mejoras en el proceso productivo, o en los materiales a usar para brindar un bien o servicio al consumidor. Innovación del marketing: se refiere a cambiar totalmente el método de comercialización del producto o servicio brindado al consumidor. Realizando una ruptura completa con lo realizado anteriormente. Innovación en la organización: realizar modificaciones en las áreas de trabajo, en los procesos realizados, prácticas utilizadas dentro del proceso de producción, todo con el fin de mejorar la eficiencia y eficacia dentro de la organización.
2.			GESTIÓN CALIDAD DE	La gestión de calidad se define como la filosofía caracterizada por principios, prácticas y técnicas que enfatiza el mejoramiento continuo, el aumento de la participación de los empleados y del trabajo en equipo, procesos de orientación y relación cercana con los proveedores (Ronnback & Witell, 2008)
2	1		Liderazgo	El liderazgo se conoce como la influencia que se ejerce sobre las personas y que permite incentivarlas para que se trabaje de forma entusiasta por un objetivo en común.
2	2		Planificación	Dentro de una organización, es donde se definen objetivos y como lograrlos, esto de acuerdo a las políticas organizacionales y necesidades de los visitantes.
2	3		Gestión de procesos	Modelo de gestión recomendado para el cambio organizacional, ya que al ser aplicado en el trabajo de calidad se puede generar resultados muy relevantes

2	4		Información y análisis	Consiste en identificar los componentes de la información adquirida, separarlos y examinarlos para lograr acceder a sus principios elementales.
2	5		Enfoque al cliente	Es el primer principio en el que se basa el sistema de gestión de calidad. Tiene como objetivo dedicar los medios necesarios para conocer las necesidades y expectativas del visitante; y posteriormente ser aplicado de manera adecuada según las estrategias planteadas por la organización para poder llevarlo a cabo.
2	6		Diseño de producto	Es un proceso donde se deben dar las especificaciones generales del producto, en segundo lugar realizar un análisis de viabilidad, posteriormente realizar el diseño detallado y al mismo tiempo diseñar el proceso. Finalmente se entra a la fase de implementación y se obtiene un nuevo producto para ser vendido.
3.			COMPORTAMIENTO DEL CONSUMIDOR	Se refiere a la conducta que los consumidores tienen cuando buscan, compran, usan, evalúan y desechan productos y servicios que esperan que satisfagan sus necesidades. El estudio del comportamiento del consumidor tiene como fin saber cómo los individuos toman decisiones para gastar los recursos disponibles, ya sea de tiempo, dinero o esfuerzo, en asuntos relacionados con el consumo.
3	1		Estímulos de compra del servicio	Se puede describir como aquella fuerza dentro de los individuos que los impulsa a la acción. Este impulso es generado por un estado de tensión que se produce a partir de una necesidad insatisfecha. Se tiene en cuenta que los individuos tratan de manera consciente o no de reducir esa tensión generada, al optar por un comportamiento que creen que satisface las necesidades y eliminará la tensión, por lo que las metas que establecen para lograrlo son resultado del pensamiento y el aprendizaje de cada uno de ellos.
3	2		Percepción de la calidad del servicio	Con frecuencia los consumidores juzgan la calidad del producto o servicio sobre la base de una diversidad de indicios de información que pueden ser asociadas por el producto, ya sea indicios intrínsecos o extrínsecos.
3	2	1	Tangibles	La apariencia de las instalaciones físicas, equipo, personal y materiales de comunicación.

3	2	2	Confiabilidad	Es la capacidad de llevar a cabo el servicio prometido al visitante de manera confiable y precisa.
3	2	3	Capacidad de respuesta	La capacidad de respuesta tiene que ver con la voluntad que existe para ayudar a los visitantes y proporcionar un servicio rápido al momento de ser solicitado.
3	2	4	Seguridad	Conocimiento y la cortesía que se percibe por parte de los empleados y a su vez la habilidad de generar seguridad y confianza al convivir con ellos.
3	2	5	Empatía	Atención individualizada, amable, que la empresa logra proporcionar a sus visitantes.
4.			CO-CREACIÓN	La co-creación es un proceso activo, creativo y social, basado en la colaboración entre productores y clientes. (Piller, Ihl, Vossen, & Group, 2011).
4	1		Diálogo	El diálogo es uno de los aspectos más importantes dentro de la co-creación. Esto se debe a que en la co-creación, la mayor fuente de innovación radica en la comunicación con el visitante y para poder lograrlo es necesario saber sobre la experiencia actual del consumidor en cuanto al producto o servicio recibido. A partir de estos resultados, la empresa lo tiene en cuenta para saber en qué aspectos del servicio brindando está fallando, para así identificar mejoras y dar cada día un mejor servicio a sus consumidores.
4	2		Acceso	Se refiere a que los consumidores tienen la oportunidad de experimentar el valor de producto por otros medios que no solo es al adquirirlo. Pues al acceder al conocimiento por diferentes herramientas utilizadas, las personas comienzan a crear sus experiencias propias.
4	3		Evaluación del riesgo	En esta variable se identifica que los consumidores cada día exigen mayor información de los riesgos y peligros que se puedan presentar en los bienes y

				servicios obtenidos en paralelo con las ventajas de aspecto económico o no económico que brinden.
4	4		Transparencia	La transparencia se refiere a dar la información sobre el servicio brindado de la manera más clara y real al consumidor. Es decir, no se debe omitir aspectos que crean poco relevantes o mentir sobre características del servicio brindado, creyendo que es la manera más fácil de solucionar los problemas y a su vez tener mayores visitantes dentro del mercado donde participan.

Fuente: elaborado por autores

A continuación, en la figura 7 se puede observar un mapa circular donde a partir de las variables identificadas respecto a la gestión del conocimiento, gestión de calidad y co-creación y la información recolectada por parte de la teoría previamente leída, se logra evidenciar la relación existente entre cada una de ellas.

5.1.3 Relación de variables

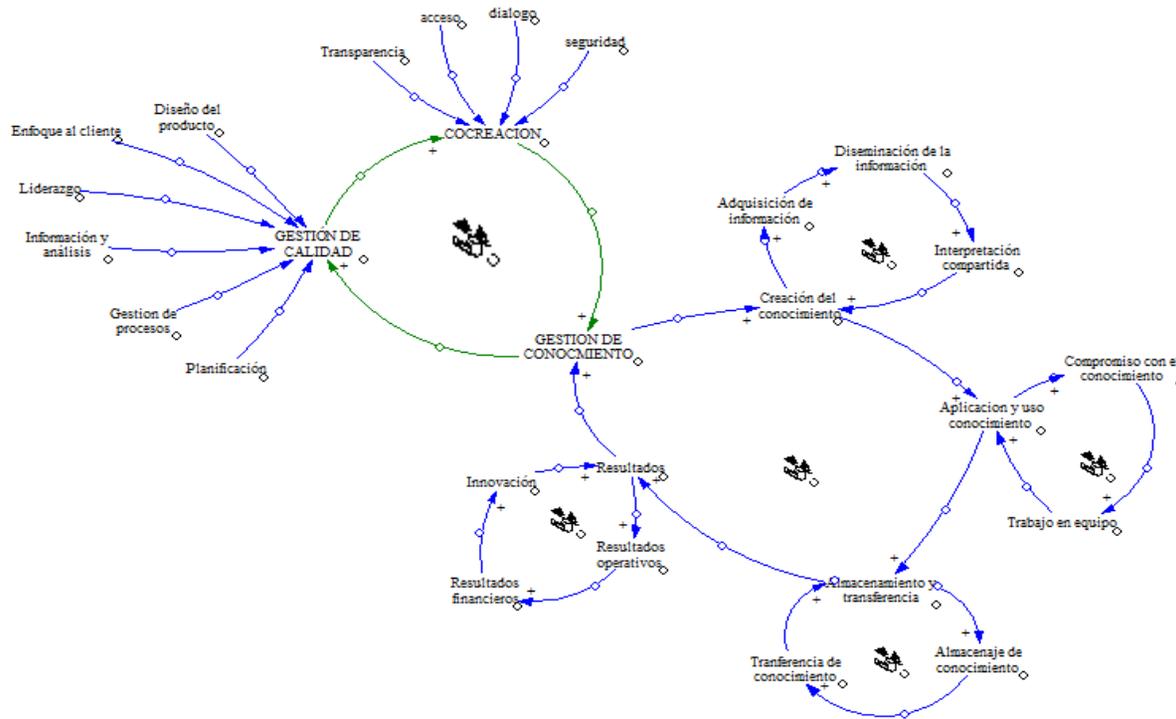


Figura 7. Relación de variables según la teoría

Fuente: elaborado por autores

En primer lugar, el eje principal se encuentra resaltado con las flechas verdes y se representa con un ciclo reforzador teniendo como partida de inicio la gestión del conocimiento, seguido por la gestión de calidad y finalmente la co-creación.

Según la teoría definida en el marco teórico, la gestión del conocimiento y la gestión de calidad se complementan de manera positiva, ya que la primera se encarga de mejorar la relación entre los departamentos o áreas para así tener una mejor toma de decisiones dentro de la empresa; mientras que la segunda permite evaluar la situación actual dentro de la zoológico para facilitar la creación de aprendizaje. Por tanto existe una buena complementación de los aspectos que generan cada uno de ellos, se puede guiar de manera correcta a generar la co-creación y a su vez tener una mejor relación con el visitante.

Al hablar de la gestión del conocimiento, se puede observar que está compuesto por cuatro sistemas conocidos como creación de conocimiento, aplicación y uso del conocimiento, almacenamiento y transferencia y por último resultados. Aquellos componen un ciclo reforzador el cual permite que al ejecutarse de manera consecutiva, cada uno genere sobre el otro un crecimiento positivo para llevar a cabo el objetivo principal. De igual manera sirve para cada uno de los subsistemas que los componen, ya que todos generan ciclos reforzadores.

Por otro lado, al observar la gestión de calidad y la co-creación se puede resaltar que no son ciclos reforzadores, sino que se componen por variables independientes, es decir, aquellas que no tienen relación entre sí pero aportan al desarrollo de estas.

5.1.4 Conclusión

A partir de la documentación revisada para el desarrollo del objetivo específico 1 se puede concluir que, la información utilizada en este proyecto de grado es relativamente nueva, debido a que los investigadores no llevan más de 15 años indagando sobre este tipo de documentos, por lo que fue tedioso encontrar información útil que aportara al desarrollo del proyecto pero, la información que se halló resultó ser de gran aporte.

Ahora bien, se notó que en los diferentes artículos, aunque se tenga un enfoque diferente de investigación, por lo general los autores logran coincidir con la identificación de las dimensiones que permiten evaluar el tema en cuestión. Durante la evaluación de gestión del conocimiento y comportamiento del consumidor, se consideró pertinente crear unas sub-variables que permitieran evaluar de una forma más detallada los temas, debido a que eran variables muy amplias y poco específicas. Por el contrario, con gestión de calidad y co-creación si se logró identificar cierta cantidad de variables lo suficientemente específicas, para que permitieran realizar el estudio.

Una vez identificado las variables que componen la gestión del conocimiento, gestión de calidad y co-creación se da lugar al siguiente objetivo, el cual consiste en realizar un mapeo de la situación actual de la Fundación Zoológica de Cali frente a las variables identificadas.

5.2 Desarrollo Objetivo 2

Determinar la situación actual de la Fundación Zoológica de Cali de acuerdo a las variables identificadas para la gestión del conocimiento, gestión de calidad y co-creación.

5.2.1 Realización de encuestas

A partir de las variables identificadas en el objetivo anterior, para desarrollar las encuestas se tuvo en cuenta las variables de estímulos de compra para identificar el comportamiento y motivaciones de los visitantes frente a las exhibiciones. De igual manera, se utilizaron las variables de percepción de la calidad del servicio desarrolladas en el modelo SERVQUAL conocidas como tangibles, confiabilidad, capacidad de respuesta, seguridad y empatía.

Para poder realizar las encuestas a los visitantes de la Fundación Zoológica de Cali, se utiliza la aplicación iSurvey, la cual facilita la recolección de datos.

Basado en la muestra de trabajo identificada anteriormente, con un nivel de confianza del 96% y un error del 6%, los resultados obtenidos de las 245 personas encuestadas se presentan a continuación.

En cuanto a aspectos generales se tiene que:

- De los visitantes de la Fundación Zoológica de Cali en la temporada alta de vacaciones de verano, se obtiene que el 94% equivale a personas de la nación y el 6% a visitantes del extranjero. (Ver anexo J)
- El 56% de los visitantes es de género femenino y el 44% restante masculino. (ver anexo K)
- Como grupo de visita se tiene familia, pareja, amigos y solo; los resultados obtenidos son 69%, 18%, 12% y 1% respectivamente. (ver anexo L)
- El mayor rango de edades de las personas que visitan la Fundación Zoológica de Cali se encuentran entre el rango de 20 y 29 años, con un porcentaje del 40%. (Ver anexo M)

- El 96% de los asistentes sienten satisfacción por la experiencia vivida dentro de la Fundación Zoológica de Cali, sólo el 4% se encuentra en desacuerdo. (ver anexo N)
- De los estímulos de compra del consumidor, conocidos como infraestructura, servicios, exhibiciones y otros (no opina o todo lo considera dentro de los estándares esperados); se tiene como resultado que la mayor motivación de los visitantes son las exhibiciones (ver anexo O), con un 44%.

Por otro lado, es importante resaltar que se evaluaron cinco componentes de la percepción de la calidad del servicio conocidos como: tangible (espacios físicos), confiabilidad, capacidad de respuesta, seguridad y empatía. Esto con el fin de identificar donde se deben realizar mejoras al momento de implementar el modelo planteado para la Fundación Zoológica de Cali para el diseño de nuevas exhibiciones.

