



**TRANSFERENCIA DE CONOCIMIENTO EN LA CONSULTORÍA FINANCIERA  
EN EL MARCO DE LA RELACIÓN UNIVERSIDAD - EMPRESA**

**DIANA ALEXANDRA MAMIAN MERA  
JASLEIDY GUERRERO CERON**

**DIRECTOR DEL PROYECTO  
MERCEDES FAJARDO ORTIZ Ph.D**

**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS  
CONTADURÍA PÚBLICA Y FINANZAS INTERNACIONALES  
SANTIAGO DE CALI**

**2019**

## Contenido

RESUMEN .....	3
ABSTRACT .....	3
1. INTRODUCCIÓN.....	5
2. JUSTIFICACIÓN.....	7
3. OBJETIVOS.....	8
3.1 OBJETIVO GENERAL.....	8
3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	8
4. MARCO TEÓRICO .....	9
4.1 TRANSFERENCIA DE CONOCIMIENTO .....	9
4.2 TRANSFERENCIA DE CONOCIMIENTO INTER-ORGANIZACIONAL.....	10
4.3 RELACIÓN UNIVERSIDAD - EMPRESA.....	10
4.5 CONSULTORIA EN NIIF EN LAS EMPRESAS .....	12
4.7 CONSULTORÍA FINANCIERA.....	13
4.6 TRANSFERENCIA DE CONOCIMIENTO A PARTIR DE LA CONSULTORÍA ...	14
5. METODOLOGÍA .....	15
6. LA TRANSFERENCIA DE CONOCIMIENTO Y EL APRENDIZAJE EN LA CONSULTORÍA FINANCIERA .....	16
6.1 DESCRIPCIÓN DEL PROCESO DE LA CONSULTORÍA FINANCIERA .....	16
6.2 EVALUACION DEL PROCESO DE CONSULTORÍA FINANCIERA .....	18
6.3 CAPACIDAD DE APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL .....	29
6.4 EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DE LA EMPRESA, TRAS EL PROCESO DE CONSULTORÍA.....	30
7. CONCLUSIONES .....	33
8. BIBLIOGRAFIA.....	34
9. ANEXOS .....	36

## RESUMEN

En la actualidad, el mundo empresarial exige actualizar e innovar sus conocimientos para estar al nivel de sus competidores, con el fin de obtener ventaja competitiva que le permita abarcar una mayor porción de mercado y así incrementar sus ganancias. Dada la ventaja competitiva que se genera, se vuelve parte fundamental de investigación, saber cómo las compañías generan o adquieren el nuevo conocimiento, las estrategias que se dan entorno a la necesidad y la capacidad de absorción de conocimiento de una organización. La transferencia de conocimiento se puede evaluar o medir, con los resultados empresariales y desempeños de la empresa pos consultoría, con el fin de determinar la efectividad y éxito del proceso de transferencia de conocimiento.

La presión del crecimiento económico y la globalización del mercado, obligan a las empresas a competir por una mejor posición dentro de la industria a la que pertenecen. Por esto, el estudio de las herramientas que generan ventaja competitiva es cada vez más importante, y se ha demostrado que la principal fuente es la transferencia de conocimiento por los buenos resultados que ha generado. Este trabajo pretende analizar la transferencia de conocimiento entre la Universidad y las empresas por medio de la consultoría financiera, se investigó acerca de la obtención y aplicación del conocimiento, con el fin de examinar los resultados aplicados en el desempeño y en los procesos de la empresa receptora.

**Palabras claves:** Transferencia de conocimiento, Capacidad de absorción, Consultoría financiera, Aprendizaje organizacional.

## ABSTRACT

Currently, the business world requires updating and innovating their knowledge to be at the level of their competitors, in order to obtain a competitive advantage that allows them to cover a larger portion of the market and thus increase their profits. Given the competitive advantage that is generated, it becomes a fundamental part of research, to know how companies generate or acquire new knowledge, the strategies that are given around the need and the ability to absorb knowledge of an organization. The transfer of knowledge can be evaluated or measured, with the business results and performance of the company after consulting, in order to determine the effectiveness and success of the knowledge transfer process.

The pressure of economic growth and the globalization of the market force companies to compete for a better position within the industry to which they belong. For this reason, the study of the tools that generate competitive advantage is increasingly important, and it has been demonstrated that the main source is the transfer of knowledge due to the good results it has generated. This paper aims to analyze the transfer of knowledge between the University and companies through financial consultancy, it was investigated about the acquisition and application of knowledge, in order to examine the results applied in the performance and processes of the company receiver.

**Key words:** Knowledge transfer, Absorption capacity, Financial consulting, Organizational learning.

## 1. INTRODUCCIÓN

En una era tan cambiante e interconectada como en la que estamos, la globalización se ha convertido en un elemento clave para el desarrollo social, cultural, tecnológico y económico mundial. Con el fin de evolucionar y generar bienestar a la población, la mayoría de los países han optado por ser parte de un proceso interdependiente de comunicación, que aporta un perfil multicultural a la globalización. Este perfil se incorpora con la transferencia de información respecto a costumbres, culturas y mercados, permitiendo una dinámica altamente participativa y efectiva, capaz de influenciar a quienes aportan y reciben información. En relación con las empresas, estas han optado por desarrollar técnicas competitivas que, frente a la globalización, han ido quedando obsoletos a través del tiempo debido a factores tecnológicos y sociales. En respuesta a el cambio, las empresas se han visto en la obligación de evolucionar sus técnicas y desarrollar nuevas alternativas que le permitan proyectarse a futuro como organización y seguir generando valor económico en la sociedad.

En busca de una constante actualización de información, el conocimiento se convierte en un activo idóneo en la generación de ventajas competitivas para las empresas. El conocimiento se constituye así, como el recurso que permite mayores niveles de generación de valor, genera incremento en la producción de bienes y servicios, y proporciona sostenibilidad a largo plazo para la empresa. En el proceso de fomentar la innovación, la transferencia de conocimiento se convirtió en una estrategia para potenciar la investigación y el vínculo universidad - empresa, como motor de desarrollo económico y social del país. La transferencia de conocimiento, es el proceso conjunto de actividades dirigidas a la difusión de conocimientos, experiencia y habilidades con el fin de facilitar el uso, la aplicación y la explotación del conocimiento y las capacidades en I+D entre la universidad y las organizaciones. Las empresas reconocen como herramienta fundamental para el éxito continuo de sus procesos, la comunicación entre ellas y la universidad; esta herramienta permite la creación de estrategias y alianzas informativas que potencializan el desempeño de la organización y sus competencias

La relación entre transferencia de conocimiento y consultoría financiera, se da entonces en la medida en que se busca mejorar y suplir los faltantes de información dentro de la empresa. La consultoría financiera, permite descubrir las necesidades de información que tiene la empresa y determina las fortalezas que posee en sus procesos. Una vez analizado el perfil de

riesgo y las necesidades de la empresa, el asesor financiero lleva a cabo sus recomendaciones de inversión, asesorando de acuerdo a las circunstancias y buscando la adaptabilidad de la empresa al entorno económico y competitivo actual.

El siguiente trabajo investigativo, tiene como objetivo general aportar a la construcción de un marco teórico para fortalecer el tema: La transferencia de conocimiento en la consultoría financiera. Seguidamente se presenta la justificación del estudio. Luego se expresarán los objetivos de la investigación, para dar paso al desarrollo del marco de referencia y finalmente exponer el uso de la metodología y presentar las conclusiones seguidas de su respectiva bibliografía.

## 2. JUSTIFICACIÓN

Este trabajo de grado se realiza bajo la orientación del proyecto de investigación “Factores determinantes en las prácticas de aprendizaje organizacional en el marco de la relación Universidad - Empresa” que tiene por objetivo general, la construcción de una propuesta teórica a partir de la identificación de los factores determinantes de los procesos de aprendizaje que influyen en la adopción de prácticas de aprendizaje estratégicas en las organizaciones, en el marco de los acuerdos de cooperación generados en la relación universidad – empresa.

El presente proyecto de grado se encuentra conceptualizada con los siguientes temas: transferencia de conocimiento, economía del conocimiento, capacidad de absorción, relación universidad -- empresa y consultoría financiera. En esta investigación, se identifica el principal factor de desarrollo para las empresas e innovación; se plantea la importancia de la transferencia de conocimiento y cómo esta representa para la empresa a largo plazo, un costo presente en la búsqueda de las falencias y faltantes de información dentro de la empresa, y una inversión como oportunidad de mejora.

### 3. OBJETIVOS

#### 3.1 OBJETIVO GENERAL

Contribuir a la construcción de un marco teórico que permita fortalecer la transferencia de conocimiento desde las diferentes dimensiones inter organizacionales, en relación con consultoría financiera, en la relación Universidad - Empresa.

#### 3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Definir la transferencia de conocimiento basada en la relación universidad – empresa, a partir de la consultoría financiera.
- Identificar la transferencia de conocimiento en los procesos de la consultoría financiera de la universidad a las empresas y su capacidad de aprendizaje.
- Evaluar el impacto de la transferencia de conocimiento a través de la consultoría financiera en la relación universidad - empresa.

## 4. MARCO TEÓRICO

### 4.1 TRANSFERENCIA DE CONOCIMIENTO

La transferencia de conocimiento es el proceso mediante el cual el conocimiento propiedad de una persona, grupo o entidad emisora es comunicado a otra persona, grupo o entidad receptora que tiene una base común o conocimiento similar al del emisor. Concretamente, en una relación entre dos firmas son muy variados los mecanismos que pueden ser usados para transferir conocimiento, pudiendo clasificarse entre directivas explícitas, rutinas explícitas y rutinas tácitas (OREJUELA, 2006).

Las directivas explícitas son mecanismos impersonales, es decir, no implican interacciones ni contacto directo personal. El conocimiento se transfiere plasmando la información en documentos que se presentan en formato papel o electrónico y que pueden ser codificados, digitalizados, copiados, almacenados, comunicados (incluso electrónicamente) y recuperados para ser utilizados por los individuos tantas veces como sea necesario.

Estas directivas explícitas pueden ser mecanismos más efectivos cuando se acompañan con otros mecanismos más sociales, es decir, de interacción directa entre las personas, denominados rutinas inter organizacionales. Las rutinas son patrones regulares de interacción entre las firmas, diseñadas para facilitar la transferencia de conocimiento especializado, tanto explícito como tácito, entre los miembros de la relación. Se caracterizan por ser interacciones directas entre los individuos, que requieren contacto personal para intercambiar el conocimiento.