Se tiene cuenta que se aplicaron 49 encuestas para cada una de las variables y el análisis se basa en la escala de Likert, los resultados promedio por cada una de las variables son los siguientes:

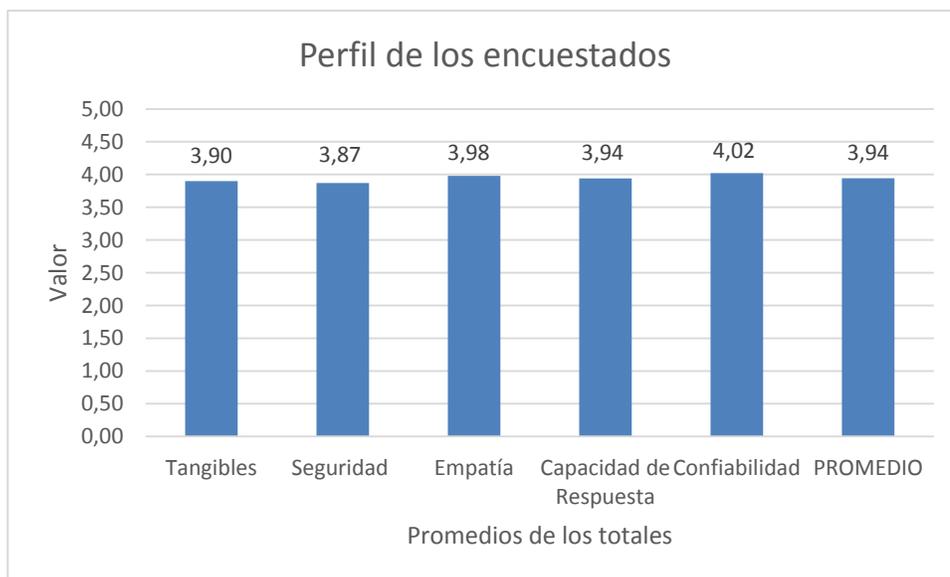


Figura 8. Evaluación de la calidad del servicio prestado en la Fundación Zoológica de Cali

Fuente: elaborado por autores

Para la interpretación de esta evaluación se tiene que:

- 1 = muy en desacuerdo
- 2 = en desacuerdo
- 3 = neutral
- 4 = de acuerdo
- 5 = muy de acuerdo

Como se puede observar, los resultados obtenidos se encuentran entre 3,87 y 4,02. Se puede considerar en cuanto al resultado de los 245 encuestados, que a manera general todos se encuentran en la categoría *de acuerdo* o muy cercano a este según los ítems evaluados.

Ahora bien, estas puntuaciones son el resultado de una evaluación de calidad del servicio prestado por la Fundación Zoológica de Cali, y con una puntuación promedio de 3,94 se puede decir que para cada variable existe una oportunidad de mejora.

Dentro de este proyecto, se evalúa el impacto de estas puntuaciones mas no se propondrán oportunidades de mejora. Este proyecto puede ser retomado e indagar más sobre este tema.

5.2.2 Realización de entrevistas

Para el desarrollo de las entrevistas, se evaluaron las variables de gestión de conocimiento, gestión de calidad y co-creación. Para esto, se realizan entrevistas al personal de la Fundación Zoológica de Cali (ver anexo H) y entrevistas a expertos en la industria del entretenimiento (ver anexo I). Esto con el fin de identificar aspectos importantes que deben tener en cuenta al momento de iniciar el desarrollo del modelo a implementar dentro de la Fundación Zoológica de Cali.

Para la realización de las entrevistas, se utilizan equipos electrónicos como celulares y tabletas para grabar las entrevistas. Hay que tener en cuenta que primero se debe contar con la autorización del uso de estos con fines académicos.

La tabla 11 muestra cómo el equipo de diseño de las nuevas exhibiciones está actualmente frente a las variables evaluadas, solo se evidencia lo que están haciendo, ya que en el modelo se planteará lo que deberían hacer.

Por otro lado, en la tabla 12 se resume la opinión de los expertos respecto a las variables de co-creación y gestión del conocimiento. Se omite la evaluación de la variable gestión de calidad ya que, se evaluó a través del modelo SERVQUAL.

Tabla 11. Resultados entrevistas de la Fundación Zoológica de Cali

CODIGO O CATEGORÍA DE ANÁLISIS	RESULTADOS ENTREVISTAS DE LA FUNDACIÓN ZOOLOGICA DE CALI
GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO	
Creación de conocimiento	
Adquisición de información	<p>La Fundación Zoológica de Cali cuenta con cuatro fuentes por la cual adquieren la información, conocidas como buzones de servicio al cliente, canales de diálogo, retroalimentación generada por los visitantes y redes sociales:</p> <p>En primer lugar, los buzones del servicio al cliente, los cuales cuentan con seis de estos distribuidos de manera estratégica durante el recorrido del parque. Estos brindan información de quejas, reclamos y sugerencias; los cuales son recogidos cada 15 días y registrados de manera organizada en un archivo de Excel.</p> <p>La segunda fuente de información son los canales de diálogo que se entabla con otros zoológicos, y observar cual es la tendencia que se está viviendo en esos lugares para saber cómo va cambiando los gustos de los visitantes.</p> <p>Seguidamente, se tiene la retroalimentación generada por los visitantes que asisten a la Fundación Zoológica de Cali cada 2 o 3 años. Estos brindan información de lo bueno y lo malo que observan y posteriormente las diferentes áreas hacen un input donde se plasma lo que se debe hacer en el parque para mejorar.</p> <p>Finalmente se tienen las redes sociales, las cuales incluyen Facebook, Twitter, Instagram, correos y la página web del parque. Actualmente es la que brinda mayor información y de manera constante por parte del visitante, ya que tienen la opción de publicar de manera libre sus opiniones, o si es el caso que desean ser más reservados, utilizan los inbox para dejar sus sugerencias al parque. En el caso de ser correos electrónicos, se contestan lo más pronto posible dando una respuesta a sus inquietudes.</p>

	<p>Los medios mencionados anteriormente, sirven para analizar la información que se recibe por parte del visitante, para posteriormente implementarlo en mejoras. Teniendo en cuenta que no siempre se va a llevar a cabo lo que deseen, pues no pueden dejar a un lado la ética y política que maneja el lugar.</p> <p>Por otro lado, en cuanto a la manera como la Fundación Zoológica de Cali percibe la información se tienen dos métodos. En primer lugar, cuando se abre una exhibición se hace una etapa de maduración, donde el personal del lugar percibe comportamiento y reacciones de las personas que comienzan a interactuar con él, además ponen cuidado a los comentarios de las personas para saber si van encaminados por el lugar correcto o si es necesario realizar cambios pequeños mientras terminan los últimos detalles de la exhibición próxima a abrir.</p> <p>En segundo lugar, se tiene en cuenta la opinión de todas las áreas para generar nuevas ideas, ya que la mayoría del personal se encuentra en constante contacto con la gente, por lo que pueden brindar información relevante y que debe ser tenido en cuenta para implementar los nuevos cambios.</p>
<p>Diseminación de información</p>	<p>Cuando la Fundación Zoológica de Cali recibe retroalimentación por parte de los visitantes, esta pasa a la reunión de retos llamado Talentos y Oportunidades, donde se procesa la información y se obtiene resultados claves para poder implementarlos posteriormente.</p> <p>Se debe tener en cuenta que antes de tomar decisiones finales, esta información debe pasar por la reunión colectiva, donde todas las áreas tienen derecho a compartir sus opiniones y dar aportes. Posteriormente, se recoge la información más importante y es analizada por la reunión creativa compuesta por el CIDZOO y comunicaciones para dar inicio a la gran idea. La gran idea se caracteriza por pensar en las exhibiciones a realizar a futuro, donde se tienen en cuenta todos los componentes para iniciar el diseño y finalmente implementarlo.</p> <p>Para esta gran idea, la Fundación Zoológica de Cali implementa un libreto donde contiene todos los componentes de las exhibiciones, y cómo pretenden que la gente reaccione ante ello y que preguntas deberían surgir según la distribución y ambientación sugerida. Además, para mejorar el tema de la señalización de especies, implementan una pequeña historia donde cuenta algo entretenido, sin dejar a un lado la información relevante y el conocimiento que se desea dejar con ello.</p>

	<p>Por otro lado, es importante resaltar que la Fundación Zoológica de Cali utiliza las redes sociales y correos electrónicos a partir de la base de datos generada, para llegar al público y notificar las novedades que se tienen dentro del parque y llamar a más visitantes que los visiten. De igual forma utilizan estrategias de marketing en publicidades, voz a voz, encoles y campañas de expectativa para abarcar a otra parte de la población que no hace mucho uso de los métodos electrónicos.</p>
Interpretación compartida	<p>En primer lugar se obtiene e interpreta la información recibida anualmente, para así identificar fallas y según sea su origen, se re direcciona al área encargada para que lo analice y le dé una posible solución.</p> <p>En segundo lugar, antes de iniciar un proceso de diseño es importante realizar talleres de saber colectivo el cual consiste en reunir los conocimientos que se tiene del animal, servicio al público y la infraestructura. Para lograrlo, se reúne a todo el personal de las distintas áreas para que aporten ideas y todos estén enterados de las decisiones que se tomen en conjunto. Una vez se tenga una decisión final, el arquitecto diseña a partir de los resultados obtenidos y con ayuda del CIDZOO y comunicaciones se toma una decisión final y se inicia con la implementación de la exhibición.</p>
Almacenamiento y transferencia de conocimiento	
Transferencia de conocimiento	<p>La Fundación Zoológica de Cali dejó a un lado las reuniones por áreas e implementó reuniones donde todo el personal puede aportar ideas, dejando a un lado el esquema de jerarquía y pasando a un método llamado Mesa Colectiva de información.</p> <p>Aunque algunas áreas hacen boletín mensual, o reunión de personal cada dos meses, finalmente se lleva toda la información a la mesa colectiva para que haya un conocimiento en común.</p> <p>En cuanto al tema de implementación de nuevas exhibiciones, todo comienza desde que se planea traer un animal nuevo al parque. Se le hace un storyline o storyboard, donde se tiene la información de cómo debe ser el ambiente, cuánto espacio se requiere, cómo es la decoración del lugar, que tanto interactúa el animal con las personas y cómo debe</p>

	alimentarse. Además de incluir la parte que se quiere mostrar desde lo educativo y que historia se quiere implementar para generar conciencia e impactar en las personas para que reaccionen frente a la problemática que se está viviendo en torno a la exhibición.
Aplicación y uso del conocimiento	
Trabajo en equipo	<p>Como se ha mencionado anteriormente, se hacen reuniones entre áreas, ya sea una reunión de retos, reunión creativa o colectiva. Finalmente lo que más importa para llevar a cabo un buen trabajo en equipo es que exista confianza entre las áreas y buena comunicación para evitar problemas de desconocimiento en diferentes temas.</p> <p>Además es importante resaltar que se realiza una planificación, donde se plantea cómo y qué área realiza tareas específicas, según su especialidad, para desarrollar de manera eficiente la exhibición o nuevo proyecto que se plantee.</p> <p>Por otro lado es importante resaltar que entre las diferentes áreas se realizan simulacros, simulaciones, ejercicios de seguridad integral, ensayos de problemáticas (ya sea por origen químico o físico), para saber cómo reaccionar entre ellos y como debe ser la comunicación que manejan y así evitar levantar sospechas entre los visitantes para generar problemas mayores.</p>
Compromiso con el conocimiento	<p>En los últimos años, se ha logrado que dentro de la Fundación Zoológica de Cali todas las áreas tengan el mismo nivel de credibilidad, y más que todo que los jefes confíen en los conocimientos de sus empleados, pues son ellos los que más interactúan con la gente y logran captar información que puede ser relevante para mejorar exhibiciones. Esto ha permitido que se logre comunicar conocimiento entre éstas y llevar a cabo la gran idea, que es la que finalmente se implementará en el lugar.</p> <p>Se ha implementado un plan maestro en el cual se tiene planeado por donde debe dirigirse la Fundación Zoológica de Cali para tener mejores resultados en cuanto a infraestructura, costos y servicio al cliente</p> <p>Es importante resaltar que el parque para mejorar su compromiso con el conocimiento, inició el proceso de acreditación de la AZA (Asociación de Zoológicos Americanos), lo cual les ha</p>

	<p>permitido identificar falencias en las áreas y posteriormente plantear mejoras para ser mejores en cada cambio que realizan.</p> <p>Por otro lado, para obtener conocimiento por parte del visitante se ha implementado evaluaciones de percepción, en el cual se identifican los motivos por los cuales los visitantes asisten al lugar aspectos que se deben tener en cuenta para implementar en las futuras remodelaciones.</p>
Resultados	
Resultados operativos	<p>La Fundación Zoológica de Cali tiene en cuenta cuatro aspectos en el servicio brindado al visitante para lograrlo conocidos como: Calidad, tiempo, costo y cantidad.</p> <p>En primer lugar, se hace un pronóstico de la nueva exhibición en cuanto a tiempo que se requiere para recuperar lo invertido.</p> <p>Una vez implementado la exhibición, días previos a la inauguración oficial, se va dejando ingresar grupos pequeños y así se logra identificar como se van adaptando y como puede ser la reacción en general. Posterior a esto, se hace un análisis de cómo puede ser el comportamiento de ingresos y resultados financieros.</p>
Resultados financieros	<p>Dejaron de obtener el 100% de las ganancias por parte de las taquillas, a diversificar los ingresos en diferentes sectores como ventas de tiendas, restaurantes y cafeterías para que el parque pudiera ser más sustentable en términos financieros.</p>
Innovación	<p>En cuanto al tema de innovación dentro de las instalaciones, se hizo énfasis en seis aspectos que consideran han sido la clave del éxito en sus últimas dos exhibiciones conocidas como Jaziquima y Australia, a continuación se nombra cada una de estas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • La Fundación Zoológica de Cali implementó un plan de acción conocido como las 128 ideas o banco de preguntas que se han ido implementando poco a poco en el lugar, dando como resultado innovación constante en las exhibiciones durante los últimos tres años. • Se recoge información anualmente que se tabula en archivos de Excel.

- Posteriormente, se envía a las reuniones de reto conocido con el nombre de Talentos y Oportunidades, quienes se encargan de procesar la información y distribuirlas a las áreas correspondientes.
- Finalmente, se hacen reuniones de saber colectivo en el cual todas las áreas aportan sus ideas en cuanto al animal, servicio público e infraestructura para generar una gran idea que es la que se implementará en el parque.
- Para el desarrollo de la nueva exhibición, se implementa un libreto en el cual se deja expresado paso a paso cómo reacciona tanto el niño como el adulto en cierta exhibición, y que dudas pueden surgir mientras se encuentran en el lugar. Se deja indicado como va a ser la experiencia dentro de la exhibición
- Cambiaron el concepto de la señalización de animales con términos biológicos a uno donde se cuenta una historia, se trata de captar a la gente y se lleve un conocimiento de manera divertida y entretenida.
- En los últimos años, se ha cambiado la metodología de exhibiciones de animales encerrados, a otros donde la gente puede interactuar con ellos y donde existe más espacio en el que se puedan desplazar y sentirse el animal dentro de un hábitat natural. Además, se ha mejorado la exhibición dando la sensación que el visitante se encuentra en la región, por su diseño y ambientación, sin la necesidad de viajar o salir del lugar para lograrlo.

Cuando se va a inaugurar una exhibición, la Fundación Zoológica de Cali planea un paso a paso incluyendo la campaña de expectativa, la decoración, la manera de invitar a las personas a la apertura fuera de lo cotidiano, sentirse en el lugar de origen de los animales; con el fin de generar experiencias y que no solo se vea como un sitio donde se tienen animales de exhibición.

GESTIÓN DE CALIDAD	
Liderazgo	En la Fundación Zoológica de Cali se tiene que la organización gira en torno a 4 personas, aunque esto no ha impedido que exista buen desempeño y comunicación entre los empleados de distintas áreas. Esto se debe a que los jefes escuchan a los demás, sin menospreciar aportes.
Planificación	La Fundación Zoológica de Cali tiene un proceso de planeación permanente, el cual se basa en el plan maestro de desarrollo físico que se construyó a finales del 2008. Por otro lado, están los procesos de pensamiento estratégicos y se realizan cada 4 años. Ahora bien, con el primero se tiene planeado el desarrollo en cuanto a infraestructura del parque. Con el segundo se plantean hacia dónde va la orientación de la Fundación Zoológica de Cali como organización, la sustentabilidad económica y ambiental, entre otros temas. En este momento la Fundación Zoológica de Cali se está acreditando con AZA (Asociación Americana de Zoológicos), y esto les permite tener una estandarización en sus procesos y mejorar el proceso de planificación. Además de acreditarse con AZA, están migrando de una gerencia por intuición a una inteligente, la cual se basa en datos para la toma de decisiones.
Gestión de procesos	Para la transición hacia la metodología AZA, la Fundación Zoológica de Cali creó su propio sistema interno de calidad llamado MANOBA. El cual les ha funcionado bien, ya que les ha permitido mejorar y encaminarse hacia la acreditación. La gestión de procesos del parque mejorará al implementarse AZA ya que en los siguientes 5 años, deben mejorar la seguridad, las exhibiciones y los procesos y procedimientos bajo los estándares que les exigen. Con el fin de llegar a estandarizar los procesos que se llevan a cabo y tener una mejor calidad en el servicio.
Información y análisis	En la Fundación Zoológica de Cali se ha implementado una metodología que cambió las reuniones de trabajo, por reuniones llamadas “reto” u “oportunidades y talentos”. Es aquí donde se analiza toda la información recibida por parte de los visitantes cuando se va a hacer diseño de procesos.

Enfoque al cliente	<p>Para conocer las expectativas y necesidades de los visitantes, la Fundación Zoológica de Cali tiene varias fuentes de información. La primera es la retroalimentación que reciben por parte de los visitantes, y puede llegar por medio de las redes sociales, cara a cara con el personal de la Fundación Zoológica de Cali, teléfono o la página web.</p> <p>La segunda es por medio de servicio al cliente con el buzón de QRS (quejas, reclamos y sugerencias), la tercera es la relación con otros zoológicos porque ahí se determina como ha ido cambiando el visitante latinoamericano en cuanto a sus expectativas. Finalmente, la retroalimentación por parte de otros profesionales relacionados con el tema que visitan el parque. En algunos casos de proyectos un poco más específicos, han utilizados metodologías como evaluación de percepción por medio de encuestas y grupos focales.</p>
Diseño de producto	<p>En cuanto al proceso que llevan a cabo para el desarrollo de las exhibiciones, tienen 8 pasos: identificación de necesidades y problemas, conceptualización, diseño esquemático, diseño en detalle, desarrollo e implementación, prueba, evaluación y correctivos, lanzamiento, inauguración y apertura, operación y mantenimiento.</p>
CO-CREACIÓN	
Diálogo	<p>Se obtiene por parte de los guías que se encuentran cerca de las exhibiciones, y logran escuchar o percibir la opinión del visitante cuando entra en contacto con una exhibición, pues es aquí donde la mayoría de los visitantes expresan sus sentimientos de forma genuina. Posteriormente a la información que recogen los guías en diferentes puntos del parque, se da una retroalimentación durante reuniones que se realizan con todo el personal para complementar información que puede ser útil tenerla en cuenta en el diseño de servicios. Esta información queda registrada en formatos no formales utilizados dentro de la Fundación Zoológica de Cali</p> <p>Por otro lado se tiene que es generada en el momento que la persona se acerca a la oficina de servicio al cliente y expresa lo bueno o malo que vivió en el lugar, aunque el personal en la mayoría de los casos pide que esta información sea escrita para quedar constancia de ello.</p>

Acceso	Los visitantes de la Fundación Zoológica de Cali pueden encontrar información por medios como: la página web, redes sociales, boletines (solo para las personas con membresía), comunicación en tiempo real en el parque, la señalética y los guías.
Evaluación del riesgo	La Fundación Zoológica de Cali cuenta con un plan de seguridad integral. El cual se divide en seguridad física y seguridad laboral, el primero maneja todo lo relacionado con vigilancia y guardas de seguridad. El segundo, se encarga de velar por la seguridad de los trabajadores y visitantes. Además se tienen en cuenta instancias legales, pólizas y seguros que cubren a cualquier persona que ingrese al parque. Dentro del plan de seguridad, se cuenta con planes de evacuación, acción y contingencia. Se realizan simulacros para estar preparados, hay paramédicos, rutas de evacuación, protocolos que se siguen dependiendo de la gravedad del riesgo, capacitaciones y brigadas de emergencia animal y general.
Transparencia	La información brindada por la Fundación Zoológica de Cali es clara y se expone en la señalética y los mapas para que sean de fácil entendimiento. Además, la información que brindan los guías es acertada y tratan de transmitirla para que sea agradable y de fácil entendimiento.

Fuente: elaborado por autores

En la tabla 12 se puede ver la opinión de los expertos frente a las variables evaluadas, como actúan frente al tema en sus respectivos campos de trabajo.

Tabla 12: Resultados entrevistas de los expertos

CODIGO O CATEGORÍA DE ANÁLISIS	RESULTADOS ENTREVISTAS DE EXPERTOS
GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO	
Creación de conocimiento	
Adquisición de información	Dentro de los procesos que llevan a cabo los expertos, para adquirir la información se nombran métodos como: investigación de mercado con otras compañías del entretenimiento, para conocer las tendencias del mercado. Otras fuentes de adquisición es la retroalimentación que se recibe de las redes sociales (Facebook, Twitter, Instagram, entre otros) o de manera verbal (cara a cara). Finalmente, los estudios demográficos o etnográficos que incluyen entrevistas en profundidad o semiestructuradas, técnicas de observación, entre otras herramientas.
Diseminación de información	La diseminación de la información la hacen en primer lugar, por medio de la retroalimentación verbal; para posteriormente realizar informes en los cuales se registran los resultados y se informa donde se falló y que cosas le gustó a la gente. Estos informes se realizan por cada una de las áreas de trabajo y su información es útil para que las generaciones sucesoras logren identificar aspectos claves para no cometer el mismo error y poder seguir mejorando.
Interpretación compartida	No se obtuvo información del tema

Almacenamiento y transferencia de conocimiento	
Transferencia de conocimiento	Para transferir información, es vital que se realicen informes por cada una de las áreas en el cual se plasma lo bueno y lo malo ocurrido en el evento. Esto permite que la información quede registrada y que las demás personas puedan tener acceso a esta en cualquier momento y tener en cuenta aspectos que pueden ser relevantes para aplicarlo.
Aplicación y uso del conocimiento	
Trabajo en equipo	Principalmente, el grupo creativo es el que se encarga de realizar un estudio de mercado constante para identificar que tendencias se está viviendo en el mercado y que personas logra abarcar. A partir de esta información recolectada se lleva a cabo el diseño y desarrollo de versiones únicas; es importante resaltar que nunca se realiza una única opción sino que se hacen mínimo tres para tener planes de contingencia en caso tal que algunos de ellos no sean aprobados por el visitante, ya que para el desarrollo de estos trabajos se trabaja a la mano con ellos, porque son los que van a disfrutar del trabajo realizado.
Compromiso con el conocimiento	Se tiene en cuenta un número estimado de patrones que permiten realizar una investigación de mercado y a su vez, lograr identificar con certeza a qué tipo de población se está llegando con cierto tema.
Resultados	
Resultados operativos	No se obtuvo información del tema
Resultados financieros	No se obtuvo información del tema

Innovación	Se tienen grupos creativos que se encargan de estar al tanto del tipo de participante o entretenimiento que se está teniendo en el momento, para posteriormente crear una versión única de la tendencia y que pueda impactar al público en general
CO-CREACIÓN	
Diálogo	Existe comunicación entre el personal, lo que permite que cada uno tenga conocimiento del tema para desarrollar el proyecto. Además es importante resaltar que, es algo que va muy ligado con la co-creación permitiendo que el personal o equipo de trabajo no se encapsule produciendo creativamente, sino que es algo multidisciplinar y que tiene en cuenta la opinión del visitante.
Acceso	La información que desean transmitir al público en cuanto a medios de comunicación es por medio de emisoras, flyers en diferentes puntos estratégicos de la ciudad, periódicos que le llegan a un segmento joven y adulto como ADN o El País, también se abarca programas de televisión como Telepacífico o Login que ya es más para un segmento joven. Lo importante, es siempre recordar que se debe acomodar según las necesidades del visitante para llegar más rápido a ellos. Si se habla de medios electrónicos, las redes sociales juegan un papel importante ya que abarca un gran número de población; además de llegar a sus medios personales y que utilizan diariamente.
Evaluación del riesgo	Se trabaja de la mano con las personas especializadas en este tipo de tema para la realización de eventos, además asisten a las reuniones de trabajo que se realizan.
Transparencia	Se describen con mucha claridad los pasos que se deben realizar para el desarrollo del proyecto, lo que genera que el equipo sienta que sabe del tema, se encuentre preparado y no es necesario volver a tocar el tema en repetidas ocasiones.

Fuente: elaborado por autores

5.2.3 Variables relacionadas y falencias identificadas

En la figura 10 se pueden observar los factores de la Fundación Zoológica de Cali que influyen sobre las variables identificadas previamente.

Ahora bien, los factores están representados en color azul, amarillo y rojo. El color azul significa que no presentan falencias, el color amarillo que existen falencias leves pero deben mejorar rápidamente los errores antes de convertirse en problemas más graves y finalmente el rojo muestra que existen falencias graves a las cuales se deben buscarle soluciones de inmediato porque complican el desarrollo adecuado de los procesos dentro de la Fundación Zoológica de Cali.

En primer lugar se inicia con los cuatro sistemas que componen la gestión del conocimiento. En cuanto a la sub variable de *creación de conocimiento*, existen falencias en la manera como adquieren, interpretan y finalmente diseminan la información recibida por parte del visitante. Esto se debe a que la Fundación Zoológica de Cali no ha encontrado el método de poder sintetizar y entender de manera correcta la información que obtienen, ya que no presentan un registro formal donde puedan plasmarla y lograr identificar los aspectos de las necesidades del visitante que desean ser satisfechas.

Siguiendo con la sub variable de *aplicación y uso del conocimiento*, se tiene por un lado que dentro de la Fundación Zoológica de Cali existen cuatro áreas encargadas en el diseño de nuevas exhibiciones y en la cual cada una de ellas realiza su trabajo de forma individual; generando una manera de comunicación no esperada para el proceso de creación, al hacer que el trabajo en equipo no se desarrolle correctamente dentro de las instalaciones, y que no se tenga enterado a cada una de las áreas las decisiones que se están tomando constantemente. Estas áreas encargadas del diseño de nuevas exhibiciones son conocidas como Desarrollo Físico, UBA (Unidad de Bienestar Animal), Comunicación y el CIDZOO (Educación).

Por otro lado, respecto a la sub variable *compromiso con el conocimiento* se tiene falencias en cuanto a la identificación de las necesidades del visitante ya que la Fundación Zoológica de Cali al manejar un método de izquierda a derecha, no tiene en cuenta sus opiniones para iniciar nuevos, sino que, los desarrollan asumiendo que saben lo que el visitante desea. Por otro lado, la forma en que recogen la información de los visitantes solo les permite dar soluciones a necesidades de corto plazo sin tener en cuenta que deben buscar más a fondo y dar respuestas a largo plazo. También se tiene que se genera constante invenciones, sin embargo al no ser un tema que maneje todas las áreas encargadas existe una falencia en las actividades que se van desarrollando y genera cambios constantes, lo cual no existe una estabilidad de generación de nuevas ideas.

En tercer lugar se encuentra la sub variable de *almacenamiento y transferencia*. En la etapa de almacenamiento, la Fundación Zoológica de Cali lee y tiene la información recibida por parte del visitante ya sea físico o electrónico; pero no está haciendo buen uso de este ya que carecen de una metodología formal para documentar y pasar la información a todas las áreas involucradas en el proceso de diseño, por lo tanto cuando inician con el desarrollo de una nueva idea, no se le da el uso que se espera a todo este conocimiento que se recoge de los visitantes.

En cuanto a la variable de *transferencia*, existen tres tipos de reuniones conocidas como Talentos y oportunidades (RETO), saber creativo y saber colectivo. De manera separada trabajan muy bien con su grupo de trabajo, pero al momento de socializar la información existen falencias en sintetizar la información y llegar a decisiones tomadas en común; por lo que la Fundación Zoológica de Cali debe mejorar en la toma de decisiones como grupo

y encontrar el método de poder socializar la información de cada uno de los tipos de reuniones.

En la Fundación Zoológica de Cali se tienen dos tipos de gestión del conocimiento, el primero es el conocimiento tácito y el segundo el conocimiento explícito. Con el primero no existe una metodología establecida que les permita transferir este conocimiento que han ido adquiriendo cada uno de los trabajadores con el paso de los años y experiencias vividas. Por otro lado, con el explícito, si tienen un protocolo de documentación más no lo cumplen todas las áreas.

Finalmente, en la gestión del conocimiento se tiene las sub variables de resultados. Al hablar de resultados operativos, se tiene tres subsistemas conocidos como personal de comunicaciones, personal del CIDZOO y personal del parque. En el primero se tiene que no existen falencias respecto a las actividades que deben realizar el personal y su cumplimiento. Respecto a los resultados operativos del CIDZOO existe efectividad y organización de las actividades a desarrollar y se implementan constantemente productos educativos; al igual que las actividades del personal del parque. Sin embargo, es importante resaltar que, aunque existan cumplimiento en cada una de las áreas de operaciones de la Fundación Zoológica de Cali, la relación entre ellos presenta problemas porque no hay comunicación entre ellos y no se está teniendo la opinión y sugerencias de cada uno para suplir las necesidades que surgen dentro del parque.

Al pasar a la variable de gestión de calidad, se tiene falencias en las sub variables de diseño de productos, planificación, enfoque al cliente, gestión de procesos, información y análisis y liderazgo dentro del parque. Esto se debe porque se está haciendo uso inadecuado de las técnicas y métodos empleados de manera incorrecta; lo que conlleva a que el trabajo en equipo orientado al proceso de relación con el visitante no se está generando de manera adecuada. Sin embargo, la Fundación Zoológica de Cali sabe que tiene que trabajar en este tema, por lo que es necesario que apliquen las variables del método SERVQUAL para entender al público respecto a sus necesidades y así dar solución a sus requerimientos.

Finalmente, al hablar de la variable de co-creación, se puede observar que la Fundación Zoológica de Cali identifica que las sub variables seguridad, acceso, diálogo y transparencia deben ser mejoradas constantemente, esto se debe a que actualmente no son su prioridad, pero logran identificar que son necesarias implementarlas para satisfacer las necesidades del visitante mediante el servicio brindado y para poder lograrlo, deben comenzar a involucrar las opiniones del visitante para desarrollar nuevos proyectos. Esto permite que la Fundación Zoológica de Cali implemente estrategias que logren funcionar a largo plazo para cumplir la demanda establecida por el visitante.