Cuando las rutinas se utilizan para transmitir conocimiento explícito, las interacciones y el contacto personal son de baja frecuencia e intensidad, por lo que se pueden incluir reuniones directivas y funcionales, visitas a plantas, cursos de capacitación y conferencias. Por otra parte, están las rutinas de transferencia de conocimiento tácito, que se dan mediante interacciones y contacto personal frecuente e intenso en forma de cursos de entrenamiento, talleres prácticos, asistencia técnica, equipos de mejoramiento e, incluso, la transferencia de empleados (Rodríguez Orejuela, 2006).

Desde un punto de vista académico, la transferencia de conocimiento es el conjunto de actividades dirigidas a la difusión de conocimientos, experiencia y habilidades con el fin de facilitar el uso, la aplicación y la explotación del conocimiento y las capacidades en I+D (investigación y desarrollo) de la universidad fuera del ámbito académico, ya sea por otras

instituciones de I+D, el sector productivo o la sociedad en general. (Universidad Autónoma de Barcelona, 2018)

Actualmente, para un país es fundamental fomentar la Transferencia de Conocimiento como estrategia para potenciar la investigación y la articulación Universidad – Empresa – Estado, como motor de desarrollo económico y social del país. La Transferencia de Conocimiento se ha convertido en el eje esencial en los procesos de innovación; comprende acciones conjuntas entre diversos actores y en distintos niveles para el desarrollo, aprovechamiento, uso, modificación y difusión de nuevos métodos. La mayoría de las innovaciones del país provienen de proyectos de investigación y desarrollo, que se generan desde la academia, por esto, la importancia que tiene para una entidad contar instrumentos para la articulación Universidad - Empresa. (COLCIENCIAS, 2016)

#### 4.2 TRANSFERENCIA DE CONOCIMIENTO INTER-ORGANIZACIONAL

El aprendizaje inter organizativo se basa en las relaciones y colaboraciones que tienen diferentes organizaciones y con las que se crea un nuevo conocimiento necesario para estas. El proceso de transmitir y adquirir el conocimiento, va transformando al mismo convirtiéndolo en un conocimiento explícito de forma individual, que se termina compartiendo con un grupo, evolucionando en conocimiento organizacional con el que se da un proceso de interacción entre las organizaciones que conforman la alianza estratégica, llegando en un último plano a convertirse en conocimiento inter organizacional. Este proceso solo se completa con la construcción de un nuevo conocimiento que se da mediante un proceso de aprendizaje. (CHARRIA & VICTORIA, 2013).

La transferencia del aprendizaje inter-organizacional puede ser definida como la conexión de actividades, que se refieren a las acciones técnicas, administrativas, comerciales y demás funciones de una empresa que pueden ser conectadas de diferentes formas a las actividades de otra, en el desarrollo de una relación, incluyendo procesos de coordinación y adaptación. (Rodríguez, 2017).

#### 4.3 RELACIÓN UNIVERSIDAD - EMPRESA

El conocimiento es el motor principal de desarrollo de una sociedad, es la base del progreso tecnológico que es primordial para la economía de una nación. Existe una organización que genera conocimiento y desarrolla e innova tecnologías, esta organización es la universidad; convirtiéndose así en el principal apoyo para el desarrollo tecnológico y económico de la sociedad.

La producción de conocimiento se ha transformado con el paso de los años, esto ha conducido a que las universidades evolucionen y se transformen buscando satisfacer las necesidades de la sociedad y la solución de obstáculos futuros. “La universidad, en el marco de estas transformaciones, ha desempeñado diferentes roles, desde ser únicamente una universidad formadora, hasta asumir el papel de universidad emprendedora”. (del Castillo Sanchez & Reyes Diaz, 2015)

Por su parte, la empresa o el sector productivo tiene como misión la producción, conversión o transformación de bienes y servicios para la satisfacción de las necesidades de los miembros de una sociedad. Siendo la universidad encargada del conocimiento de la sociedad y la empresa la creadora de producción, ambas proporcionan un desarrollo socioeconómico a una nación.

Con un vínculo eficaz entre la universidad y el sector productivo, se fomenta la formación de técnicos y profesionales de acuerdo a la demanda del mercado laboral y esto impulsa a las empresas a invertir en investigación y desarrollo como una actividad estratégica para incorporar el conocimiento y el progreso científico de todos los procesos productivos. (Corporacion Industrial Minuto de Dios, 2017)

El estudio de la relación universidad-empresa, en la actualidad, se ha convertido en un tema importante debido a que, se ha comprobado que el progreso tecnológico es esencial para el desarrollo económico de los países que se preocupan por generar mejores condiciones de competencia en el escenario internacional. Para ello se requiere de un eficaz vínculo entre la universidad y el sector productivo, que fomente en las instituciones educativas de nivel superior la formación de los técnicos y profesionales que demanda el mercado laboral, y que impulse en las empresas la inversión en investigación y desarrollo como una actividad estratégica para incorporar el conocimiento y el progreso científico a todos los procesos productivos. (Jurado, Henríquez, Martínez, & de Lucio, 2011).

#### 4.5 CONSULTORIA EN NIIF EN LAS EMPRESAS

En Colombia, a partir de 2009, después de varios años de discusión de carácter político, se inició con la Ley 1314 el proceso de convergencia hacia las NIIF en el país, bajo la dirección de los organismos reguladores: la Contaduría General de la Nación para entidades públicas, el Ministerio de Hacienda y Crédito Público junto con el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo para las privadas. La adaptación a estos nuevos estándares contables conlleva procesos largos y complejos que no se realizan de un día para otro, pues exigen cambios en aspectos importantes para el país, con grandes impactos. En Colombia, la adopción de la norma se convierte en una herramienta estratégica para las empresas colombianas que desarrollan o planean desarrollar, actividades comerciales con proveedores y clientes en el exterior. (Villamil, 2013).

Para una empresa, más que la aplicación de unos nuevos estándares contables, se trata de un cambio drástico en su perspectiva de negocio. El proceso de conversión a IFRS puede tardar alrededor de dos años en una compañía organizada o más en una empresa sin una estructura contable clara; sin embargo, el consejo técnico de la contaduría a establecido plazos concretos de acuerdo al tipo de empresa, para que la aplicación de las nuevas normas sea un hecho. En la Ley 1314 se estipula la categorización de los tres grupos de empresas y se determina la fecha límite para que la empresa implemente las NIIF; además se determinó que la superintendencia será la encargada de vigilar el proceso. (Concejo de Redaccion SIIGO, 2018).

Se espera que las NIIF aporten impactos importantes por la mejor contabilización de los activos fijos e intangibles y de los pasivos contingentes, como los beneficios de los empleados a largo plazo. Incluso, cambia el tratamiento de derivados y da mayor relevancia a los impuestos diferidos ante una mayor independencia entre lo contable y lo tributario, entre otros temas. (Higuera).

A pesar de que el gobierno ha puesto de su parte para que la convergencia a las NIIF sea efectiva, a la fecha, solo las empresas del grupo 1 han, hasta ahora, convergido a las normas internacionales. Los principales obstáculos se han presentado por la ausencia de liderazgo por parte de los administradores; apatía y resistencia al cambio por parte de los preparadores de la información; improvisación por parte de los reguladores; falta de adaptación de los proveedores de software y falta de compromiso por parte de la academia.

La evolución contable que experimenta el país por cuenta de la implementación de las Normas Internacionales de Información Financiera (Niif) tiene como protagonistas a firmas de contabilidad y consultoría. Ellas llevan varios años preparando a sus ejecutivos y a sus clientes para el cambio que deben hacer todas las empresas colombianas a la hora de llevar sus cuentas.

El objetivo es que la contabilidad colombiana pueda ser leída en el exterior, lo que facilita las transacciones internacionales, permite hacer comparaciones con colegas de otros países y sacarles más provecho a los TLC. En este proceso de transición, las empresas consultoras son fuente de conocimiento para las empresas que buscan adaptarse a las nuevas normas y abrirse a la posibilidad de un mercado internacional. Por esta razón, es importante preguntarles a los expertos externos cómo han planeado manejar el tema de transferencia de conocimiento, porque si todo el conocimiento relevante se queda en el experto externo y no en la empresa no tiene sentido contratar alguien.

#### 4.7 CONSULTORÍA FINANCIERA

Como ya se había mencionado, existen 2 formas en que las empresas adquieren tales conocimientos, puede ser de forma interna o externa. La primera fuente se genera dentro de la empresa, a partir de actividades como la producción, la investigación y desarrollo (I+D) interna, la gestión de la empresa, el diseño de procesos y productos, y la capacitación y el aprendizaje. Estas descansan sobre las capacidades intrínsecas de la empresa para absorber y acumular conocimientos. Las fuentes externas incluyen el conocimiento obtenido de otras empresas productoras de bienes y servicios, de empresas o entidades especializadas en I+D y de la evaluación y retroalimentación de expertos consultores.

Las empresas desarrollan relaciones con empresas de consultoría, quienes proporcionan experiencia o conocimiento específico en un área de dominio del conocimiento. Aunque pequeñas empresas pueden contratar empresas de consultoría para ayudar a lanzar un negocio, la mayoría de estas relaciones se enfocan en la transferencia de conocimiento clave que una empresa establecida requiere para expandir su negocio mediante las operaciones de escalado, o para ayudar a mitigar el riesgo operacional o financiero para la organización. De cualquier manera, las empresas que colaboran con empresas de consultoría, generalmente están buscando transferir el conocimiento en la empresa mediante el acceso preparado hacia habilidades críticas.

La consultoría financiera tiene como objetivo rentabilizar cada vez más los recursos financieros de una empresa o persona; este tipo de consultoría es útil en la resolución de problemas causados por el desconocimiento de la acción a realizar frente a las diversas situaciones financieras que se pueden presentar. La finalidad de la consultoría financiera es:

- Poder fijar metas financieras y personales
- Poder evaluar el estado financiero
- Desarrollar un plan coherente y realista para llevar a cabo las metas financieras
- Poner en marcha un plan de acción y realizar el seguimiento correspondiente.

Durante el proceso de consultoría, se da transferencia de conocimiento externa y directa para con la empresa, de modo que la empresa pueda obtener información y retroalimentación acerca de sus faltantes de conocimiento y fallas.