5.2.4 Conclusión

A continuación se presenta las falencias identificadas en la gestión del conocimiento, gestión de calidad y co-creación dentro de la Fundación Zoológica de Cali.

Tabla 13: Falencias identificadas en la Fundación Zoológica de Cali

VARIABLES	FALENCIAS
Gestión del conocimiento	<ul style="list-style-type: none"> • La información adquirida por parte del visitante es para ser implementada a corto plazo, por lo tanto no están teniendo en cuenta información que sea relevante para implementar a largo plazo y satisfacer las necesidades del visitante que puedan surgir. • Al adquirir la información, no se está llevando a cabo una documentación clara con su respectivo análisis, lo que ocasiona que no se tiene en cuenta la expectativa del visitante al momento de iniciar el proceso de diseño de exhibiciones. • No se tiene una metodología establecida en todas las áreas de la organización para adquirir la información deseada. • La Fundación Zoológica de Cali da respuesta temporal a los problemas que van surgiendo de manera inesperada. Esto genera que no se dé una solución para mejorar las falencias, sino que sean soluciones reactivas. • Hay discrepancia frente a la relevancia que se le da a la información recolectada. • No tienen claro cuál es la información que deben recolectar por parte del visitante. • No tienen un método integrado por el cual puedan almacenar el conocimiento para posteriormente ser transferido en toda la organización. • Existe un vacío en el trabajo en equipo entre áreas, porque no hay una metodología clara de trabajo en equipo y de generación de confianza. • Carecen de una conciencia para tener las áreas físicas integradas (exhibiciones, jardines y acuario).

Gestión de calidad	<ul style="list-style-type: none"> • Hace falta una estructura para el análisis de información. • Se maneja una gran variedad de sistemas de información, a los cuales no todos tienen acceso. • El proceso de diseño de las exhibiciones que se lleva a cabo actualmente, carece de visión a largo plazo e inclusión del visitante. • La segmentación de mercado realizada actualmente dificulta el enfoque al cliente. • La cultura organizacional dificulta el enfoque del cliente.
Co-creación	<ul style="list-style-type: none"> • Se lleva a cabo un proceso inadecuado para fomentar la co-creación. • No están involucrando al visitante en el proceso creativo e innovador del producto o servicio que brinda la Fundación Zoológica de Cali. • Asumen de manera empírica las necesidades de los visitantes.

Fuente: elaborado por autores

A partir de la información obtenida de las diferentes sub variables y las falencias identificadas de gestión de conocimiento, gestión de calidad y co-creación; se tiene que la Fundación Zoológica de Cali en primer lugar debe implementar una metodología donde les permita plasmar la información recolectada por los diferentes canales, ya sea medios físicos o electrónicos, recibida por parte de los visitantes. Esto con el fin de identificar fácilmente las necesidades del visitante y poder consultarlo de manera eficiente cada vez que se requiera.

Ahora bien, al momento de implementar nuevos proyectos dentro del parque es necesario que se tenga en cuenta la opinión del visitante, porque de una u otra manera es él quien va a recibir el servicio y desea que sus necesidades sean satisfechas. Por esta razón, la Fundación Zoológica de Cali debe implementar un método en el cual logre identificar de manera correcta cuales son las verdaderas razones, motivaciones y necesidades que le generan al visitante realizar visitas al parque, y a su vez dar solución a las falencias identificadas. Para ello, se plantea el siguiente modelo en el objetivo 3.

5.3 Desarrollo Objetivo 3

Plantear un modelo teórico para desarrollar la gestión del conocimiento y la co-creación en la Fundación Zoológica de Cali.

5.3.1 Modelo de gestión del conocimiento para el desarrollo de nuevas exhibiciones

Una vez identificadas las falencias, se procede a plantear un modelo que proporcione soluciones y permita una mejora del servicio que se presta actualmente.

Ahora bien, el modelo que se propone para la Fundación Zoológica de Cali se basa en el diseño de servicios, el cual se caracteriza por sus cuatro fases conocidas como exploración, creación, reflexión e implementación. Para un mejor desarrollo de cada una de estas, se tiene una sub-división por etapas conocidas como empatizar y definir para la primera fase; idear y prototipar para la segunda; evaluar prototipo en la tercera y finalmente se tiene el proceso de desarrollo de la idea y retroalimentación.

Por otro lado, teniendo en cuenta que el mapeo del estado actual de la Fundación Zoológica de Cali se realiza basado en unas variables específicas, el modelo planteado debe girar en torno a ellas para lograr tener una solución congruente.

Por ende, cada una de las etapas se pretende fomentar el desarrollo de gestión del conocimiento, gestión de calidad y co-creación dentro de los procesos de la Fundación Zoológica de Cali, con el fin de darle un mejor manejo al nuevo conocimiento que se recibe por parte el visitante, para generar exhibiciones que tengan en cuenta la opinión del visitante y satisfagan sus necesidades, y como consecuencia mejorar la calidad del servicio que se está prestando. Por esta razón, se puede observar en la tabla 14 la asignación de sub-variables para cada una de las etapas.

El modelo continúa con una sugerencia respecto a las herramientas y métodos que facilitan el desarrollo de cada una de las variables dentro de las etapas.

Es importante aclarar que existe gran variedad de métodos dentro del diseño de servicios que pueden ser utilizados en el desarrollo del modelo; sin embargo los mencionados en cada una de las etapas, se consideran los más aptos para ser aplicados dentro de la Fundación Zoológica de Cali, ya que son herramientas que se encuentran dentro del alcance del personal del parque, además de ser de fácil entendimiento; permitiendo que el desarrollo se haga de manera adecuada y se pueda obtener información que sea relevante al momento de diseñar o implementar nuevas exhibiciones.

Para finalizar el modelo, se muestra la documentación que se puede realizar durante el proceso de diseño, aquí se describe cómo se obtuvieron y cuáles son los resultados en cada una de las etapas propuestas, además se evidencia que áreas o personas se involucran en el desarrollo de cada una de las etapas.

En la Figura 10 se puede observar el modelo para el desarrollo de nuevas exhibiciones de la Fundación Zoológica de Cali y seguidamente se evidencia la Tabla 14, la cual contiene la estructura general que lo compone. Sin embargo, es importante resaltar que cada etapa será desarrollada más adelante, pues se espera generar una mayor claridad y control en el proceso que se lleva a cabo por parte de la Fundación Zoológica de Cali.

Figura 10. Modelo para el desarrollo de nuevas exhibiciones de la Fundación Zoológica de Cali



Fuente: elaborado por autores

Tabla 14: Componentes del Modelo para el desarrollo de nuevas exhibiciones de la Fundación Zoológica de Cali

FASE	EXPLORACION		CREACIÓN		REFLEXION	IMPLEMENTACIÓN	
ETAPA	Empatizar	Definir	Idear	Prototipar	Evaluar prototipo	Desarrollo de la idea	Retroalimentación
Variable Gestión del conocimiento	Adquisición de información	Diseminación de información	Interpretación compartida	Almacenamiento de conocimiento	Adquisición de información	(Ospina & Yepes, 2015)	Adquisición de información
	Trabajo en equipo	Interpretación compartida	Almacenamiento de conocimiento	Transferencia de conocimiento	Diseminación de información		Diseminación de información
	Compromiso con el conocimiento	Almacenamiento de conocimiento	Transferencia de conocimiento	Trabajo en equipo	Interpretación compartida		Interpretación compartida
	Almacenamiento de conocimiento	Transferencia de conocimiento	Trabajo en equipo	Compromiso con el conocimiento	Almacenamiento de conocimiento		Almacenamiento de conocimiento
	Transferencia de conocimiento	Trabajo en equipo	Compromiso con el conocimiento		Transferencia de conocimiento		Transferencia de conocimiento
		Compromiso con el conocimiento			Trabajo en equipo		Trabajo en equipo
Variable Gestión de calidad	Enfoque al cliente	Información y análisis	Liderazgo	Liderazgo	Información y análisis		Información y análisis
		Enfoque al cliente	Planificación	Planificación	Enfoque al cliente		Enfoque al cliente
			Gestión de procesos	Enfoque al cliente	Diseño del producto		Diseño del producto
			Diseño del producto	Diseño del producto			

Co-creación	Diálogo Acceso	Diálogo Evaluación del riesgo	Diálogo Evaluación del riesgo	Acceso Diálogo Transparencia Evaluación del riesgo	Acceso Diálogo Transparencia Evaluación del riesgo		Acceso Diálogo Transparencia Evaluación del riesgo
Herramientas/ Instrumentos	Observación + 5 por qué Etnografía Entrevista a profundidad, semi-estructurada Asumir rol del visitante Redes sociales	Historias compartidas Mapa de empatía Personas	Lluvia de ideas Seis sombreros para pensar	Storyboard Juegos de roles Dibujos	Entrevistas Analizar resultados obtenidos		Entrevista a profundidad, semi-estructurada Grupos focales Redes sociales Buzón de quejas, reclamos y sugerencias Punto de servicio al cliente
Documentos	Anotaciones Grabación Fotos y videos	SlideDocs Post-it Carteleras Acta	SlideDocs Storyboard Banco de ideas Post-it Acta	El prototipo físico Acta Post-it	Anotaciones Grabación SlideDocs		Anotaciones Grabación Fotos y videos SlideDocs Acta
Perfil	Nuevo perfil requerido		CIDZOO + Comunicaciones + UBA + Desarrollo físico + Nuevo perfil requerido	CIDZOO + Comunicaciones + UBA + Desarrollo físico + Nuevo perfil requerido	CIDZOO + Comunicaciones + UBA + Desarrollo físico + Nuevo perfil requerido		Nuevo perfil requerido
CO-CREACIÓN							

Fuente: elaborado por autores

A continuación se dará una explicación a cada una de las etapas que componen el modelo:

EMPATIZAR

Dado que la finalidad de la Fundación Zoológica de Cali es brindar una experiencia inolvidable a sus visitantes, se debe iniciar el proceso de diseño con tener clara su definición. La primera etapa conocida como empatizar se caracteriza por tener el primer contacto con el visitante, en la cual se observa el comportamiento de este dentro del parque, se escucha y mira las acciones o motivaciones generadas en puntos específicos y se entabla en determinadas ocasiones conversación con ellos para tener información de aspectos importantes. Esto con el fin de encontrar soluciones a problemas que los visitantes logran identificar, pero el personal dentro de la Fundación Zoológica de Cali no lo logra evidenciar fácilmente.

Por lo tanto, el fin de este proceso es encontrar un balance de la experiencia que espera tener el visitante y la experiencia que puede brindar la Fundación Zoológica de Cali, sin dejar a un lado la responsabilidad existente del bienestar de los animales. Para lograrlo, es necesario tener en cuenta dos puntos de vista fundamentales las cuales provienen del visitante (en cuanto a sus motivaciones y necesidades), y del personal que brinda el servicio dentro del parque.

Una vez dicho lo anterior, es necesario que la Fundación Zoológica de Cali logre el equilibrio del vacío existente entre los visitantes y el personal del parque, para poder lograrlo es necesario que realicen un estudio etnográfico para entender el comportamiento de sus visitantes. Los siguientes métodos se pueden utilizar para la realización del estudio:

Herramientas y métodos

Observación: como trabajadores de la Fundación Zoológica de Cali es necesario que realicen un sondeo donde se observe a los visitantes y cómo es su comportamiento dentro de la estadía en el parque. Se debe tener en cuenta que al momento de realizar este proceso, no deben involucrarse dentro de la experiencia del visitante, ya que esto puede generar inconformidad y genere alteración en los resultados obtenidos. (Plattner, 2012). Es recomendable que se tome nota de la información importante sin ser evidentes frente al público.

Los cinco Por qué: se utiliza para darle una estructura a la observación. Como personal del parque es necesario explorar a profundidad la raíz de un problema en específico y la manera de lograrlo es generar una serie de preguntas las cuales van dando lugar a identificar la causa real que lo genera. Por lo tanto, los cinco por qué deben tener una secuencia lógica entre sí en las cinco preguntas generadas, donde cada una le da paso a la otra y permitan identificar las motivaciones de un comportamiento específico u opinión. (Stickdorn & Schneider, 2011)

Entrevista a profundidad semi-estructurada: como bien se sabe, el tiempo que se pasa con los visitantes es valioso ya que se debe aprovechar toda la información obtenida por ellos. En este caso, la Fundación Zoológica de Cali debe realizar una entrevista semi-estructurada donde se tiene como fin obtener las respuestas a inquietudes generadas, sin dejar a un lado la espontaneidad de los visitantes en sus respuestas y que permita una conversación fluida.

Es importante tener en cuenta que el personal de la Fundación Zoológica de Cali encargado de desarrollar esta actividad debe prepararse con anticipación; por lo que es necesario que en primer lugar desarrolle una lluvia de ideas de preguntas potenciales que se pueda emplear. Posteriormente, identificar cuáles son las de mayor importancia en desarrollar, por lo que se puede agrupar por ideas, desechar las menos relevantes y después ordenarlas de manera secuencial. Finalmente, se deben pulir las preguntas seleccionadas y ser aprobadas por el personal encargado para poder llevarlas a cabo con el visitante a entrevistar. (Plattner, 2012)

Asumir rol del visitante: para la Fundación Zoológica de Cali es importante conocer el punto de vista del visitante respecto al servicio brindado. Sin embargo, también es necesario que tengan en cuenta la opinión de los trabajadores puesto que son las personas con más conocimiento respecto a los servicios brindados dentro del parque; por lo que se recomienda que estos asuman el rol de visitante y den opiniones respecto a los servicios recibidos y obtener información que puede ser implementada para mejorar aspectos dentro de la Fundación Zoológica de Cali.

Redes sociales: la Fundación Zoológica de Cali puede empatizar con los visitantes por medio de las redes sociales tales como Facebook, Instagram o correo electrónico; sin necesidad de ser de manera física. Esto se debe a que la información generada por parte de los visitantes es tenida en cuenta para mejorar aspectos dentro de la Fundación Zoológica de Cali, permitiendo la generación de experiencias agradables y supliendo sus necesidades.

Documentación

A partir de los métodos mencionados, es recomendado para la Fundación Zoológica de Cali que implemente herramientas las cuales permite documentar y llevar un registro adecuado de la información obtenida

En primer lugar se tiene anotaciones, las cuales se obtienen de la observación realizada a los visitantes donde se identifica características principales las cuales pueden ser útiles en el planteamiento de mejora. Posteriormente se tiene las grabaciones generadas en las entrevistas a los visitantes, las cuales pueden ser consultadas si se desea obtener información precisa de datos a los cuales no se alcanzó a tomar nota. También se puede registrar la información por medio de fotos y videos que servirán para el posterior análisis en la etapa siguiente.