#### 4.6 TRANSFERENCIA DE CONOCIMIENTO A PARTIR DE LA CONSULTORÍA

La oficina de consultoría de una universidad es una dependencia que interactúa con entes externos a la institución. Eso quiere decir que podemos trabajar con empresas e instituciones que no necesariamente se relacionan con la actividad académica e investigativa. Esto nos da varias ventajas. Por un lado, la posibilidad de conocer más sobre lo que está pasando y de las necesidades de los empresarios, y por el otro lado, aprender más de ellos desde una perspectiva que no necesariamente sea la académica.

También nos sirve para transferir el conocimiento de la Universidad, así como de los resultados de investigación que se adelantan y validarlos a través de proyectos que satisfacen las necesidades reales de las organizaciones.

## 5. METODOLOGÍA

En esta sección se presentará la metodología aplicada en el presente estudio. Debido a la naturaleza del estudio, inicialmente el método de esta investigación es de corte cuantitativo y se complementó con un análisis cualitativo referente al estudio de cada una de las variables propuestas. Este método es apropiado para los estudios sobre el aprendizaje organizacional, por la versatilidad de técnicas que se pueden utilizar y porque permite, en su calidad de estudio cualitativo, un acercamiento entre el investigador y los sujetos de estudio.

Para este estudio se usaron fuentes secundarias en la revisión bibliográfica y fuentes primarias en el trabajo de campo, se tomaron como unidad de análisis varias firmas de consultoría financiera ubicadas en Cali con prestación de servicios a nivel nacional y/o internacional. La escogencia de dicha muestra se basó en la facilidad presentada en el acceso al tipo de información objeto de estudio. A la muestra se le realizó una encuesta por medio de la cual se evaluó el impacto de la transferencia de conocimiento en el desempeño de la empresa a partir de un proceso de consultoría financiera.

El objetivo es conocer si existe un impacto y determinar si es exitosa la transferencia de conocimiento por parte de la firma de consultoría a las empresas que adquieren los servicios y si generan procesos de aprendizaje organizacional en las empresas receptoras.

En la encuesta realizada, se utilizó como metodología escalas de calificación del 1 al 5, teniendo en cuenta 1 como la puntuación más baja y 5 la puntuación más alta. Se evaluó la escala de cada afirmación en la encuesta, donde:

- a. Totalmente en desacuerdo
- b. Medianamente en desacuerdo
- c. Indiferente
- d. Medianamente de acuerdo
- e. Totalmente de acuerdo

El estudio se realizó sobre veintisiete empresas que adquirieron los servicios de consultoría en la Universidad Icesi en el año 2019, quienes contestaron la encuesta del estudio aplicado y la estadística obtenida fue muy satisfactoria. En la tabla 1 se puede observar un resumen de las fases establecidas en la propuesta para definir y evaluar el proceso positivo o exitoso de la transferencia de conocimiento de la firma en la actividad de consultoría financiera.

y del efecto en el aprendizaje organizacional de las empresas receptoras del servicio, relacionados con las preguntas del formato de encuesta que se encuentra en los anexos.

## 6. LA TRANSFERENCIA DE CONOCIMIENTO Y EL APRENDIZAJE EN LA CONSULTORÍA FINANCIERA

En este capítulo se presenta el análisis del estudio que tiene como objetivo, realizar la valuación del resultado de la transferencia de conocimiento en las empresas, a partir de variables que permitan dar a conocer el impacto del aprendizaje universidad-empresa e inter organizacional. (FAJARDO GIL & FAJARDO GIL, 2014).

### 6.1 DESCRIPCIÓN DEL PROCESO DE LA CONSULTORÍA FINANCIERA

La Universidad, a partir de su experiencia académica y profesional, desarrolla los procesos de consultoría financiera de acuerdo a fases que contienen diversas actividades en cuanto a la complejidad de la labor a realizar, proceso que ha sido revisado y actualizado permanentemente a partir del análisis de las evaluaciones de cada una de las empresas asesoradas en el transcurso de los años. A continuación, se presenta en el cuadro 5 el modelo actual de las fases del proceso de consultoría de la firma y el detalle de las actividades. (FAJARDO GIL & FAJARDO GIL, 2014).

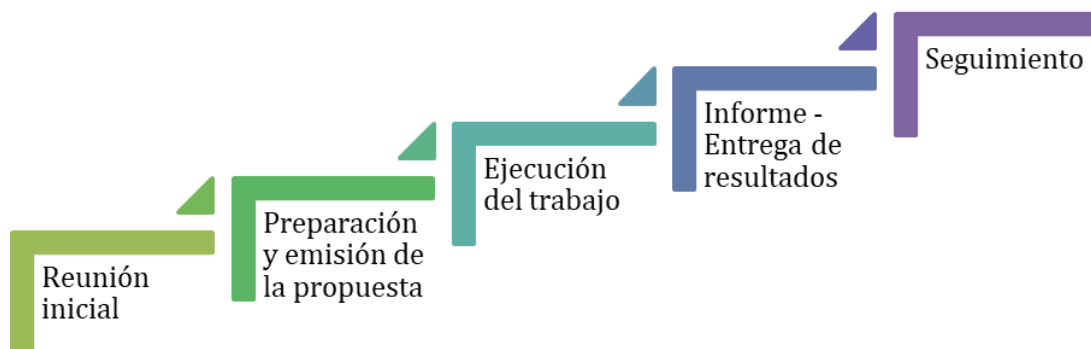


Tabla # 1. Fuente: Elaboración propia

A continuación, se detalla paso a paso la secuencia del proceso de Consultoría financiera (Gil C. F., 2014):

### **Fase 1: Reunión Inicial**

El contacto inicial con la empresa que requiere consultoría, se origina por diversas fuentes:

- Por solicitud de la empresa
- Contacto referido por alguno de los egresados de la universidad
- Consulta en la página Web del de la universidad

La reunión inicial tiene por objeto conocer las necesidades del servicio profesional requerido por la empresa, mediante la entrevista preliminar en la cual se da a conocer la necesidad del cliente y demás información requerida, que incluye los siguientes aspectos: Descripción de las líneas de negocio y actividades de la empresa, proyectos principales, posicionamiento en el mercado, competidores, clientes, proveedores, entidades reguladoras, ambiente de control, formalidad en procesos (políticas, procedimientos), entre otros.

Adicionalmente se recopila la documentación básica que complementa la información de conocimiento del cliente potencial. Una vez obtenida la información en la reunión inicial, se concluye si la Universidad está interesada en prestar el servicio y/o está en la capacidad de hacerlo (Competencias Profesionales, Recursos Humanos, Recursos Físicos, disponibilidad de asignación del Recurso, entre otros) y se comunica a la empresa la decisión tomada por la universidad. Completo el paso anterior, se genera el compromiso de emitir la respectiva propuesta de servicios profesionales a la medida de los requerimientos de la empresa y se indica la fecha límite de envío.

### **Fase 2: Preparación y Emisión de la propuesta**

De acuerdo con los estándares de calidad y el protocolo de documentación de la Universidad, se prepara la propuesta de servicios profesionales por parte del consultor. Posteriormente, la propuesta es revisada y aprobada por los profesores que dirigen el proyecto, previo a su envío. Una vez aprobada la propuesta es enviada a la empresa vía correo electrónico.

### **Fase 3: Ejecución del Trabajo**

Se efectúa la reunión de inicio de la Consultoría con el equipo de trabajo conformado para ejecutar las actividades incluidas en la propuesta. Se explica de forma detallada el o los objetivos del trabajo, los compromisos adquiridos con la empresa, la metodología para la ejecución y el producto definido como entregable. Durante el desarrollo del trabajo se efectúan reuniones de seguimiento y monitoreo para el correcto desarrollo de las tareas y el cumplimiento de los estándares de calidad. Se verifica el cumplimiento de los objetivos trazados en la propuesta.

#### **Fase 4: Informe - Entrega de Resultados**

Con el resultado de la evidencia recopilada durante la ejecución del trabajo de campo, se preparan y documentan los papeles de trabajo, los cuales respaldan el análisis y el desarrollo de las actividades implementadas por los asesores. Las recomendaciones van acompañadas de los correspondientes planes de acción definidos por los asesores de la consultoría, fecha límite de implementación y el funcionario responsable de ejecutar el mencionado plan de acción. Una vez definidas las fechas y responsables de ejecutar los planes de acción, se efectúa el seguimiento correspondiente para verificar el grado de avance y se socializa con la administración de la Compañía.

#### **Fase 5: Seguimiento**

Se contacta con la empresa tiempo después de haber hecho la retroalimentación del trabajo realizado, para obtener información acerca de las mejoras u obstáculos que se presentaron en ese lapso de tiempo al implementar las recomendaciones o utilizar el conocimiento suministrado. A través de la comunicación con el cliente, posterior a la asesoría brindada, el CEDEP puede identificar la efectividad de la asesoría que brindo y establecer oportunidades de mejora si se encuentran fallas en el proceso.

## **6.2 EVALUACION DEL PROCESO DE CONSULTORÍA FINANCIERA**

El proceso de consultoría contable y financiera que brindan las universidades, brinda el acompañamiento y las herramientas necesarias para proporcionar, mediante el trabajo del

equipo humano y el mejoramiento continuo de los procesos, una asesoría de calidad para empresas con diferentes rasgos económicos.

Para ello, la Universidad planifica e implementa procesos de seguimiento, medición, análisis y mejora con el fin de cumplir en conformidad con los requisitos del servicio; asegurarse de la realización del asesoramiento por parte de los estudiantes; mejorar continuamente la eficacia de los procesos y la calidad del servicio; y aplicar las acciones correctivas, preventivas y oportunidades de mejora.

Así mismo, se asegura que los requisitos del cliente se determinen y se cumplan con el propósito de salvaguardar el prestigio de la universidad y estudiantes, para ello se han establecido disposiciones y pautas implícitas que permiten aceptar los proyectos en el consultorio, buscando garantizar el éxito en la relación universidad – empresa.

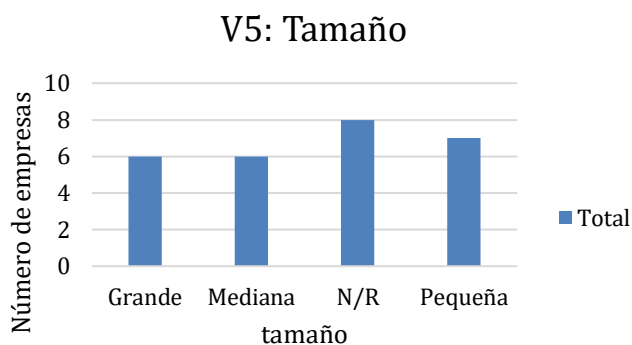
En primera instancia, las empresas que requieren consultoría se comunican con la Universidad Icesi a través de los centros que la universidad ha dispuesto para atención al usuario o a través de correo electrónico; para la muestra de la investigación, se buscó entablar conexión de nuevo con las empresas que anteriormente habían solicitado el servicio de consultoría contable y financiera a la universidad y se les pidió llenar una encuesta que permitiera reunir información suficiente para análisis y desarrollo del tema a tratar.

Se escogieron 27 empresas entre las que solicitaron asesoría contable, sin importar el sector, la industria, el ciclo de vida de la empresa o el tamaño, para constituir la muestra. A continuación, se analizarán las características principales de composición de la muestra, que permiten dar una idea clara composición de la muestra para efectos del estudio.

#### Tamaño:

La muestra presenta una distribución equitativa entre pequeñas, medianas y grandes empresas, lo que significa que, sin importar el tamaño, las empresas tienden a encontrarse con desafíos administrativos y necesidades de capacitación e información en las áreas contables y financieras, que permitan la actualización de conocimientos o compensación de los mismos.

Se observa en los datos una variable denominada “N/R”, con esta variable se identifican las empresas que están en la etapa de evaluación de proyecto y las ideas de negocio en las que se está estudiando la viabilidad para formar empresa. Más de la mitad de las asesorías contables que se brindan, se dan a empresas en proceso de formación y pequeñas empresas, con un porcentaje importante del 56%.



Grafica # 1. Fuente: Elaboración propia.

Porcentajes	
total empresas	tamaño
30%	N/R
26%	Pequeña
22%	Mediana
22%	Grande
100%	total

Tabla # 1. Fuente: Elaboración propia

#### Antigüedad:

La muestra se inclina con un 70%, en empresas que están en proceso de constitución, representados por el factor “N/R”, y en empresas con 10 o menos años de antigüedad. Esto demuestra la necesidad que tienen las empresas en su etapa de introducción y crecimiento, de fortalecer sus áreas contables y administrativas, con el propósito de mejorar sus procesos y obtener una idea clara del negocio.

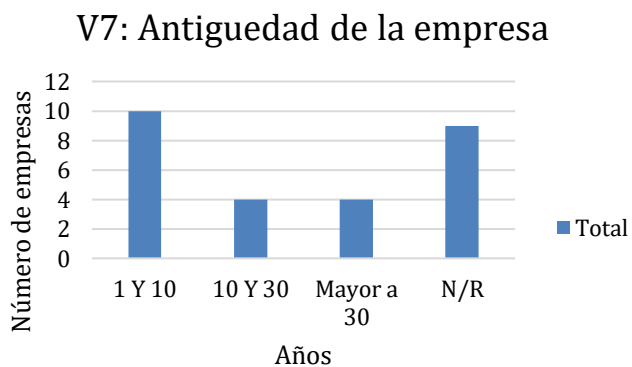


Grafico # 2. Fuente: Elaboración propia

Porcentajes	
total empresas	antigüedad
33%	N/R
37%	1 Y 10
15%	10 Y 30
15%	Mayor a 30
100%	total

Tabla # 2. Fuente: Elaboración propia.

#### Sector:

En cuanto a esta variable, se puede observar una distribución diversa, con participación de la muestra en diferentes industrias y sectores. El sector público, presenta un mayor número de empresas con el 22% de participación en el total de la muestra, sin embargo, este porcentaje no afecta ni correlaciona el estudio directamente al sector público.

## V12: Sector al que pertenece la empresa

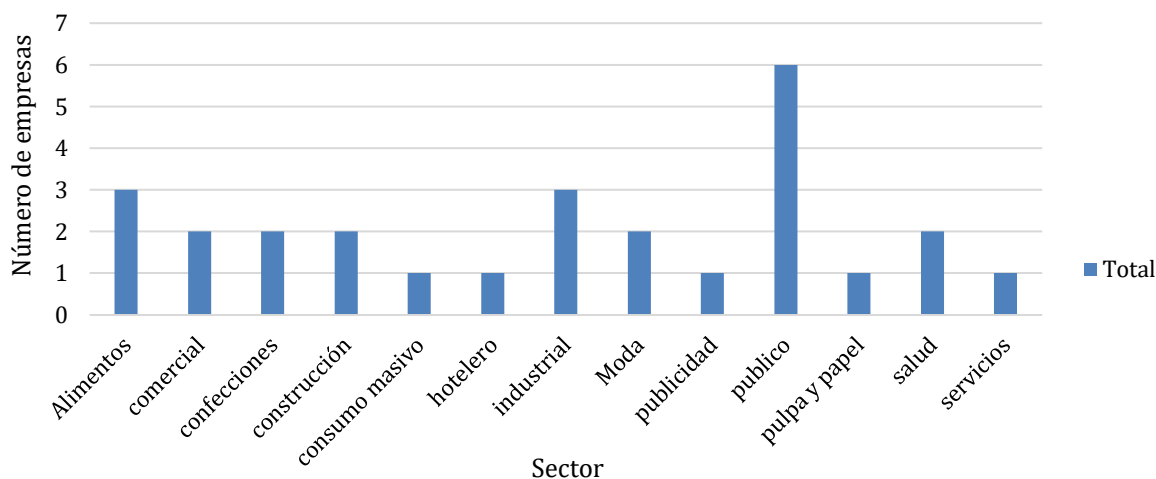


Grafico # 3. Fuente: Elaboración propia

### Estructura de propiedad:

La muestra presenta una estructura variada en la composición de la propiedad, teniendo como máxima participación a las empresas de propiedad no familiar con 33% y como mínima participación a las empresas familiares en división con un 4%. Las empresas que están constituidas directa e indirectamente como empresa familiar, representan un 30%; las empresas de división empresarial de propiedad no familiar, representan un 48% y finalmente, las empresas en proceso de constitución, identificadas como “N/R”, sin una estructura definida, representan el 22% de la muestra.

De acuerdo a la composición de la estructura de propiedad, no se identifica un factor predominante, esto se da por la variedad de estructuras que pueden existir y por la necesidad requerida de capital de cada empresa en su momento de constitución o posterior a este.

Una vez establecidas las empresas con las que se va a realizar la consultoría, la Universidad relaciona a un consultor capacitado, con una o dos empresas, para realizar el trabajo que sea solicitado. La duración de la asesoría depende del trabajo que requiera la empresa, por lo que el tiempo del proceso puede variar, sin embargo, independientemente de la duración de la asesoría, se busca que, entre la empresa y el estudiante encargado de la asesoría haya buena comunicación y disposición para aportar al proceso.

## Estructura de propiedad de la empresa

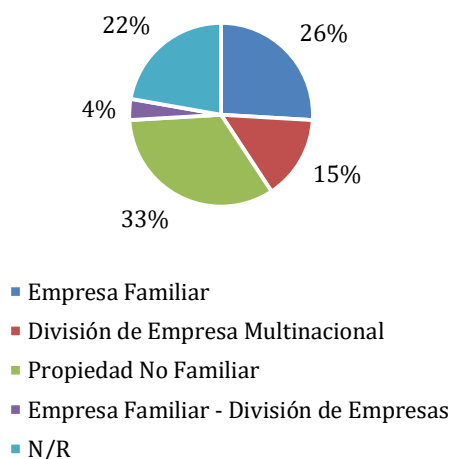


Grafico # 4. Fuente: Elaboración propia

### Duración:

El 66% de las asesorías que brinda la universidad, se hacen en base a un proyecto con duración aproximada de un semestre, sin embargo, hay casos en los que, por la complejidad o simplicidad del encargo o trabajo la asesoría puede durar más tiempo o menos.

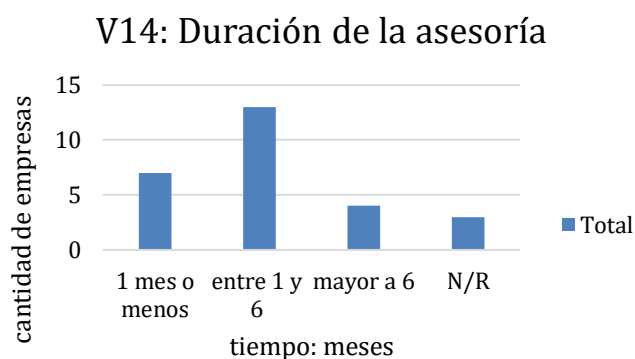


Grafico # 5. Fuente: Elaboración propia

Porcentajes	
total empresas	cargo
26%	1 mes o menos
48%	entre 1 y 6
15%	mayor a 6
11%	N/R
100%	Total

Tabla # 3. Fuente: Elaboración propia

Durante la realización del encargo es primordial la disposición de la empresa para brindar y recibir información, los canales de comunicación y la claridad en las obligaciones de ambas partes, para llevar a cabo el cumplimiento de las actividades pactadas. En función de las variables relacionadas con la fase 3 de la asesoría, las empresas calificaron el proceso de

transferencia y capacidad absorción de conocimiento a través de afirmaciones con las que evaluaron su acuerdo y desacuerdo.

En cuanto a la relación universidad – empresa, en la encuesta se recopiló información acerca de la confianza, el respeto, la reciprocidad de la información, la comunicación y las responsabilidades necesarias para llevar a cabo el proceso; la información recopilada se presenta en la gráfica 6.