Perfil

Sin embargo, es importante que el personal de la Fundación Zoológica de Cali encargado de realizar las metodologías propuestas y posteriormente realice la documentación adecuada, se acerque al siguiente perfil:

1. Deben contar con una aproximación humanista al problema, debe ser una persona que no vea la situación solo desde el punto de vista de variables funcionales, o centradas en temas de procesos y eficiencias. Se espera que tenga habilidades de entablar fácilmente una conversación y no solo entrevistas, trato con las personas, deben tener la capacidad de entender la perspectiva de los visitantes y a partir de eso identificar las variables de un proyecto.
2. Dado que entender las necesidades de una persona no es una tarea fácil, los evaluadores deben ser personas que no estén orientadas a obtener una solución rápida. Se necesita en etapas iniciales del proceso alguien que no plantee el problema antes de tiempo o de soluciones antes de entender el problema a profundidad. Para ello, se recomienda integrar al equipo de la Fundación Zoológica de Cali personas especializadas en el área de humanidades, tales como antropólogos o sociólogos.
3. Se espera que al menos una persona tenga capacidad de liderazgo. Esto se debe a que este tipo de trabajo se realiza con base a talleres o workshops con los visitantes, por ende, se necesita a alguien que sea capaz de motivar a los visitantes a participar de estas actividades y levantar el máximo de información como sea posible.
4. Debido a que es un proceso colaborativo, los evaluadores deben contar con la capacidad de trabajar equipo. Además, en el grupo de trabajo se debe procurar

tener puntos de vista diferentes, lo más diverso posible, con el fin de llegar a un resultado que satisfaga a la mayoría de participantes.

Ahora bien, por medio de las herramientas y métodos nombrados anteriormente, se evidencia el desarrollo de gestión de conocimiento, gestión de calidad y co-creación de la siguiente manera:

Todas las herramientas y métodos utilizados para empatizar permiten la adquisición de información, lo cual fomenta al compromiso con el conocimiento y el enfoque al cliente debido a que se están conociendo las necesidades de los visitantes. Por otro lado, al tener una interacción con los visitantes se crea un dialogo y esto les brinda acceso a la información pertinente para la investigación. En cuanto a la documentación, se está propiciando una cultura para almacenar todo este nuevo conocimiento y posteriormente podrá ser aplicado en otros procesos. Finalmente, al ser un proceso colaborativo se fomenta el trabajo en equipo dentro de este proceso.

A partir de la información mencionada anteriormente, se espera que la Fundación Zoológica de Cali tenga el primer vistazo de la información recolectada tanto por parte del visitante como del personal, la cual permite dar inicio a la siguiente etapa donde se sintetiza la información de manera que se descarte lo innecesario y se utilice lo relevante para continuar con el desarrollo el proceso de diseño.

DEFINIR

Al hablar de la etapa de definir, se refiere a tener mejor claridad y enfoque al espacio de diseño que se desea implementar. Por lo que es necesario determinar bien la secuencia de pasos, además de sintetizar la información clasificada por temas, ya sea por necesidades, expectativas o nuevas ideas, la cual genera una entrada en el siguiente etapa conocida como idear.

Es importante resaltar que para que la Fundación Zoológica de Cali logre efectuar esta clasificación, es necesario que tenga claro cuáles son los aspectos principales que se desean evaluar a partir de la información obtenida y que posteriormente sean relevantes en el proceso de mejoramiento que se desea implementar. Al realizar esta clasificación, es necesario que se estipulen unos indicadores que permitan evaluar si la solución planteada está funcionando o no correctamente. Por medio de estos, se realiza la comparación con la posterior etapa de prototipar.

Herramientas y métodos

Para la realización de Definir, se recomienda el uso de las siguientes herramientas y métodos:

Historias compartidas: Por medio de este método se logra mantener a todo el equipo de trabajo informado de toda la información recolectada previamente en la etapa de empatizar. Debido a que posiblemente varias personas realizan el estudio etnográfico, se propone una reunión donde se compartan las historias que tenga cada quien. Esto genera que todos tengan un panorama más amplio sobre la información recolectada y así hay mayor posibilidad de encontrar el vacío, posibilidad de mejora o idea innovadora que desarrollarán. (García Ramos & Wert, 2014)

Mapa de empatía: El fin de esta herramienta es aumentar la empatía con los visitantes. Se realiza organizando la información en diferentes categorías, como se ve en la figura 11. (García Ramos & Wert, 2014)

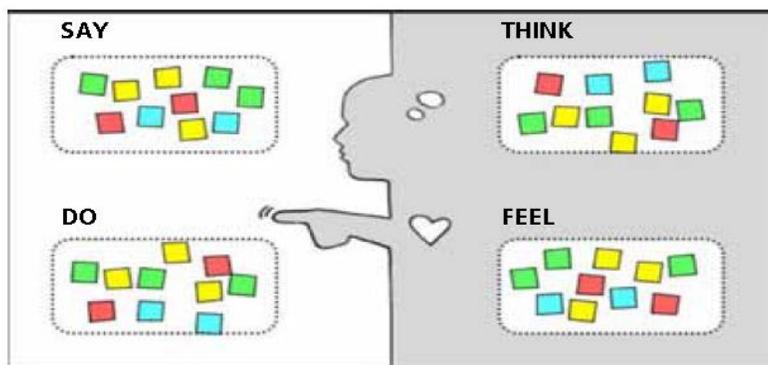


Figura 11. Mapa de empatía

Fuente: (Plattner, 2012)

El cuadro se utiliza de la siguiente manera:

- **Say:** lo que dice el visitante (comentarios, conversaciones, entre otros)
- **Do:** acciones y comportamiento del visitante
- **Think:** lo que puede estar pensando (el evaluador lo infiere a partir del comportamiento del visitante)
- **Feel:** emociones que puede estar sintiendo el visitante (el evaluador lo infiere a partir del comportamiento y lo que dice del visitante)

Personas: Se busca crear perfiles semi-ficticios de los visitantes para apoyar el desarrollo de la etapa de idear. Este método consiste en la elaboración de perfiles imaginarios que le permite a la Fundación Zoológica de Cali saber el tipo de mercado al que se debe enfrentar. Cada perfil debe contener características personales como descripción física, edad, género, cultura, gustos, etc. (Garcia Ramos & Wert, 2014)

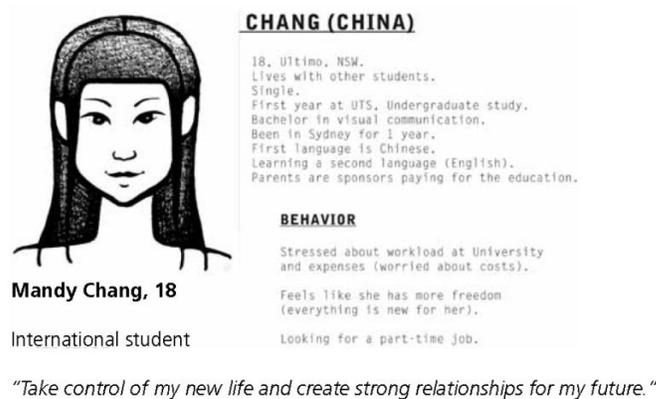


Figura 12. Perfil semi-ficticio

Fuente: (Plattner, 2012)

Documentación

Para realizar el análisis de la información recolectada, se puede hacer uso de post-it, carteleras y notas. Una vez se tenga toda la clasificación, se recomienda que se haga uso de la herramienta llamada *SlideDoc*, la cual se caracteriza por tener un balance correcto entre los detalles e información que puede ser usada de fácil entendimiento para futuras consultas, al minimizar las debilidades generadas en documentos extensos y tediosos. (Duarte, 2014). Adicional a los mencionados previamente, se debe generar un acta al final de la reunión, con el fin de evidenciar el resultado final de la reunión.

Perfil

Las personas que participan en esta etapa deben ser las mismas que empatizaron con el visitante. Es decir que deben tener el mismo perfil descrito anteriormente, debido a que ellos conocen la información recolectada y deben tener la capacidad de sintetizarla de una forma entendible y fácil de manejar para la siguiente etapa.

Ahora bien, por medio de las herramientas y métodos nombrados anteriormente, se evidencia el desarrollo de gestión de conocimiento, gestión de calidad y co-creación.

Aquí se realiza la síntesis de la información recogida en la etapa anterior y evidencia un claro uso de información y análisis. Por otro lado, por medio de las discusiones que se generan en las reuniones de trabajo, se está propiciando una diseminación e interpretación compartida de la información adquirida, lo cual conlleva que el diseño tenga un mayor enfoque al cliente. Además al ser un grupo de personas que analiza las necesidades de los visitantes, se fomenta el compromiso con el conocimiento y el trabajo en equipo. Además, al igual que la etapa anterior, por medio de la documentación se espera tener un mejor almacenamiento y posterior transferencia del nuevo conocimiento que se genera.

Finalmente, en cuanto a co-creación, se da espacio para el dialogo entre los participantes del diseño de exhibiciones, y al analizar la información se evalúan los riesgos que puede correr el visitante.

IDEAR

Una vez implementado las etapas de empatizar y definir, se prosigue a dar inicio a la tercera etapa conocida como idear. Esta se caracteriza por ser un espacio donde se generan múltiples ideas y la mayoría de ellas se pueden considerar como posibles soluciones a los problemas identificados. (Plattner, 2012)

Sin embargo es aquí donde se aumenta el nivel posibilidades de innovación que se espera implementar dentro del parque. Para ellos se tiene la información recolectada y documentada en las etapas anteriores; además de la información que aporta cada una de las áreas de trabajo dentro de la Fundación Zoológica de Cali como lo son el CIDZOO, Comunicaciones, Unidad de Bienestar animal y el personal de Desarrollo Físico. Por lo tanto, es necesario que se haga uso de herramientas adecuadas que permita sintetizar los diferentes puntos de vista y así llegar a una idea donde se tengan en cuenta, tanto las necesidades del visitante, como el bienestar de los animales.

Herramientas y métodos

A partir de lo dicho anteriormente, es recomendable que la Fundación Zoológica de Cali implemente los siguientes métodos:

Lluvia de ideas: se caracteriza por ser un espacio en el cual cada una de las personas involucradas de las diferentes áreas del parque pueden dar su opinión respecto al tema que se está tratando, teniendo en cuenta que no existen pensamientos positivos o negativos, ya que se realiza una lista de esta información. Posteriormente, una vez se haya listado todas las ideas deben ser agrupadas en diferentes categorías según similitudes e identificar cuáles son relevantes para dar solución a los problemas generados. (Stickdorn & Schneider, 2011)

Esto permite que la Fundación Zoológica de Cali tenga una manera clara de poder sintetizar la información obtenida por diferentes fuentes, además de ser un trabajo en equipo, ya que para su elaboración existe colaboración por las diferentes áreas que componen el lugar. Generando que exista comunicación entre cada una de áreas que compone el lugar sin excluir de igual manera la información obtenida por los visitantes.

Seis sombreros para pensar: este método tiene como fin que las cuatro áreas involucradas en este proceso visualicen o imaginen los seis tipos de sombreros como si fueran reales, ya que cada uno esta categorizado por colores relacionado con la función que cumplen: (De Bono, 1999)

- Sombrero Blanco: se ocupa de hechos objetivos y de cifras.
- Sombrero Rojo: da el punto de vista emocional.
- Sombrero Negro: cubre los aspectos negativos
- Sombrero Amarillo: parte optimista, cubre la esperanza y el pensamiento positivo.
- Sombrero Verde: indica creatividad e ideas nuevas.
- Sombrero Azul: se ocupa del control y la organización del proceso del pensamiento.

Esto permitirá obtener el punto de vista de las diferentes áreas de trabajo, al reflexionar sobre los temas que deben ser relevantes antes de iniciar el proceso de prototipar una idea para posteriormente ser implementada.

Documentación

Sin embargo, es necesario recalcar que esta reunión realizada con los diferentes grupos de trabajo existentes dentro del parque para reflexionar sobre la información recolectada por los visitantes y la ideada por las cuatro áreas. Por lo que es necesario que la Fundación Zoológica de Cali lleve un registro de la reunión realizada en un acta formal, la cual genera evidencia de esta. Por otro lado, es necesario que todas las ideas que se

generaron durante la reunión y no fueron tenidos en cuenta sean registradas en un banco de ideas que pueda ser consultado para posteriores mejoras dentro del parque.

Otro método que puede utilizar el parque para registrar las ideas generadas es el storyboard, en el cual pueden hacer un guion con imágenes y textos donde se plasmen las ideas seleccionadas y ser utilizadas más que todo como una guía de desarrollo de diseño. Además, el uso de SlideDocs facilita transferir la información a otras personas que estén por fuera del equipo de diseño.

Perfil

Dentro de esta etapa deben participar todas las áreas encargadas del diseño de exhibiciones -CIDZOO, Comunicaciones, Unidad de Bienestar Animal y Desarrollo físico-, e incluir a equipo que realiza el estudio etnográfico. Este grupo los debe incluir a todos porque de esta manera se logra tener una idea de exhibición que supla las necesidades a largo plazo del visitante, y de igual forma sea una ambiente propicio para el cuidado de los animales.

Ahora bien, por medio de las herramientas y métodos nombrados anteriormente, se evidencia el desarrollo de gestión de conocimiento, gestión de calidad y co-creación de la siguiente manera:

Al ser un grupo de personas trabajando para generar una idea, se genera un dialogo dentro del equipo que permite tener una interpretación compartida desde todos los puntos de vista posible. Además, como ya se ha mencionado, al tener un interés por conocer al visitante, se genera un compromiso con el conocimiento y se está diseñando un servicio seguro y enfocado al visitante.

Al ser un trabajo en equipo, se debe tener un líder, con el fin de establecer una planificación que permita continuar con el desarrollo de las etapas de este proceso.

Como ya se ha mencionado previamente, por medio de la documentación se espera generar facilidad de almacenamiento y transferencia del conocimiento.

PROTOTIPAR

En esta etapa se busca volver tangible la idea planteada previamente. La construcción de prototipos ayuda a recibir una retroalimentación por parte del visitante y así se evidencian aspectos que deben ser mejorados o cambiados antes de desarrollar la idea del servicio. (Garcia Ramos & Wert, 2014)

Herramientas y métodos

Para ello, hay una gran cantidad de herramientas. Sin embargo, las que se proponen en el modelo son las siguientes:

Storyboard: es la manera de contar una historia con imágenes secuenciadas y acompañadas de poco texto, caracterizado por no tener que ser contada al detalle sino más que todo como una guía de entendimiento. Para el caso del storyboard, la Fundación Zoológica de Cali lo puede emplear para narrar la historia que desea que sus visitantes vivan, con las expresiones y experiencias que se deben generar en cada exhibición que frecuentan.

Esto ayuda que se genere una guía de los nuevos proyectos que se van a desarrollar y cuáles pueden ser los posibles resultados que se obtengan de ellos.