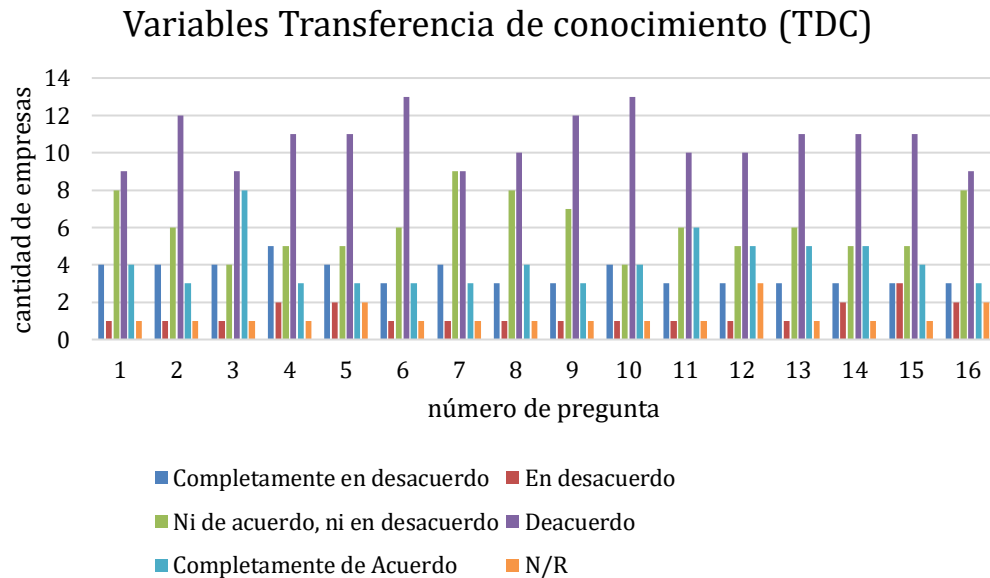


Grafico # 6. Fuente: Elaboración propia

A las preguntas sobre transferencia de conocimiento (TDC), contestaron positivamente el 59% de los encuestados, negativamente el 19% y se mantuvieron neutral el 22%. Esto da un índice de satisfacción del 59% en los procesos de transferencia de conocimiento, y pone en evidencia fallas en la complementariedad entre la universidad y la empresa o falta de capacidades para aprovechar la información.

Las principales variables que se caracterizaron en el proceso de transferencia de conocimiento, fueron estudiadas individualmente para conocer su comportamiento.

### La relacion universidad - empresa se caracteriza por la confianza mutua

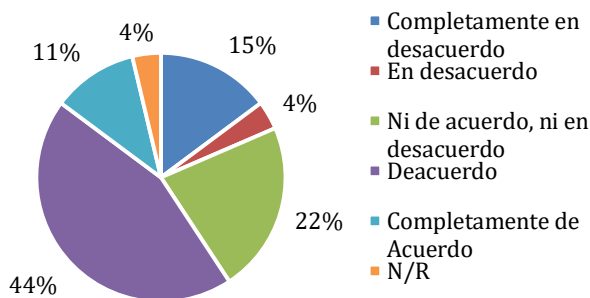


Grafico # 7. Fuente: Elaboración propia

### Complementariedad entre los recursos y capacidades de la universidad y la empresa

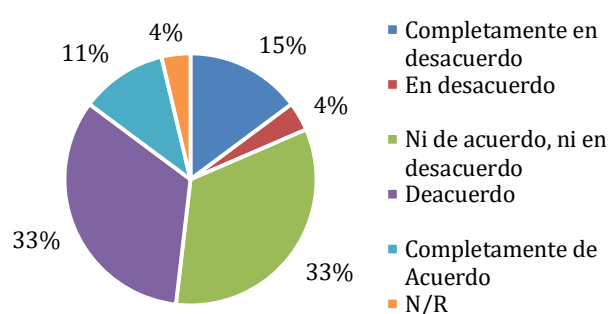


Grafico # 8. Fuente: Elaboración propia

Las empresas calificaron la complementariedad de los recursos entre la universidad y la empresa positivamente, es decir en acuerdo en un 44%, frente a una mirada negativa del 19%, que califica el des acuerdo. En esta variable es importante destacar el resultado que tuvo la indeterminación por parte de las empresas al no estar ni de acuerdo y en acuerdo con la afirmación, ya que represente más de la tercera parte de la opinión con un 33%. En cuanto a los aspectos en contra que tienen más peso en la opinión, se puede decir que se dan por las diferencias que se pueden presentar en el lenguaje, culturas organizacionales o dificultades en la interacción.

Por otro lado, está la variable confianza, en la relación universidad – empresa, que obtuvo el 55% de reacción positiva entre los empresarios, frente a un 19% que tiene una opinión negativa. Los resultados positivos, están ligados a el prestigio que tiene la universidad Icesi en materia administrativa y contable, además del reconocimiento que le ha dado la ciudad de Cali por generar profesionales de calidad. En cuanto a los negativos, se relacionan con la falta de complementariedad entre ambas organizaciones.

### Comunicación Universidad - empresa

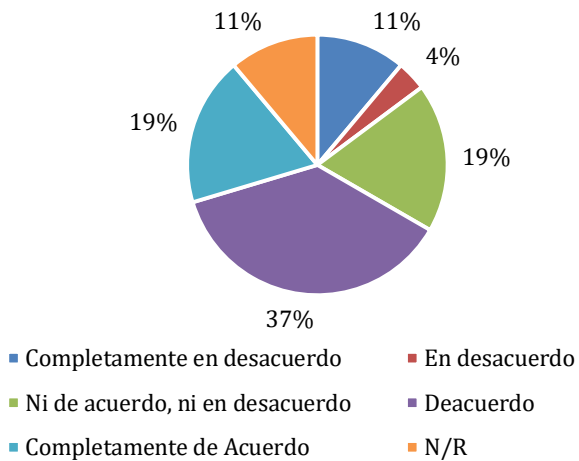


Grafico # 9. Fuente: Elaboración propia

### Aplicación de conocimiento

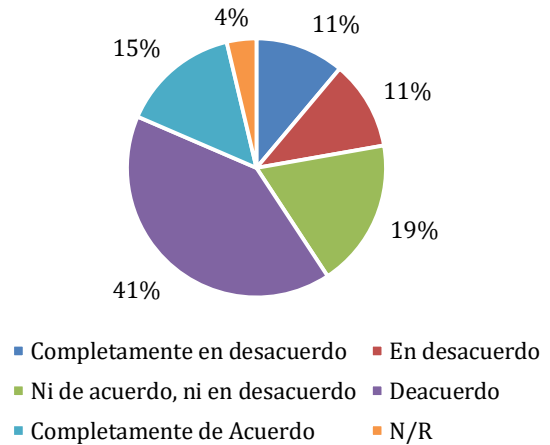


Grafico # 10. Fuente: Elaboración propia

### Difusión del conocimiento dentro de la empresa

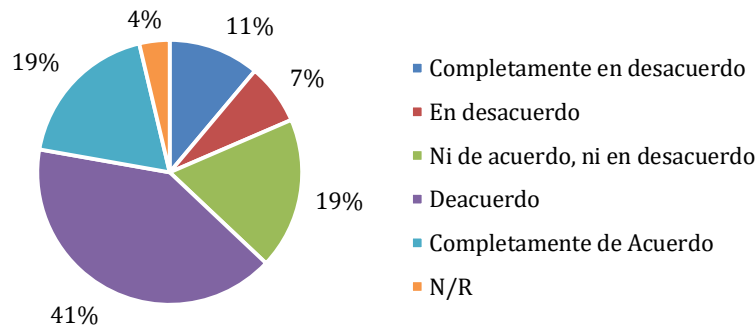


Grafico # 11. Fuente: Elaboración propia

En las gráficas 9, 10 y 11, se detallan los resultados a preguntas relacionadas con la comunicación universidad-empresa y la difusión e implementación del conocimiento, con el fin de identificar si existen en el proceso de transferencia de la información. La calificación que se le dio a la comunicación fue positiva en un 56% y negativa en un 15%; la calificación que se le dio a la aplicación del conocimiento por parte de la empresa, fue positiva en un 56% y negativa en un 22%; y la calificación que se dio a la difusión del conocimiento dentro de la empresa, fue positiva en un 60% y negativa en un 18%.

La información evidencia el éxito de más del 50% de las asesorías, sin embargo, alrededor del 20% de los encuestados presentan una opinión negativa frente alguna de las fases del proceso.

En cuanto a la capacidad de absorción de conocimiento (ACAP), se buscó estudiar en conjunto las variables, al igual que las TDC, para examinar su tendencia.

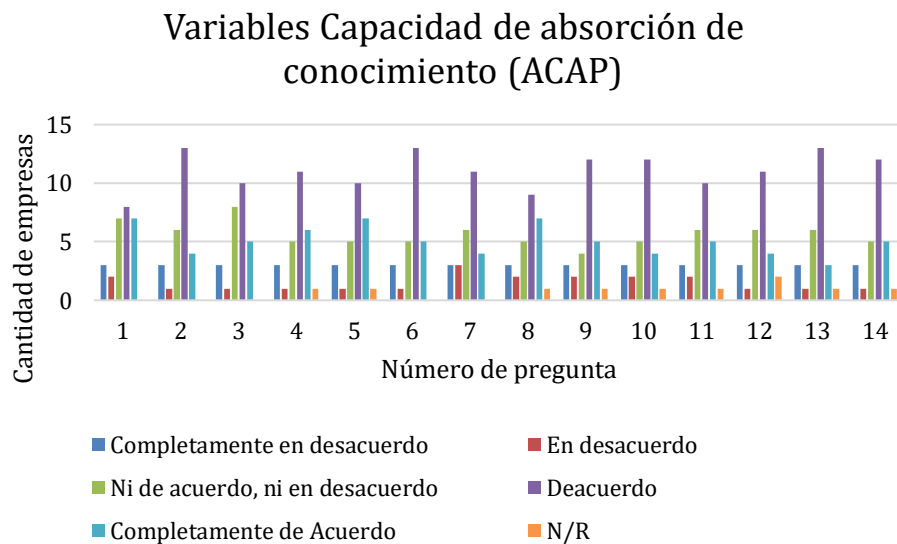


Grafico # 12. Fuente: Elaboración propia

A las preguntas sobre capacidad de absorción de conocimiento, contestaron positivamente el 55% de los encuestados, negativamente el 15% y se mantuvieron neutral el 30%. En acuerdo con la información, el índice de satisfacción es del 55% en los procesos de capacidad de absorción, y pone en evidencia fallas en el flujo de información y su aplicación.

Las principales variables que se caracterizaron en el proceso absorción de conocimiento, fueron estudiadas individualmente para conocer su comportamiento.