Juego de roles: representación de roles en la cual el personal de la Fundación Zoológica de Cali toma el papel de visitante, con la finalidad de ejemplificar las experiencias que se viven al adoptar sus habilidades y actitudes. Esto permite observar desde diferentes perspectivas los comportamientos que se pueden adoptar en las exhibiciones y posteriormente identificar donde se generan aspectos negativos para plantear mejoras.

Dibujos: el objetivo es desarrollar la generación de un prototipo mediante el cual, por medio de dibujos se representen diferentes aspectos de la solución del diseño. El desarrollar prototipos para posteriormente ser evaluados con el visitante es la mejor manera en la que la Fundación Zoológica de Cali puede examinar la solución del diseño como las perspectivas del visitante.

Documentación

Para llevar el registro de esta etapa, es necesario que la Fundación Zoológica de Cali una vez tenga claro la idea que se desea realizar, prosiga a realizar el diseño de forma física. Esto permitirá que se plasme cada uno de los de los detalles que se escogieron para posteriormente ser evaluado en la siguiente etapa. Es necesario que la Fundación Zoológica de Cali lleve un registro en un acta respecto al diseño y las características que lo contienen.

Perfil

En esta etapa deben participar los mismos que el paso anterior, deben participar todas las áreas encargadas del diseño de exhibiciones -CIDZOO, Comunicaciones, Unidad de Bienestar Animal y Desarrollo físico-, e incluir a equipo que realiza el estudio etnográfico. Este grupo los debe incluir a todos porque así se plasma en el prototipo lo que es relevante para cada una de las áreas, ya que tienen el mismo grado de importancia en todo el proceso de diseño. En cuanto al nuevo perfil requerido, son ellos los que recolectan la información del momento de la interacción de los visitantes con el prototipo.

Ahora bien, por medio de las herramientas y métodos nombrados anteriormente, se evidencia el desarrollo de gestión de conocimiento, gestión de calidad y co-creación de la siguiente manera:

Durante el desarrollo del prototipo se debe realizar un trabajo en equipo, con el fin de generar un espacio de dialogo y así materializar la idea. Para ellos se requiere de una persona con capacidad de liderazgo, para que lleve una planificación del diseño del producto que vaya enfocado a la satisfacción del visitante sin dejar al lado el bienestar animal.

Durante este proceso se debe procurar generar un prototipo que muestre la idea tal y como es ante el visitante, es decir, se debe proporcionar a la persona acceso a la información relevante para que pueda juzgarlo, también se deben poder identificar los posibles riesgos que pueda generar la implementación de aquella nueva idea.

Al igual que las etapas anteriores, por medio de la documentación se genera gestión del conocimiento, al ser almacenado y transferido el nuevo conocimiento creado en esta etapa.

EVALUAR PROTOTIPO

Una vez realizado el prototipo del diseño, se prosigue a ser implementado. Para ello, se debe poner en contacto al visitante con el resultado de esta etapa – depende de la herramienta que se utiliza-.

Herramientas y métodos

En este caso, es necesario que se realice nuevamente una entrevista semi-estructurada al visitante, pero esta vez basada en lo que piensa respecto a la interacción que tenga la persona con el prototipo. Además se debe analizar los resultados obtenidos respecto a los indicadores que se plantearon en la etapa de Definir.

Documentación

En primer lugar se tiene anotaciones y grabaciones, las cuales se obtienen de las entrevistas a los visitantes, las cuales deben ser analizadas y ser comparadas con los indicadores para saber si está cumpliendo con lo estipulado y que aspectos deben mejorar. Para recopilar todo este análisis se recomienda el uso de SlideDocs.

Perfil

Se requiere al mismo equipo de trabajo de la etapa anterior -CIDZOO, Comunicaciones, Unidad de Bienestar Animal, Desarrollo físico y el nuevo perfil-, ya que se debe analizar la información recolectada y para ello hay un representante de cada área del diseño. Una vez clasificada la información, ellos son quien puede determinar si los cambios relacionados con su área son relevantes y posibles de hacer.

Ahora bien, por medio de las herramientas y métodos nombrados anteriormente, se evidencia el desarrollo de gestión de conocimiento, gestión de calidad y co-creación de la siguiente manera:

Aquí se tiene una clara adquisición de información y al realizar el trabajo de analizarla se propicia la diseminación, el trabajo el equipo, el compromiso con el conocimiento e interpretación compartida. Además, se vuelve a ver el enfoque al visitante ya que se está conociendo la opinión de él, permitiéndole al grupo de trabajo mejorar el diseño previamente establecido. Al igual que todas las etapas anteriores, se da una cultura de dialogo y se evidencia un claro almacenamiento y transferencia del conocimiento.

DESARROLLO DE LA IDEA

Esta etapa consiste en el desarrollo e implementación de la idea, es decir, todo el proceso de construcción hasta que la exhibición es abierta al público. Cabe aclarar que, la etapa se encuentra desarrollada en el proyecto de grado "GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO PARA EL DISEÑO Y LA CREACIÓN DE EXHIBICIONES EN EL ZOOLOGICO DE CALI". (Ospina & Yepes, 2015)

RETROALIMENTACION

Finalmente se tiene la etapa de retroalimentación, la cual consiste en saber lo que opina los visitantes de la exhibición una vez es abierta al público.

Herramientas

La Fundación Zoológica de Cali puede tener información de forma directa por medio de los siguientes métodos:

Entrevista a profundidad, semi-estructurada: como se mencionó en la etapa de empatizar, es una entrevista en la cual se quiere obtener información por parte del visitante, se establecen las preguntas a realizar, sin embargo esta vez encaminada más hacia la opiniones y sugerencias generadas por la nueva implementación realizada dentro de la Fundación Zoológica de Cali.

Grupos focales: dirigido más que todo a manera de monitoreo, en la cual se quiere entender que se piensa sobre el proyecto implementado por la Fundación Zoológica de Cali. Es decir, una vez se ha completado las dimensiones y características que se desea obtener, es necesario que se realice un grupo focal en la cual este presente personal de la Fundación Zoológica de Cali con visitantes y se pueda generar discusiones las cuales den perspectivas respecto a cómo y por qué se obtuvieron ese tipo de resultados. Se debe tener en cuenta que, en este momento la Fundación Zoológica de Cali puede tener comentarios positivos, como existe la posibilidad de que se generen comentarios negativos los cuales pueden ayudar a que se realicen mejores trabajos en casos futuros dentro del parque. (Mella, 2000)

Por otro lado, es importante que una vez implementado los cambios dentro de la Fundación Zoológica de Cali, se puede obtener retroalimentación de forma indirecta; los cuales abarcan la información obtenida por redes sociales, buzón de quejas, reclamos y sugerencias y los comentarios dejados en el punto de servicio al cliente.

Documentación

Al igual que la etapa de empatizar y evaluar, aquí se interactúa con el visitante, por ende tiene anotaciones y grabaciones, las cuales se obtienen de las entrevistas a los visitantes, las cuales deben ser analizadas y ser comparadas con los indicadores para saber si está cumpliendo con lo estipulado y que aspectos deben mejorar. En cuanto a la información obtenida por servicio al cliente y redes sociales, se espera que lleve un registro en Excel y para recopilar todo este análisis se recomienda el uso de SlideDocs.

Perfil

Las personas requeridas para esta etapa son las mismas que realizaron el estudio etnográfico. Esto se debe a que pueden implementar métodos y herramientas similares a la primera etapa, y son ellos quienes están capacitados para recoger e interpretar la información que les brindan los visitantes.

Ahora bien, por medio de las herramientas y métodos nombrados anteriormente, se evidencia el desarrollo de gestión de conocimiento, gestión de calidad y co-creación de la siguiente manera:

Dado que esta etapa tiene un funcionamiento similar a la de Evaluar, se tienen variables similares. Aquí se tiene una clara adquisición de información y el equipo participe de esta etapa es el encargado de realizar el trabajo de analizarla, además se está diseminando conocimiento entre los participantes, y promoviendo el compromiso con el conocimiento e interpretación compartida. De igual forma, se vuelve a ver el enfoque al cliente ya que se está conociendo la opinión de él.

Al igual que todas las etapas anteriores, se da una cultura de dialogo y se evidencia un claro almacenamiento y transferencia del conocimiento.

5.3.2 Conclusión

Debido a que la Fundación Zoológica de Cali brinda un servicio a los visitantes, debe verse más inmerso en la metodología de diseño de servicios. De esta forma lograrán satisfacer las necesidades y expectativas de sus visitantes a largo plazo y así dejaran de tener una cultura reactiva frente a los inconvenientes que se puedan presentar.

Por otro lado, las herramientas propuestas anteriormente, pueden ser de gran utilidad mas no son de uso obligatorio, la Fundación Zoológica de Cali puede buscar herramientas

con las que sientas más cómodos, teniendo claro que deben propiciar el desarrollo de gestión del conocimiento, gestión de calidad y co-creación dentro del proceso de diseño de exhibiciones.

Finalmente, por medio de este modelo se espera generar una mayor cultura organizacional enfocada a la documentación y transferencia de conocimiento, con el fin de mejorar la calidad del servicio. Además de ayudarlo a la Fundación Zoológica de Cali a mejorar sus resultados de innovación por medio de una mayor co-creación con el visitante.

5.4 Desarrollo Objetivo 4

Validar el modelo planteado con expertos de la industria del entretenimiento y personal de la Fundación Zoológica de Cali.

5.4.1 Validación del modelo

Con el fin de saber si el modelo planteado previamente es adecuado para que la Fundación Zoológica de Cali tenga un mayor énfasis en la creación de servicios enfocados a la generación de experiencias y la co-creación, se valida con dos expertos y dos responsables de la creación de servicios en la Fundación Zoológica de Cali– Ver anexo P-. Teniendo en cuenta que es un método que se les está brindando y se deben sentir lo más cómodos e identificados como sea posible.

En la tabla 15 se pueden observar los resultados obtenidos, los cuales se representan en porcentajes de cumplimiento de acuerdo a cada factor.

Tabla 15. Validación del Modelo para el desarrollo de nuevas exhibiciones de la Fundación Zoológica de Cali

	Empatizar	Definir	Idear	Prototipar	Evaluar/ retroalimentar
¿Claridad en la descripción?	Si = 100% No= 0%	Si = 75% No= 25%	Si = 100% No= 0%	Si = 100% No= 0%	Si = 100% No= 0%
¿Variables adecuadas?	Si = 100% No= 0%				
¿Herramientas e instrumentos adecuados?	Si = 100% No= 0%	Si = 75% No= 25%	Si = 100% No= 0%	Si = 100% No= 0%	Si = 100% No= 0%
¿Documentos claros?	Si = 100% No= 0%				
¿Áreas o personas aptas?	Si = 100% No= 0%				

Fuente: elaborado por autores

Se puede evidenciar que, en general el modelo es claro de comprender, los fundamentos de gestión del conocimiento, gestión de calidad y co-creación son adecuados, al obtener en la mayoría de resultados 100%. Lo cual permitirá que la Fundación Zoológica de Cali cuente con un modelo para iniciar el desarrollo de sus servicios, partiendo desde el cliente a través de la co-creación y apoyándose en la gestión de calidad y del conocimiento, que permita la apropiación del diseño de servicios por parte del personal de la Fundación Zoológica de Cali y la generación del conocimiento organizacional.

En cuanto a la asignación de herramientas e instrumentos, documentos y las áreas que apoyan el desarrollo de cada una de las etapas, se evidencia una clara aceptación por parte de la Fundación Zoológica y el experto consultado.

Por otro lado, en cuanto a las observaciones de cada etapa se tiene lo siguiente:

Empatizar

- Se recomienda un mayor énfasis en la descripción del desarrollo de las herramientas y métodos propuestos, puesto que se consideran muy genéricos y pueden ser más descriptivos.
- Agregar la herramienta Visitante oculto.

Definir

- Agregar las herramientas: Mapa de experiencias, Mapa de emociones y verbalización de espacios.
- Tener más claridad sobre la descripción del documento de esta etapa y cuál es su objetivo.

Idear

- Agregar la herramienta Lego Serious Play o una metodología similar.

Prototipar

- Agregar la herramienta Lego Serious Play o una metodología similar.

Evaluar/retroalimentar

- No se obtuvieron aportes

5.4.2 Conclusión

Por medio de la validación realizada se pueden identificar las fortalezas y oportunidades de mejora que tiene el modelo previamente planteado. Se puede decir que sí va encaminado con el objetivo del proyecto, ya que por medio de este, se fomenta el desarrollo de gestión del conocimiento, gestión de calidad y a su vez permite la co-creación en el diseño de nuevos servicios, al tener unas etapas preliminares al desarrollo de la idea, que no están siendo contempladas actualmente por el equipo de diseño.

Finalmente, a pesar de las observaciones realizadas en la validación, no se realizó cambios respectivos en las etapas de definir y empatizar.

5.5 Conclusiones

- La generación de una cultura organizacional enfocada al diseño de experiencias y necesidades del visitante es muy relevante para la Fundación Zoológica de Cali al momento de implementar el modelo planteado para el desarrollo de nuevas exhibiciones.
- La opinión del visitante es muy importante para la Fundación Zoológica de Cali, al momento de diseñar o implementar nuevas exhibiciones. Esta permite identificar claramente los objetivos que se deben cumplir y a su vez encaminar las necesidades que deben ser satisfechas a largo plazo.
- La Fundación Zoológica de Cali debe tener en cuenta en el momento de diseñar servicios de experiencia tres dimensiones, las cuales deben encaminarse correctamente para comprender las necesidades que surgen del visitante; estas dimensiones se conocen como gestión del conocimiento, gestión de calidad y co-creación.
- Es necesario encontrar un balance entre las diferentes opiniones surgidas en las áreas que componen la Fundación Zoológica de Cali, conocidas como Desarrollo físico, Unidad de Bienestar Animal, CIDZOO y Comunicaciones; con el fin de logra encaminar el desarrollo de diseño de exhibiciones a la satisfacción de las necesidades del visitante, sin dejar a un lado el bienestar animal
- La implementación del modelo en la Fundación Zoológica de Cali, permite suplir las necesidades del usuario a largo plazo; lo que implica tener una mayor inclusión de la voz del visitante y a su vez disminuir la actitud reactiva con la que responden respecto al servicio brindado.
- La implementación de un modelo de creación de servicios que va de derecha a izquierda, permite convertir al visitante en el centro para el desarrollo de nuevas ideas.
- El diseño de servicios requiere un equipo de diversos profesionales, quienes permitan tener diferentes puntos de vista respecto a los problemas a mejorar, y así generar soluciones para suplir las necesidades internas y externas.
- La Fundación Zoológica de Cali presta un servicio, por ende debe utilizar un método de diseño de servicios y no diseño de productos para la creación de nuevas exhibiciones.

- El modelo planteado permite a la Fundación Zoológica de Cali plantear una estructura para el diseño de servicios sin necesidad de llevarse a cabo de manera lineal.

5.6 Recomendaciones

5.6.1 Recomendaciones Fundación Zoológica de Cali

- La Fundación Zoológica de Cali al momento iniciar el planteamiento del modelo, debe tener en cuenta la implementación de nuevos recursos como capital humano calificado para cumplir con procesos de diseño, planeación y creación de nuevos recursos y servicios. Además, que tengan el tiempo requerido disponible para poder validar el servicio implementado y poder retroalimentarse por parte del visitante.
- Se recomienda a la Fundación Zoológica de Cali, fomentar una cultura donde la gestión del conocimiento, gestión de calidad y la co-creación se conviertan en los pilares para el desarrollo de futuros proyectos. Por otro lado, se debe procurar cerrar la brecha existente entre las áreas que le dan más importancia al bienestar del visitante y las que tienen como prioridad el bienestar animal.
- Se recomienda a la Fundación Zoológica de Cali la profundización en el mundo del diseño de experiencias y la co-creación. Así, se espera que con el paso del tiempo, logren brindar un servicio con una mayor inclusión de la voz del visitante.

5.6.2 Recomendaciones a Universidad Icesi

- Se sugiere a la Universidad Icesi involucrar electivas que tengan como objetivo implementar el Service Design Thinking. Esto con el fin de lograr que los estudiantes desarrollen habilidades respecto al diseño de servicios y desarrollar la capacidad para proveer servicios holísticos a los clientes.
- Se sugiere a la Universidad Icesi implementar nuevas líneas de investigación de gestión de operaciones de servicios con el fin de ampliar el campo de acción del ingeniero industrial en la industria de servicios.

BIBLIOGRAFÍA

Cali, F. Z. (2011). *Pasión por la Vida*. Cali.

IAAPA. (s.f.). IAAPA. Recuperado el 20 de Abril de 2015, de <http://www.iaapa.org/about-iaapa>

Management Journal. (5 de Febrero de 2015). Obtenido de <http://www.managementjournal.net/blog/Pablo-L-Belly>

Mercuri, I. (25 de Febrero de 2015). Historia Zoológico de Cali. (M. C. Mejia, & P. A. Fiat, Entrevistadores)

Ronnback, A., & Witell, L. (2008). A review of empirical investigations comparing quality initiatives in manufacturing and service organizations. *Managing Service Quality: An International Journal*, 577-593.

Alavi, M., & Leidner, D. E. (2001). and Management Review: Knowledge Systems: Management Knowledge and Foundations Conceptual. *Management Information Systems*, 25(1), 107–136.

Cruz, S. (2006). *Gestión de la Calidad: Conceptos, enfoques, modelos y sistemas*.

De Bono, E. (1999). *Seis sombreros para pensar. The effects of brief mindfulness intervention on acute pain experience: An examination of individual difference* (Vol. 1). Buenos Aires. <http://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>

De La Hoz Freyle, J. E., Rincón, E. C., & Flórez, L. C. G. (2012). Gestión de la calidad y del conocimiento: dos enfoques complementarios. (Spanish). *AD-Minister*, (21), 71–85. Retrieved from <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=86670025&lang=es&site=ehost-live>

Denning, S. (2006). Effective storytelling: strategic business narrative techniques. *Strategy & Leadership*, 34(1), 42–48. <http://doi.org/10.1108/10878570610637885>

Dirsehan, T. (2010). Exploring the Customer Experiences in Bosphorus Zoo. *Marketing Management*, 1181–1186. Retrieved from <http://www.waset.org/publications/1170>

Duarte, N. (2014). Slidedocs. Retrieved November 2, 2015, from <http://www.duarte.com/slidedocs/>

- Fez, S. S. De. (n.d.). Normativa de aplicación en los parques zoológicos.
- Flor Mayor, A. I., Foronda Abadía, A., & Adames Vargas, J. (2009). *Análisis del comportamiento de los visitantes frente a las exhibiciones del zoológico de Cali*. Universidad del Valle.
- Flores Muñoz, M. A., & León Cobos, L. M. (2014). *El Modelo SERVQUAL PARA Medir la Calidad en el Servicio al Cliente Aplicado en la Empresa ETAPA EP*. Dspace.Uzuay.Edu.Ec. Universidad del Azuay. Retrieved from <http://dspace.uazuay.edu.ec/bitstream/datos/3281/1/10055.pdf>
- García Ramos, R., & Wert, A. (2014). Design Thinking en Español. Retrieved November 2, 2015, from <http://www.designthinking.es/inicio/index.php>
- González David, M. L. (2012). *Fortaleciendo la innovación con la co-creación*. Universidad EAFIT.
- Guilló, T., Fernández, G., Calidad, L. A., Revisión, U. N. A., & Literatura, D. E. L. A. (2009). Dimensiones de la gestión del conocimiento y de la gestión de la calidad: Una revisión de la literatura.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2010). *Metodología de la investigación* (Quinta edición). Mc Graw Hill.
- Iglesias, O. (2014). CO-CREACIÓN: INNOVACIÓN COLABORATIVA ENTRE LAS MARCAS Y SUS CLIENTES. Retrieved April 25, 2015, from <http://millwardbrowniberia.com/co-creacion-innovacion-colaborativa-entre-las-marcas-y-sus-clientes/>
- Mella, O. (2000). Grupos Focales ("Focus Groups"). *Técnica de investigación cualitativa*. Cide, 1–27.
- Nonaka, I., & Toyama, R. (2003). The knowledge-creating theory revisited: knowledge creation as a synthesizing process. *Knowledge Management Research & Practice*, 1(1), 2–10. <http://doi.org/10.1057/palgrave.kmrp.8500001>
- Ospina, G. A., & Yepes, H. D. (2015). *GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO PARA EL DISEÑO Y LA CREACIÓN DE EXHIBICIONES EN EL ZOOLOGICO DE CALI*. Universidad Icesi.
- Piller, F., Ihl, C., Vossen, A., & Group, I. M. (2011). A Typology of Customer Co-creation in the Innovation Process. *New Forms of Collaborative Production and Innovation*:

Economic, Social, Legal and Technical Characteristics and Conditions, 31–61.
<http://doi.org/10.2139/ssrn.1732127>

Plattner, H. (2012). *Mini guía: una introducción al Design Thinking*. Institute of Design at Stanford.

Prahalad, C. K., & Ramaswamy, V. (2004). Co-creation experiences: The next practice in value creation. *Journal of Interactive Marketing*, 18(3), 5–14.
<http://doi.org/10.1002/dir.20015>

Prahalad, C. K., & Ramaswamy, V. (2010). Co-creating unique value with customers. *Strategy & Leadership*, 32(3), 4–9.

Ruiz Castro, C. (2011). Gestión del Conocimiento en una Organización Intensiva de Conocimiento: El caso de un Centro de Investigación de Excelencia en Colombia / Knowledge Management in a knowledge-intensive organization: the case of a research center of excellence in Colombia. *Civilizar*, 52–70.

Ryan, C., & Saward, J. (2004). The Zoo as Ecotourism Attraction – Visitor Reactions, Perceptions and Management Implications: The Case of Hamilton Zoo, New Zealand. *Journal of Sustainable Tourism*, 12(3), 245–266.
<http://doi.org/10.1080/09669580408667236>

Salazar, J., & Zarandona, X. (2007). Valoración crítica de los modelos de gestión del conocimiento. *XXI Congreso Anual AEDEM, Universidad Rey Juan ...*, 1–15. Retrieved from <http://scholar.google.com/scholar?hl=en&btnG=Search&q=intitle:Valoraci?n+cr?tica+de+los+modelos+de+gesti?n+de+conocimiento#1>

Schiffman, L. G., & Lazar Kanuk, L. (2010). *Comportamiento del consumidor* (Decima edi).

Shaw, J., Kelly, P., & Semler, L. . (2013). *Storytelling: Critical and Creative Approaches* (Vol. 27). Palgrave Macmillan. Retrieved from <https://books.google.com/books?id=L0KvAgAAQBAJ&pgis=1>

Stickdorn, M., & Schneider, J. (2011). *THIS IS SERVICE DESIGN THINKING. Basics - Tools - Cases*. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.

Sukwadi, R., & Yang, C. C. (2014). Determining service improvement priority in a zoological park. *Journal of Industrial Engineering and Management*, 7(1), 1–20.
<http://doi.org/10.3926/jiem.644>

Tarí Guilló, J. J., & García-Fernández, M. (2012). Puede la gestión del conocimiento influir en los resultados empresariales? *Cuadernos de Gestión*, 13(Año), 151–176. <http://doi.org/10.5295/cdg.100263jt>

Valarezo Flores, P. A. (2013). “ANÁLISIS Y DISEÑO DE UN SISTEMA DE EVALUACIÓN DE SERVICIOS DE ENTRETENIMIENTO PARA EL CLUB CASTILLO DE AMAGUAÑA EN LA WEB .” Universidad Central del Ecuador.

Zoo, Z. (1873). Cincinnati Zoo improves customer experience and enhances performance.

ANEXOS

iPad 4:44 p.m. 89%

[← Anterior](#) **Info General** [Siguiente →](#)

Lugar de Procedencia

Debe de escribir algún texto
Debe teclear entre 0 y 1000 caracteres.

Edad

Debe de ingresar un número entero
Debe teclear entre 1 y 2 caracteres.

Género

Femenino Masculino

Info General

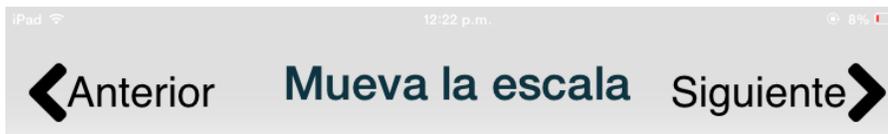
El día de hoy realiza su visita

- En familia
- Grupo de amigos
- Pareja
- Solo
- Otro

Info General



Anexo A. Estructura de datos generales de la encuesta



En el zoológico



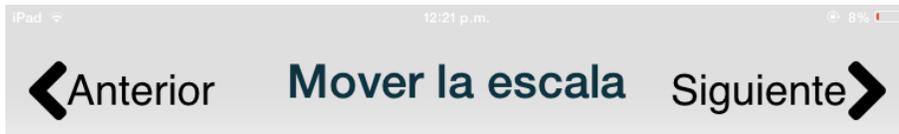
Anexo B. Estructura encuesta empatía



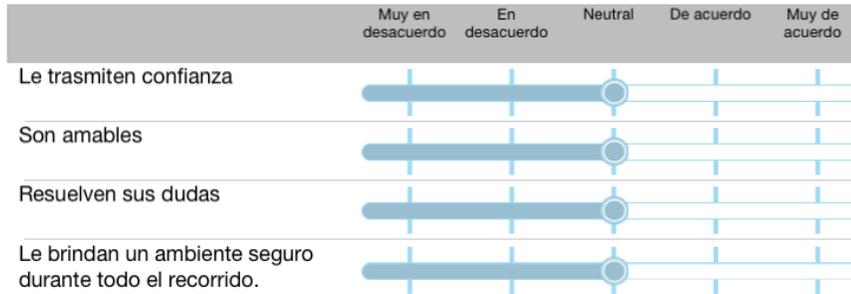
En el zoológico usted recibe



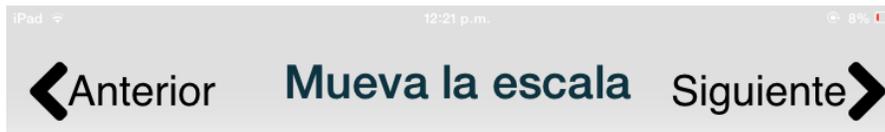
Anexo C. Estructura encuesta fiabilidad



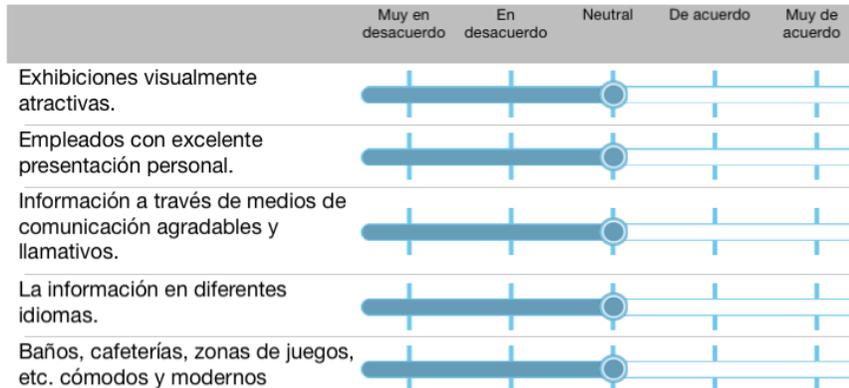
En el zoológico



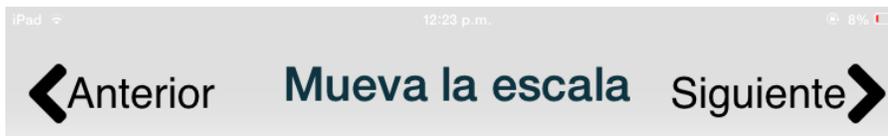
Anexo D. Estructura encuesta seguridad



En el zoológico encuentra



Anexo E. Estructura encuesta tangibles



Los empleados del zoológico



Anexo F. Estructura encuesta capacidad de respuesta

¿El recorrido por el zoológico cumplió con sus expectativas?

Debe de escribir algún texto
Debe teclear entre 0 y 1000 caracteres.

¿Qué esperan encontrar en su próxima visita en el zoológico?

Debe de escribir algún texto
Debe teclear entre 0 y 1000 caracteres.

Anexo G. Estructura de opinión personal de la encuesta

ENTREVISTA PARA EL EQUIPO DE CREACIÓN DE SERVICIOS

Creación del conocimiento

- ¿Cómo recolectan información brindada por parte del visitante, para posteriormente ser aplicado en el diseño de servicios?
- ¿Qué medios son utilizados para transmitir la información recolectada a las áreas encargadas de implementar las exhibiciones?
- ¿Cómo es el proceso que se lleva a cabo para sintetizar la información obtenida por parte del cliente?

Almacenamiento y transferencia del conocimiento

- Cuando ya tienen el servicio realizado, ¿cómo lo muestran al visitante?
- ¿Cómo validan el servicio?