### Comunicación dentro de la empresa

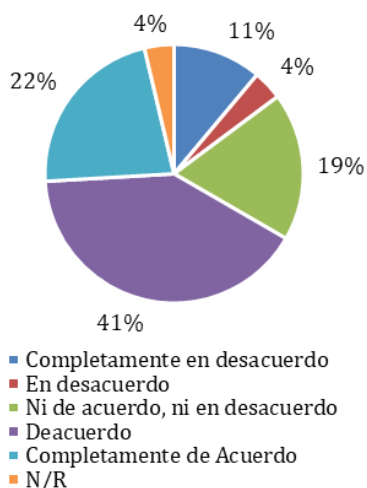


Grafico # 13. Fuente: Elaboración propia

### Aplicación de los nuevos conocimientos al trabajo diario en la empresa.

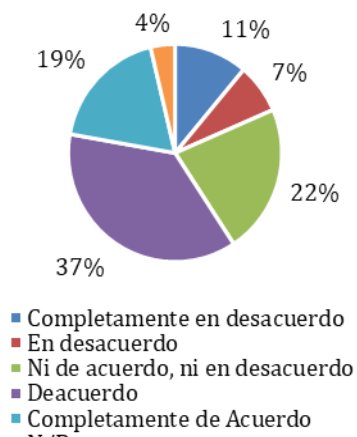


Grafico # 14. Fuente: Elaboración propia

Las empresas calificaron la comunicación dentro de la empresa positivamente, es decir en acuerdo en un 63%, frente a una mirada negativa del 15%, que califica el des acuerdo. La mayoría de las empresas aseguran, que dentro de sus procesos se mantiene una buena comunicación entre empleados y administradores, esto facilita la transmisión del conocimiento y permite el reconocimiento de faltantes o fallas en el mismo.

Por otro lado, está la variable que califica la aplicación de los nuevos conocimientos al trabajo diario de la empresa, que obtuvo el 56% de reacción positiva entre los empresarios, frente a un 18% que tiene una opinión negativa. Los resultados positivos, están ligados al uso de herramientas suministradas por el asesor, quien se encarga de elaborar mecanismos para que a las empresas se les facilite poner en práctica el nuevo conocimiento. En cuanto a los negativos, se relacionan con la falta recursos, capacidades o incluso disposición por parte de la empresa.

### Uso del conocimiento recopilado, por parte de los trabajadores de la empresa.

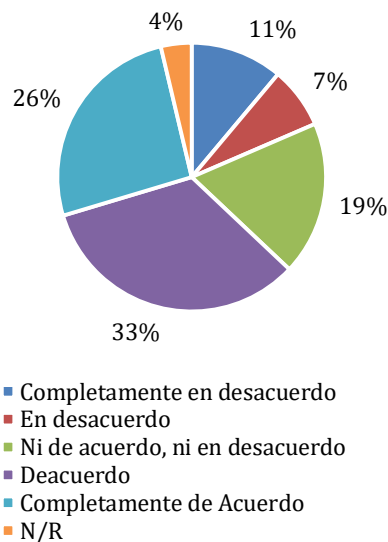


Grafico # 15. Fuente: Elaboración propia

### La empresa cuenta con la tecnología necesaria para aplicar el conocimiento adquirido.

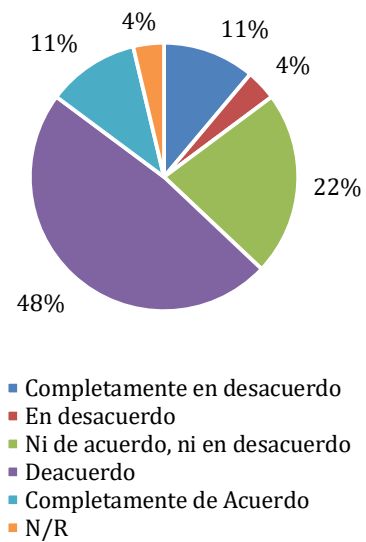


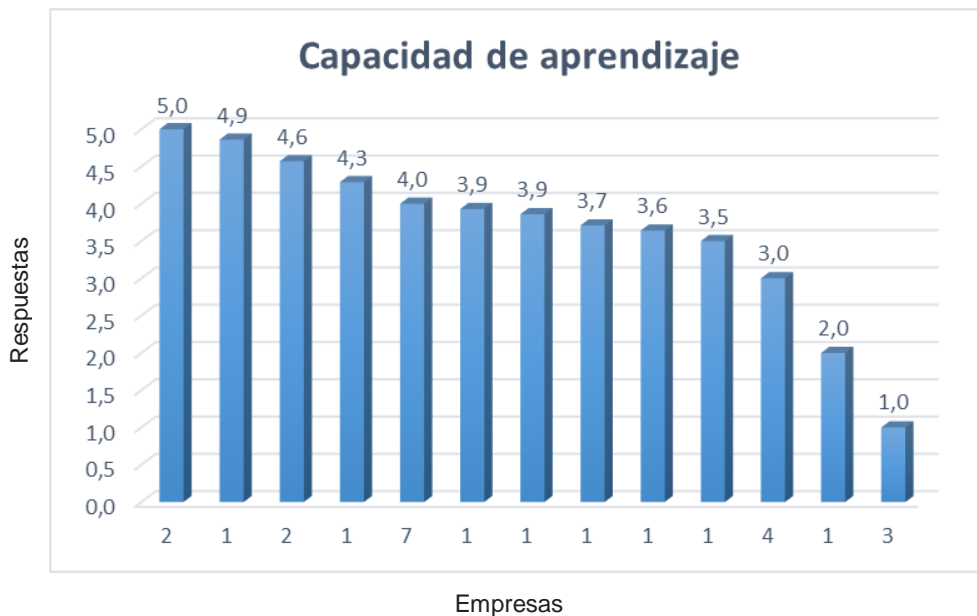
Grafico # 16. Fuente: Elaboración propia

En las gráficas 15 y 16, se detallan los resultados a preguntas relacionadas con el uso y la aplicación del conocimiento, con el fin de identificar si existen fallas en el proceso de aplicación de la información dentro de la empresa. La calificación que se le dio al uso de la nueva información por parte de los trabajadores fue positiva en un 56% y negativa en un 18%; la calificación que se le dio a la capacidad tecnológica de la empresa para aplicar el conocimiento, fue positiva en un 59% y negativa en un 15%; esto sugiere que las fallas tanto en el proceso de transferencia como en el de aplicación de la información, se presentaron de acuerdo con la muestra, en alrededor del 17% de los encuestados.

La información evidencia que: la falta de complementariedad entre la universidad – empresa, la falta de comunicación dentro de la empresa, no contar con recursos y capacidades para la aplicación de la nueva información y el desinterés o falta de compromiso por parte de los trabajadores y directivos, conduce al fracaso de la consultoría.

### 6.3 CAPACIDAD DE APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL

La capacidad de aprendizaje dentro de las organizaciones es de vital importancia en la búsqueda de un resultado positivo en la transferencia de conocimiento a través de la consultoría financiera, motivo por el cual dentro de la encuesta se abordaron una serie de afirmaciones referidas al tema. Las calificaciones están en un rango de 1 a 5, donde 1 significa completamente en desacuerdo y 5 completamente de acuerdo. Los resultados obtenidos se muestran en la siguiente gráfica.



Gráfica # 17. Fuente: Elaboración propia.

Los resultados promedios de la encuesta califican la capacidad de aprendizaje en el interior de la empresa, en un rango mínimo de 1 presentado por 3 de las empresas encuestadas a un máximo de 5,0, presentado por 2 de las empresas. Del total de encuestas, se obtuvo que en un 50% la calificación promedio es superior a cuatro (4), estando de acuerdo con la mayoría de las afirmaciones que se evaluaron; mientras que el 50% restante podría no estar implementando mecanismos adecuados para el desarrollo de nuevas ideas y fomentación del aprendizaje lo que influye de manera negativa en la transferencia de conocimiento.

En cuanto al promedio obtenido por cada pregunta, los resultados obtenidos son los siguientes:

Preguntas	CA1	CA2	CA3	CA4	CA5	CA6	CA7	CA8	CA9	CA10	CA11	CA12	CA13	CA14
Promedio	3,70	3,74	3,67	3,37	3,37	3,44	3,59	3,78	3,81	3,81	3,78	3,59	3,56	3,56

Tabla 4. Fuente: Elaboración propia.

Ninguna de las respuestas está representada por un valor superior a cuatro (de acuerdo), pero sin duda los promedios más bajos son los que corresponden a afirmaciones asociadas con el impulso que sienten los miembros de la organización para tomar riesgos o experimentar en territorios desconocidos. Debido a la calificación obtenida nos muestra que no hay un alto grado de aceptación para el ítem evaluado.

Es necesario mencionar que la meta fijada la Universidad Icesi para la calificación por parte de las empresas receptoras de la consultoría, sea un promedio igual o superior de 3,6 y en este caso como lo podemos ver en el cuadro xxx, más del 50% de las empresas cumplieron con sus expectativas.

En el análisis de los resultados evaluados, la mayoría de las encuestas cumplen con la meta establecida para el proceso de consultoría. Sin embargo, en las que se obtuvo menor puntaje se puede realizar una reunión con la persona encargada que permita socializar los aspectos a mejorar dentro de su organización a fin de cumplir de manera adecuada con una política de calidad.

#### 6.4 EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DE LA EMPRESA, TRAS EL PROCESO DE CONSULTORÍA

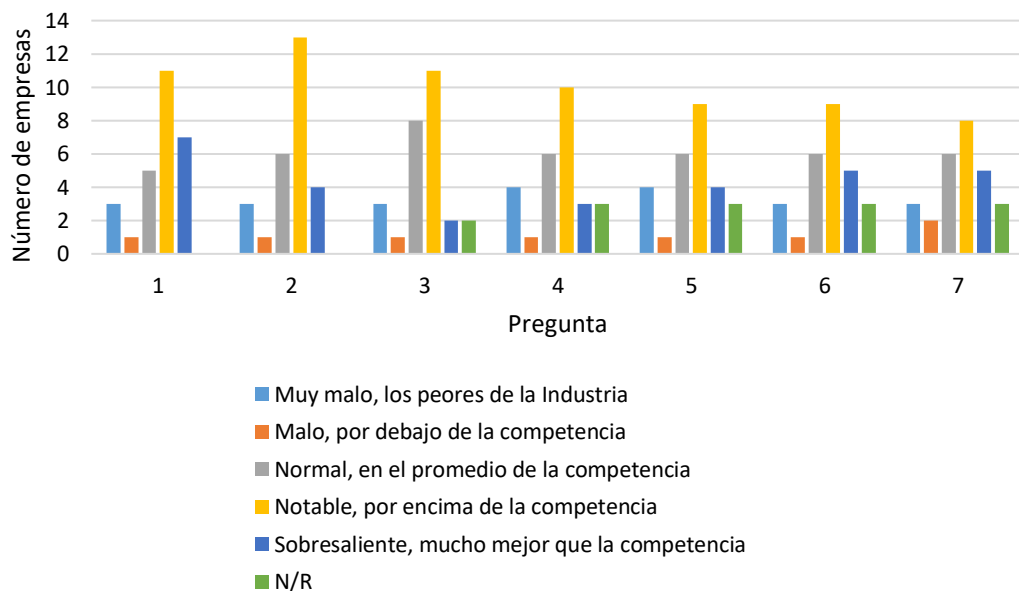


Grafica # 18. Fuente: Elaboración propia.