Aplicación y uso del conocimiento

- ¿Cómo considera que es el trabajo en equipo de las diferentes áreas dentro de las instalaciones, para poder implementar nuevas exhibiciones?
- ¿Cómo desarrollan habilidades en los empleados para la generación de nuevas ideas?
- ¿Tienen alguna metodología específica?
- Cuando han creado un nuevo servicio, ¿cómo hacen para desarrollar las habilidades de los empleados?
- ¿Cómo hacen para entender las necesidades del cliente?
- ¿Cómo a través de la generación nuevas ideas se enfocan a la sostenibilidad de la Fundación Zoológica de Cali?
- ¿Cómo en estos años ha migrado el concepto de la Fundación Zoológica de Cali y cómo ha ayudado a mejorar la sostenibilidad de la Fundación Zoológica de Cali?
- ¿Cómo ve a la Fundación Zoológica de Cali en un horizonte de 5 a 10 años, para que pueda generar sostenibilidad y mantener su posición a nivel internacional?
- Con ese plan, ¿cómo generarían ventajas competitivas y habilidades distintivas? (quienes generan las ideas en el zoo)

Resultados

- A través del tiempo, con la nueva forma de prestar el servicio ¿cuáles han sido los impactos en ingresos, cantidad de visitantes y reputación de la Fundación Zoológica de Cali?
- Después de haber hecho el proceso de planificación y creación de la nueva exhibición, ¿cuáles fueron los resultados financieros y de innovación obtenidos?
- ¿Cómo ha sido el proceso de innovación, cuantas ideas generadas por año se pueden hacer realidad, tienen mecanismos formales para hacer innovación, tienen presupuesto para innovación en el desarrollo de productos, que tipo de innovación han hecho?

Gestión de calidad

- ¿Cómo es el proceso de planificación que realizan para brindar un buen servicio dentro de las instalaciones de la Fundación Zoológica de Cali?
- ¿Qué tan relevante considera que es tener una buena planificación antes de realizar un proceso?
- ¿Considera importante que alguien esté liderando el desarrollo de nuevos servicios?
- ¿Cuál es el proceso para analizar la información recibida por parte del visitante y posteriormente ser aplicada en la implementación de servicios?
- ¿Cómo hace la Fundación Zoológica de Cali para conocer las expectativas y percepciones del cliente?
- ¿Cuáles son los pasos que tiene en cuenta la Fundación Zoológica de Cali para diseñar nuevas exhibiciones?

Co-creación

- ¿Cuál es el método utilizado para obtener la información brindada por el cliente para posteriormente generar nuevas experiencias e implementar en los servicios y productos brindados al visitante?
- ¿Cómo se preparan para asumir riesgos que se presenten dentro de las instalaciones?
- ¿Qué tanto facilitan el acceso de la información necesaria para los visitantes?
- ¿Cómo trabajan con los provocadores?
- Después de realizar el servicio, ¿cómo se hace retroalimentación por parte del cliente cuando él ha sido parte de la creación del servicio?

- ¿Utilizan la información obtenida del cliente a partir del Facebook y correos para realizar la creación de servicios?

Anexo H. Estructura de entrevista a personal de la Fundación Zoológica de Cali

ENTREVISTA A EXPERTOS EN LA INDUSTRIA DEL ENTRETENIMIENTO

Creación del conocimiento

- ¿Cómo recolectan información brindada por parte del visitante, para posteriormente ser aplicado en el diseño de servicios?
- ¿Qué medios son utilizados para transmitir la información recolectada a las áreas encargadas de implementar las exhibiciones?
- ¿Cómo es el proceso que se lleva a cabo para sintetizar la información obtenida por parte del cliente?

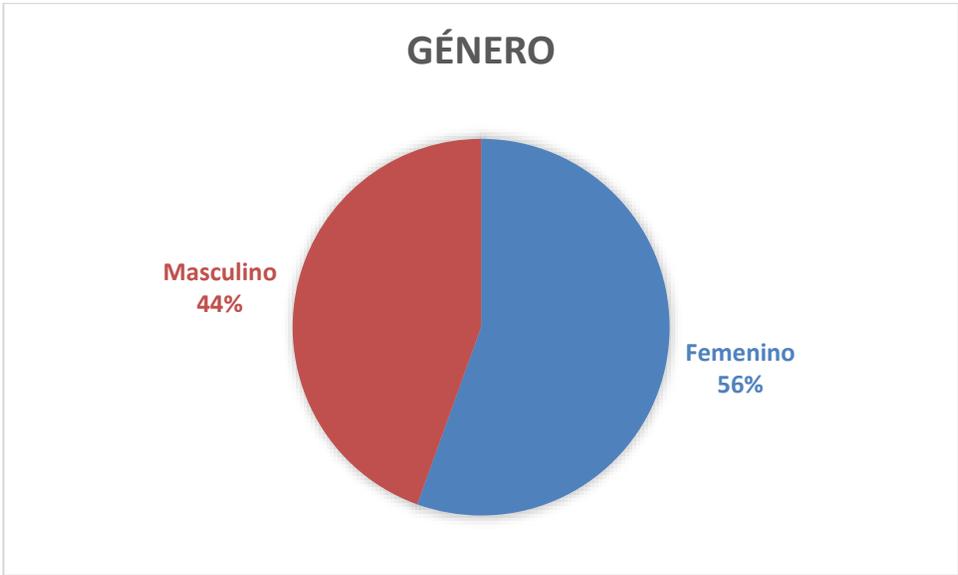
Co-creación

- ¿Cuál es el método utilizado para obtener la información brindada por el cliente para posteriormente generar nuevas experiencias e implementar en los servicios y productos brindados al visitante?
- ¿Cómo están preparados para asumir riesgos que se presenten dentro de las instalaciones?
- ¿Qué tanto facilitan el acceso a la información necesaria por parte de los visitantes?
- Después de realizar el servicio, ¿cómo se hace retroalimentación por parte del cliente cuando él ha sido parte de la creación del servicio?
- ¿Utilizan información obtenida del cliente a partir del Facebook y correos para realizar la creación de servicios?

Anexo I. Estructura de entrevista a expertos



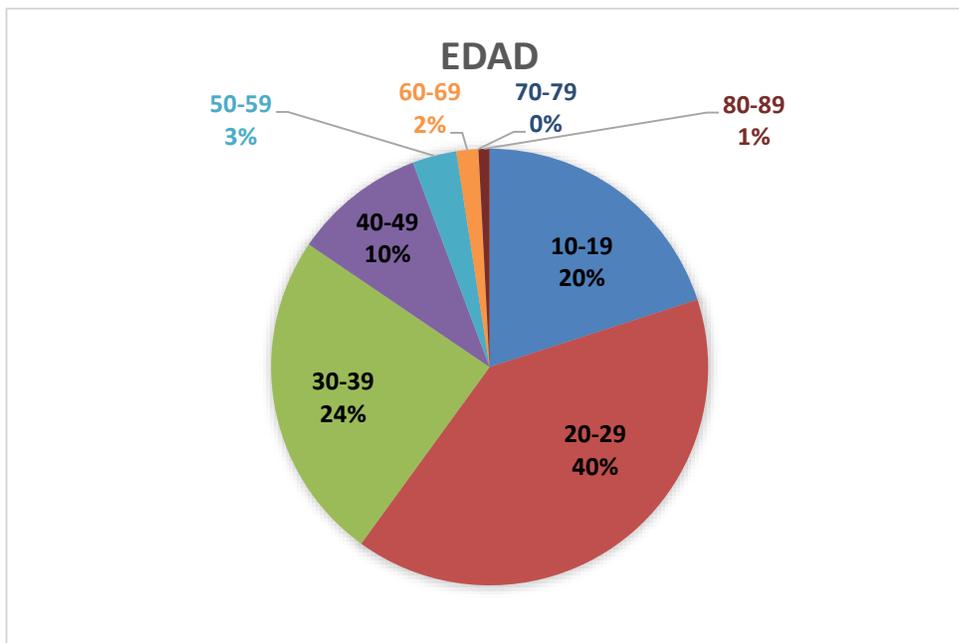
Anexo J. Lugar de procedencia



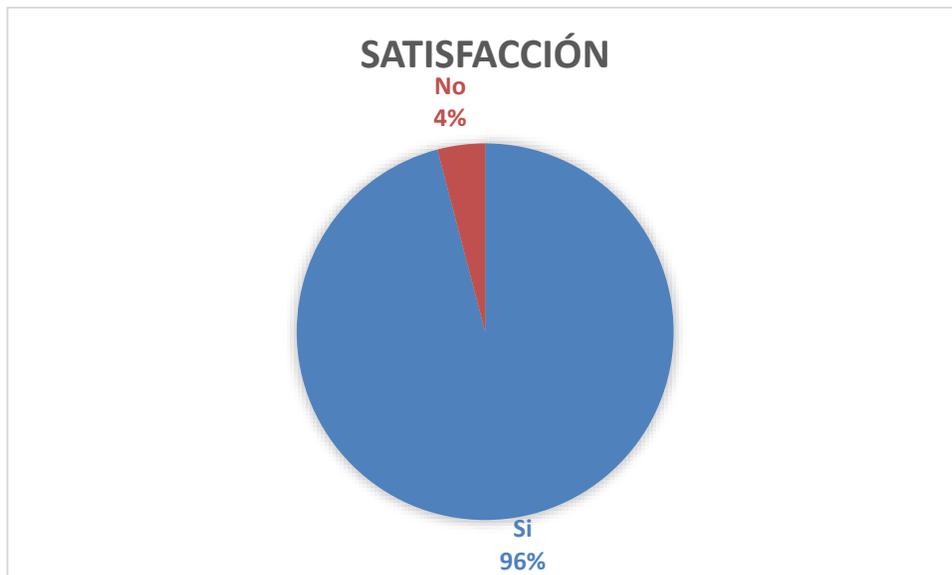
Anexo K. Género



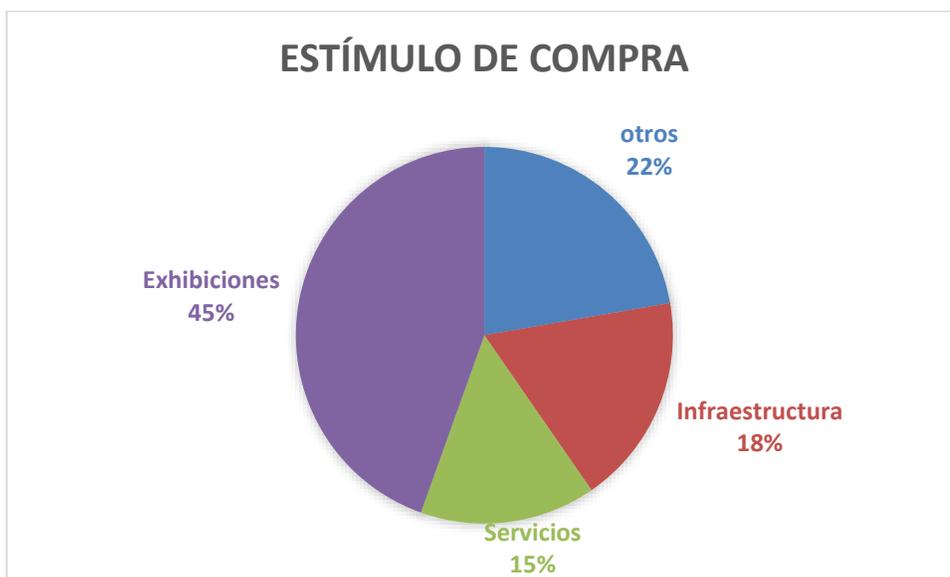
Anexo L. Grupo de visita



Anexo M. Rango de edad



Anexo N. Satisfacción del visitante



Anexo O. Estímulos de compra

Preguntas	Apoyo Pregunta	¿Existe Claridad en la etapa?	Observaciones
1. ¿Es claro el flujo del proceso realizado en la figura <i>10</i> Modelo para el desarrollo de nuevas exhibiciones del Zoológico de Cali?			
2. ¿Las bases que se utilizaron para el desarrollo del modelo son las adecuadas?	Service Design Thinking, Gestión del Conocimiento, Gestión de Calidad y Co-creación		
ETAPA EMPATIA			
3. ¿Existe claridad en la descripción realizada a la etapa de empatía?			
4. ¿Considera que la asignación de variables es la adecuada?	Variables respecto a la gestión de conocimiento, gestión de calidad y co-		
5. ¿Considera que las herramientas utilizadas son las adecuadas en esta etapa? ¿Cuáles recomendaría para llevar a cabo el desarrollo de esta?			
6. ¿Considera que los documentos planteados son claros y suficientes? ¿Cuáles recomendaría en el desarrollo de esta etapa?			
7. ¿Las personas y áreas asignadas para el desarrollo de esta etapa son adecuadas?			
ETAPA DEFINIR			
8. ¿Existe claridad en la descripción realizada a la etapa de definir?			
9. ¿Considera que la asignación de variables es la adecuada?	Variables respecto a la gestión de conocimiento, gestión de calidad y co-creación		
10. ¿Considera que las herramientas utilizadas son las adecuadas en esta etapa? ¿Cuáles recomendaría para llevar a cabo el desarrollo de esta?			
11. ¿Considera que los documentos planteados son claros y suficientes? ¿Cuáles recomendaría en el desarrollo de esta etapa?			
12. ¿Las personas y áreas asignadas para el desarrollo de esta etapa son adecuadas?			
ETAPA IDEAR			
13. ¿Existe claridad en la descripción realizada a la etapa de idear?			
14. ¿Considera que la asignación de variables es la adecuada?	Variables respecto a la gestión de conocimiento, gestión de calidad y co-creación		
15. ¿Considera que las herramientas utilizadas son las adecuadas en esta etapa? ¿Cuáles recomendaría para llevar a cabo el desarrollo de esta?			
16. ¿Considera que los documentos planteados son claros y suficientes? ¿Cuáles recomendaría en el desarrollo de esta etapa?			
17. ¿Las personas y áreas asignadas para el desarrollo de esta etapa son adecuadas?			

ETAPA PROTOTIPAR			
18. ¿Existe claridad en la descripción realizada a la etapa de definir?			
19. ¿Considera que la asignación de variables es la adecuada?	Variables respecto a la gestión de conocimiento, gestión de calidad y co-creación		
20. ¿Considera que las herramientas utilizadas son las adecuadas en esta etapa? ¿Cuáles recomendaría para llevar a cabo el desarrollo de esta?			
21. ¿Considera que los documentos planteados son claros y suficientes? ¿Cuáles recomendaría en el desarrollo de esta etapa?			
22. ¿Las personas y áreas asignadas para el desarrollo de esta etapa son adecuadas?			
ETAPAS EVALUAR Y RETROALIMENTAR			
23. ¿Existe claridad en la descripción realizada a las etapas evaluar y retroalimentar?			
24. ¿Considera que la asignación de variables es la adecuada?	Variables respecto a la gestión de conocimiento, gestión de calidad y co-creación		
25. ¿Considera que las herramientas utilizadas son las adecuadas en esta etapa? ¿Cuáles recomendaría para llevar a cabo el desarrollo de esta?			
26. ¿Considera que los documentos planteados son claros y suficientes? ¿Cuáles recomendaría en el desarrollo de estas etapas?			
27. ¿Las personas y áreas asignadas para el desarrollo de estas etapas son adecuadas?			

Anexo P. Formato de validación del modelo