Los resultados promedios muestran el desempeño que tiene la organización, el rango mínimo es de 1 y lo muestran 3 de las empresas encuestadas, las mismas que muestran el puntaje más bajo en cuanto a la capacidad de aprendizaje; esto podría deberse a que posterior al proceso, las empresas retoman las estrategias de trabajo antiguas sin permitir dar entrada a los nuevos conocimientos adquiridos, posiblemente no se está capacitando al personal de manera adecuada o no le dan la importancia adecuada a la participación de personas activas e ingeniosas. En cuanto al rango máximo, es de 5 y solo una empresa lo representa, lo que significa que hay entidades en donde el desempeño si ha mejorado a partir de un proceso de consultoría exhaustivo, probablemente en empresas como esta, han aprendido a tener un mejor manejo económico lo que les permite tener un crecimiento en sus utilidades.

En cuanto al total de las encuestas, el 54% presentan una aceptación igual o superior a cuatro (de acuerdo), es decir que a manera global la consultoría es un proceso que si genera cambios en el interior de las empresas y lo más importante ayuda a la solución de problemas de ente financieros que pueden surgir.

Variables Dsempño de la organización (DO)



Grafica # 19. Fuente: Elaboración propia.

En cuanto al desempeño de la organización se puede notar que todas las empresas están en un nivel notable, puesto que están por encima de la competencia. Este desempeño es básicamente el resultado de una adecuada adaptación de los conocimientos adquiridos durante

y después del proceso de consultoría, es decir las compañías están absorbiendo nuevas herramientas que les permiten mejorar sus resultados económicos.

Dicha variable esta medida en la calidad de producto o servicio que prestan las compañías tras haberse relacionado en algún momento con un proceso de consultoría, el éxito de los nuevos productos que se ofrecen; los niveles de ventas; el margen bruto de utilidad obtenido por las empresas y los retornos sobre la inversión inicial. Es necesario recalcar que para que dicho proceso sea totalmente efectivo, las empresas deben apropiarse de todas las herramientas brindadas por el consultor y de esta manera provechar de manera eficiente los recursos económicos y transformarlos en rentabilidades para la compañía.

## 7. CONCLUSIONES

- El análisis de la información permite concluir, que alrededor del 55% de las consultorías realizadas tienen éxito en cada una de las fases del proceso, sin embargo, los resultados del análisis también demuestran que alrededor del 15% de las consultorías no logran alcanzar los objetivos propuestos, por la falta de reciprocidad en la relación Universidad – empresa y la falta de interés por parte de los trabajadores y directivos para aplicar el conocimiento en cualquiera de las fases de la consultoría.

- Un mal proceso de consultoría, conlleva a la no aplicación del nuevo conocimiento. Las fallas se pueden dar en cualquiera de las fases de la consultoría, y se ven reflejadas en el desempeño y aprendizaje de la empresa.

- Para facilitar el éxito de la consultoría, se necesita de la disposición tanto de la Universidad, como de la empresa. La empresa debe motivar a los empleados a recibir y aplicar la información, así como garantizar los medios físicos y tecnológicos para su aplicación.

- Para que la transferencia de conocimiento entre la universidad y la empresa tenga un impacto positivo en el desarrollo económico de la empresa, No solo la información que se transmite debe ser de calidad, se deben complementar los recursos de ambas organizaciones, tener un plan de aplicación de nuevo conocimiento para todas las áreas afectadas en la empresa y complementar el aprendizaje con el seguimiento y actualización de conocimiento.

- La transferencia de conocimiento a través de la consultoría financiera ha tenido un impacto positivo en el desarrollo de las actividades de las diferentes empresas. Lo anterior se debe a que, como lo muestran los resultados obtenidos dicho proceso posee un alto grado de aceptación que le permite llevar a cabo su labor de manera idónea frente a las necesidades empresariales. La medición de las diferentes variables hasta llegar al desempeño de las empresas nos muestra, que este proceso es de vital importancia para tener un crecimiento económico y organizacional.

- Los mecanismos usados para la transferencia de conocimiento han cambiado las perspectivas tradicionales en cuanto a la productividad de las empresas y han fomentado la innovación. Las empresas han adoptado herramientas que garanticen una evolución constante y con resultados positivos.

## 8. BIBLIOGRAFIA

- CHARRIA, M. M., & VICTORIA, J. (2013, 05 27). *LA TRANSFERENCIA DE CONOCIMIENTO INTERORGANIZACIONAL*. (U. ICESI, Ed.) CALI, COLOMBIA. From [https://repository.icesi.edu.co/biblioteca\\_digital/bitstream/10906/76385/1/transfere\\_ncia\\_conocimiento\\_interorganizacional.pdf](https://repository.icesi.edu.co/biblioteca_digital/bitstream/10906/76385/1/transfere_ncia_conocimiento_interorganizacional.pdf)
- COLCIENCIAS. (2016, 08 26). *Transferencia de conocimiento, una estrategia para potencializar la investigación*. From [http://www.colciencias.gov.co/sala\\_de\\_prensa/transferencia-conocimiento-una-estrategia-para-potencializar-la-investigacion](http://www.colciencias.gov.co/sala_de_prensa/transferencia-conocimiento-una-estrategia-para-potencializar-la-investigacion)
- Concejo de Redaccion SIIGO. (2018, 01 19). *SIIGO*. From NIIF en Colombia: retos para 2018: <https://www.siigo.com/blog/contador/niif-en-colombia-retos-para-2018/>
- Corporacion Industrial Minuto de Dios. (2017, 10 31). *Corporacion Industrial Minuto de Dios*. From 3 MODELOS DE RELACION ENTRE LA UNIVERSIDAD Y LAS EMPRESAS: <https://mdc.org.co/3-modelos-de-la-relacion-entre-la-universidad-y-las-empresas/>
- del Castillo Sanchez, L., & Reyes Diaz, S. (2015). LOS MODELOS DE RELACIÓN UNIVERSIDAD-EMPRESA. *Revista: Caribeña de Ciencias Sociales*.
- FAJARDO GIL, C., & FAJARDO GIL, R. (2014). *LA TRANSFERENCIA DE CONOCIMIENTO Y EL APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL EN UNA FIRMA DE CONSULTORÍA FINANCIERA*. Cali.
- Gil, C. F. (2014). *LA TRANSFERENCIA DE CONOCIMIENTO Y EL APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL EN UNA FIRMA DE CONSULTORÍA FINANCIERA*. Cali.
- Gil, R. F. (2014). *LA TRANSFERENCIA DE CONOCIMIENTO Y EL APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL EN UNA FIRMA DE CONSULTORÍA FINANCIERA*. Santiago de Cali.
- Higuera, J. (n.d.). CONVERGENCIA A LAS NIIF: UN CAMBIO HACIA LA COMPETITIVIDAD. *UAMF Boletín de coyuntura #6*.
- Jurado, J., Henríquez, L., Martínez, E., & de Lucio, I. (2011). Las relaciones universidad-empresa. *REVISTA IBEROAMERICANA DE EDUCACIÓN*. From [file:///C:/Users/1143987935/Downloads/rie57a04%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/1143987935/Downloads/rie57a04%20(1).pdf)
- OREJUELA, A. R. (2006, 09 20). *Transferencia de conocimiento en relaciones inter-organizacionales: su efecto sobre el desempeño de la firma receptora*. From [https://www.icesi.edu.co/revistas/index.php/estudios\\_gerenciales/article/view/226/html](https://www.icesi.edu.co/revistas/index.php/estudios_gerenciales/article/view/226/html)
- Rodriguez, C. A. (2017, 08 23). "Empresas no han estado a la altura del reto de converger hacia las Normas Internacionales". From Actualicece: <https://actualicese.com/actualidad/2017/08/23/empresas-no-han-estado-a-la-altura-del-reto-de-converger-hacia-las-normas-internacionales/>
- Universidad Autonoma de Barcelona. (2018). From Transferencia del conocimiento: <https://www.uab.cat/web/investigat/informacion/innovacion-transferencia-y-empresa/transferencia-del-conocimiento-1345667266489.html>
- Universidad del Rosario. (n.d.). *Universidad del Rosario*. From LAS NIIF EN COLOMBIA: UN NUEVO RETO PARA LAS EMPRESAS: <https://educacioncontinua.urosario.edu.co/subsecciones/blog/las-niif-en-colombia-un-nuevo-reto-para-las-empresas>

Villamil, A. (2013, 01 24). *Global Business Partner*. From La convergencia a las NIIF en Colombia es más que una obligación legal: <http://www.gbpgroup.com.co/Noticias4.html>

## 9. ANEXOS



### ENCUESTA

1. Buenos días mi nombre es: \_\_\_\_\_, vengo en representación de la U. Icesi. Estamos haciendo un estudio sobre la transferencia de conocimientos a las empresas y el impacto en los resultados organizacionales.

2. **Confidencialidad:** Se garantiza que la información que usted nos proporciona es para fin investigativo, y será usada como parte de resultados globales, no se relacionarán nombres propios o de empresas. Se considera información confidencial.

#### I. PERFIL DEL ENCUESTADO

Por favor me indica la opción que se ajusta a sus características en cada una de las siguientes preguntas: (marcar con x)

1.1 Nivel Académico	1.2 Antigüedad en la empresa Actual	1.3 Cargo Actual en la empresa
Bachiller <input type="checkbox"/>	1 a 2 años <input type="checkbox"/>	Gerente General o de Área <input type="checkbox"/>
Técnico <input type="checkbox"/>	3 a 10 años <input type="checkbox"/>	Jefatura de Área <input type="checkbox"/>
Universitario <input type="checkbox"/>	11 a 15 años <input type="checkbox"/>	Administrativo <input type="checkbox"/>
Postgrado <input type="checkbox"/>	Más de 15 años <input type="checkbox"/>	Operativo <input type="checkbox"/>

#### II. PERFIL DE LA ORGANIZACIÓN

Por favor me indica en cada una de las siguientes preguntas, la opción que se ajusta a las características de su empresa (Marcar con una x)

2.1 Número de Empleados		2.2 Tamaño	
1 a 10 <input type="checkbox"/>	11 a 50 <input type="checkbox"/>	51 a 250 <input type="checkbox"/>	Más de 250 <input type="checkbox"/>
		Pequeña <input type="checkbox"/>	Mediana <input type="checkbox"/>
		Grande <input type="checkbox"/>	
2.3 Facturación Anual (Pesos):		2.4 Antigüedad de la empresa (Años):	
2.5 ¿Cuenta con alguna Certificación de Calidad (Ejemplo: ISO)?		¿Se Renueva periódicamente?	
Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>		Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>	
2.6 Cual es el enfoque competitivo de su empresa (Seleccione el más importante)		2.7. ¿Cuál es la estructura de propiedad de la empresa	
Calidad <input type="checkbox"/>		Empresa Familiar <input type="checkbox"/>	
Costo <input type="checkbox"/>		División de Empresa Multinacional <input type="checkbox"/>	
Cantidad <input type="checkbox"/>		Grupo de Empresas <input type="checkbox"/>	
Tiempo <input type="checkbox"/>		Propiedad no Familiar <input type="checkbox"/>	
Rentabilidad <input type="checkbox"/>			
2.8 ¿A que sector pertenece la empresa?			

Quien desee ser convocado posteriormente a la conferencia de socialización de los resultados globales de la investigación en la Universidad Icesi, diligencie los siguientes datos personales :

Nombre Completo:		Cargo:	
Correo Electrónico:		Celular:	Empresa:
Teléfono:	Dirección:		

#### III. TRANSFERENCIA DE CONOCIMIENTOS (TDC) Y CAPACIDAD DE ABSORCIÓN

Por favor, evalúe de 1 a 5 las siguientes afirmaciones respecto a una organización con la cual su empresa haya tenido un contacto de consultoría para obtener nueva información, intercambiar conocimiento y desarrollar las actividades de la organización.

Indique la siguiente información de la última consultoría recibida o la más importante para la empresa:

¿En que Área?	Con que tipo de entidad (Marcar con una x)		
¿Cuál fue la duración? (Meses)	Universidad <input type="checkbox"/>	Firma consultora <input type="checkbox"/>	Otro <input type="checkbox"/>
	Que Tipo de entidad		

Evalué de 1 a 5 siendo (1) Completamente en desacuerdo; (2) En desacuerdo; (3) Ni de acuerdo, ni en desacuerdo; (4) De acuerdo; (5) Completamente de acuerdo

TDC 1	Existe una estrecha interacción personal entre las dos organizaciones	1	2	3	4	5
TDC 2	La relación entre las dos organizaciones se caracteriza por la confianza mutua	1	2	3	4	5
TDC 3	La relación entre las dos organizaciones se caracteriza por el respeto mutuo	1	2	3	4	5
TDC 4	La relación con esta organización es de amistad personal	1	2	3	4	5
TDC 5	La relación entre las dos organizaciones se caracteriza por un alto nivel de reciprocidad	1	2	3	4	5
TDC 6	Los miembros de las dos organizaciones comparten su propio lenguaje común	1	2	3	4	5
TDC 7	Existe una gran complementariedad entre los recursos y capacidades de las dos organizaciones	1	2	3	4	5
TDC 8	Las culturas organizacionales de ambas organizaciones son compatibles	1	2	3	4	5
TDC 9	Los estilos de funcionamiento y gestión de las dos organizaciones son compatibles	1	2	3	4	5
TDC 10	Las reuniones interdepartamentales se organizan para discutir el desarrollo y las tendencias de la organización	1	2	3	4	5
TDC 11	Las diferentes unidades publican periódicamente documentos informativos (reportes, boletines, etc.).	1	2	3	4	5
TDC 12	Los datos importantes se transmiten regularmente a todas las unidades	1	2	3	4	5
TDC 13	Cuando algo importante ocurre, todas las unidades son informadas dentro de un breve periodo de tiempo	1	2	3	4	5
TDC 14	La organización tiene las capacidades o aptitudes necesarias para garantizar que el conocimiento fluya dentro de la organización y sea compartido con las diferentes unidades	1	2	3	4	5
TDC 15	Hay una clara división de funciones y responsabilidades relacionadas con la utilización de la información y el conocimiento obtenido desde afuera	1	2	3	4	5
TDC 16	Existen capacidades y habilidades necesarias para aprovechar la información y el conocimiento obtenido desde el exterior	1	2	3	4	5

**IV. CAPACIDAD DE ABSORCIÓN DE CONOCIMIENTO (ACAP)**

Por favor, evalúe de 1 a 5 las siguientes afirmaciones respecto a la capacidad que su organización tiene para reconocer, asimilar y aplicar el conocimiento nuevo, entendido como la capacidad de absorción empresarial.

Indique con (5) si está Completamente de acuerdo; (4) De acuerdo; (3) Ni de acuerdo, ni en desacuerdo; (2) En desacuerdo; y (1) si está Completamente en desacuerdo; marque un número intermedio en cada caso

ACAP 1	La búsqueda de información pertinente sobre su industria es una actividad prioritaria que se desarrolla diariamente en su empresa	1	2	3	4	5
ACAP 2	La gerencia motiva a los empleados a utilizar las fuentes de información de su industria	1	2	3	4	5
ACAP 3	La administración espera que los empleados manejen información adicional a la de su industria.	1	2	3	4	5
ACAP 4	En la empresa las ideas y conceptos se comunican entre los distintos departamentos	1	2	3	4	5
ACAP 5	Los responsables de la gestión de la empresa enfatizan en el apoyo interdepartamental para resolver problemas	1	2	3	4	5
ACAP 6	En la empresa hay un flujo de información rápido: por ejemplo, si una unidad de negocio obtiene información importante, ésta la comunica lo antes posible a todas las otras unidades de negocio o departamento	1	2	3	4	5
ACAP 7	La gerencia exige reuniones interdepartamentales periódicas para intercambiar nuevos avances, problemas y logros	1	2	3	4	5
ACAP 8	Los empleados tienen la capacidad para estructurar y utilizar el conocimiento recopilado	1	2	3	4	5
ACAP 9	Los empleados están dispuestos a absorber nuevo conocimiento, así como para prepararse para otros propósitos que puedan ponerse a disposición	1	2	3	4	5
ACAP 10	Los empleados vinculan con éxito los conocimientos existentes con las nuevas ideas	1	2	3	4	5
ACAP 11	Los empleados son capaces de aplicar los nuevos conocimientos en el trabajo práctico que se realiza diariamente	1	2	3	4	5
ACAP 12	La gerencia apoya el desarrollo de prototipos	1	2	3	4	5
ACAP 13	La empresa se replantea y reconsidera regularmente las tecnologías para adaptarlas a los nuevos conocimientos	1	2	3	4	5
ACAP 14	La empresa tiene la capacidad de trabajar de manera más eficaz mediante la adopción de nuevas tecnologías	1	2	3	4	5

**V. CAPACIDAD DE APRENDIZAJE (CA)**

Por favor, evalúe de 1 a 5 las siguientes afirmaciones respecto a las dinámicas de comunicación, innovación y aprendizaje que hay en su empresa

Indique con (5) si está Completamente de acuerdo; (4) De acuerdo; (3) Ni de acuerdo, ni en desacuerdo; (2) En desacuerdo; y (1) si está Completamente en desacuerdo

CA 1	En mi organización las personas reciben apoyo y aliento cuando presentan nuevas ideas	1	2	3	4	5
CA 2	La iniciativa a menudo recibe una respuesta positiva, de modo que las personas se sienten animadas a generar nuevas ideas	1	2	3	4	5
CA 3	La gente es impulsada a tomar riesgos en esta organización	1	2	3	4	5
CA 4	Aquí la gente a menudo se aventura en un territorio desconocido	1	2	3	4	5
CA 5	Hace parte de la labor de todo el personal recoger, recuperar y presentar información sobre lo que está pasando fuera de la empresa	1	2	3	4	5
CA 6	Existen sistemas y procedimientos para recibir, recopilar y compartir información desde fuera de la empresa	1	2	3	4	5
CA 7	Se anima a la gente a interactuar con el entorno: competidores, clientes, institutos tecnológicos, universidades, proveedores, etc.	1	2	3	4	5
CA 8	Se anima a los empleados a comunicarse	1	2	3	4	5
CA 9	Hay una comunicación libre y abierta dentro de mi grupo de trabajo	1	2	3	4	5
CA 10	Los gerentes u administradores facilitan la comunicación	1	2	3	4	5
CA 11	El trabajo en equipo interfuncional es común aquí	1	2	3	4	5
CA 12	En esta organización los gerentes con frecuencia involucran a sus empleados en las decisiones importantes	1	2	3	4	5
CA 13	Las políticas están significativamente influenciadas por la opinión de los empleados	1	2	3	4	5
CA 14	La gente se siente involucrada en las decisiones más importantes de la empresa	1	2	3	4	5

**VI. DESEMPEÑO DE LA ORGANIZACIÓN (DO)**

Por favor, evalúe de 1 a 5 a cada uno de los siguientes aspectos con relación a sus competidores.

Marque la respuesta para cada fila, indicando el impacto de la transferencia de conocimiento en su empresa

Indique con un (5) si es Sobresaliente, mucho mejor que la competencia; (4) Notable, por encima de la competencia; (3) Normal, en el promedio de la competencia; (2) Malo, por debajo de la competencia y un (1) si es muy malo, los peores de la industria

DO1	La calidad del producto o servicio	1	2	3	4	5
DO2	El éxito de nuevos productos o servicios	1	2	3	4	5
DO3	La tasa de retención de clientes	1	2	3	4	5
DO4	El nivel de venta	1	2	3	4	5
DO5	El retorno sobre el capital	1	2	3	4	5
DO6	El margen bruto de utilidad	1	2	3	4	5
DO7	El retorno sobre inversión	1	2	3	4	5

Gracias por su Colaboración