

Generación de Modelo de Gestión del Conocimiento aplicado a negocios pequeños: Tiendas Barriales




W^{Live}Working
EDITORIAL

**Investigación realizada por
Docentes Investigadores de:**


UNIVERSIDAD DE
GUAYAQUIL

ISBN: 978-9942-7360-2-4





Créditos

Generación de Modelo de Gestión del Conocimiento aplicado a negocios pequeños - Tiendas Barriales

Dirección y Coordinación Editorial: Sara Díaz Villacís
Revisión de contenido: MSc. Christian Armendáriz PhD (c)
Revisión pedagógica: MSc. Fabrizzio Andrade PhD (c)

© ® Derechos de copia y Propiedad intelectual

Libro bajo revisión técnica y didáctica de pares

Guayaquil - Ecuador

Febrero del 2025

ISBN: 978-9942-7360-2-4

Descarga: <https://liveworkingeditorial.com/product/modelo-de-gestion-del-conocimiento/>

Indexación



Autores

Jorge Montecel Shiguango

Ingeniero en sistemas administrativos computarizados, Magister en Administración de empresas de la Universidad de Guayaquil. Docente de la Carrera de Administración de empresas, Facultad de Ciencias



Administrativas de la Universidad de Guayaquil, Docente de las materias Administración de Marketing y Desarrollo Local. Director de proyecto de investigación y de proyectos de vinculación con la comunidad

Afiliación: Universidad de Guayaquil

Orcid: <https://orcid.org/0000-0002-2243-8156>

Sophía Galárraga Tobar

Doctora en Planificación Pública y Privada, Magister en Administración de Empresas, Magister en Diseño y Gestión de Marca, Licenciada en Sistemas de Información, Docente Agregado 1 en Facultad de Ciencias



Administrativas de Universidad de Guayaquil, actualmente desempeño cátedra de Planeación y Dirección Estratégica, Modelos Organizacionales y Democracia, Ciudadanía y Globalización a nivel de pregrado; Docente Investigadora

- **Afiliación**

Universidad de Guayaquil

- **Orcid**

<https://orcid.org/0000-0003-3722-2064>

Ingrid Sarmiento Torres

Investigador acreditado
REGINV-22-06184 en
estadística aplicada, análisis
estadístico multivariante.



Magíster en Gestión de la
Productividad y Calidad,
Ingeniera en Estadística Informática,
Docente Agregado 1 en Facultad de Ciencias Administrativas de
Universidad de Guayaquil, actualmente desempeño cátedra de
Estadística y Matemáticas; Facilitador de los programas de
formación docente en el área de Estadística.

- **Afiliación**

Universidad de Guayaquil

- **Orcid**

<https://orcid.org/0000-0003-1081-2435>

Patricio Ajila Rodas

Ingeniero Comercial por la Universidad de Guayaquil, Máster en Desarrollo local e innovación del territorio por la Universidad de Alicante, Magister en



administración de empresas con mención en Marketing por la Universidad de Guayaquil, Máster en Marketing Digital por la Universidad de la Rioja UNIR. Actualmente me desempeño como docente de la Licenciatura en mercadotecnia de la Universidad de Guayaquil, en las asignaturas de Marketing Relacional, Comunicación integral en mercadotecnia, Trade Marketing.

- **Afiliación**

Universidad de Guayaquil

- **Orcid**

<https://orcid.org/0000-0002-5167-1360>

Estrella Rivera Aguilar

Ingeniera Comercial y Contadora Pública Autorizada por la Universidad de Guayaquil. Magíster en Auditoría Integral por la Universidad Técnica Particular de Loja. Egresada del Programa de Posgrado Maestría en Auditoría y Control Gubernamental Internacional de la Universidad de Buenos Aires -



Argentina, Doctoranda en Ciencias Económicas Mención Contabilidad por la Universidad Nacional de Cuyo (Mendoza-Argentina). Desde el 2001 ha laborado en la Contraloría General del Estado en el área de Auditoría, desempeñando actualmente el cargo de Supervisora Provincial de Auditoría. Docente invitada del programa de Maestría en Contabilidad y Auditoría Mención Gestión Tributaria de la Universidad Católica Santiago de Guayaquil. Ha laborado también como personal académico en varias instituciones de Educación Superior, entre ellas la Universidad de Guayaquil en donde ha participado en programas de investigación y proyectos de vinculación con la sociedad.

- **Afiliación**

Universidad de Guayaquil

- **Orcid**

<https://orcid.org/0000-0001-8891-3629>

Miguel Cueva Estrada

Docente Universidad de Guayaquil, Máster en Administración de Empresas de la Universidad de Guayaquil, Master en Educación Superior de la Universiada de Guayaquil, Especialista en Proyectos de Desarrollo Social de la Universidad de Guayaquil, Economista especializado en Mención Empresarial, Especialización Finanzas de la Escuela Superior Politécnica del Litoral.



- **Afiliación**

Universidad de Guayaquil

- **Orcid**

<https://orcid.org/0000-0002-4145-3159>

Índice general

Créditos	2
Generación de Modelo de Gestión del Conocimiento aplicado a negocios pequeños - Tiendas Barriales	2
Autores	3
Índice general	9
Índice de Tablas.....	15
Índice de Figuras	17
Prólogo	18
1 Sección I - Contexto actual de las Tiendas de Barrio en Guayaquil.....	20
1.1 Antecedentes teóricos	21
1.1.1 Estudio de un Análisis Situacional realizado a las tiendas pequeñas de Medellín, Colombia.....	22
1.1.2 Análisis Situacional de la pequeña empresa El Lojanito, de la provincia de Pichincha, para implementar un plan estratégico que mejore su área administrativa	23

1.1.3	Implementación de un Manual Administrativo a las tiendas de abarrotes del D.F.	24
1.2	Tipos de Tiendas pequeñas o de barrio.....	25
1.3	Características de las Tiendas Pequeñas según algunos autores.....	28
1.4	Desafíos de las tiendas de barrio en el siglo XXI	30
1.5	Formas de diferenciación en tiendas de barrio ...	31
1.5.1	Atención personalizada.....	31
1.5.2	Cercanía respecto del domicilio	32
1.5.3	Servicios básicos.....	32
1.6	Contexto actual de las tiendas de barrio (2018-2023)	32
1.7	Modelos de gestión del conocimiento en tiendas barriales	33
1.8	Impacto de la inseguridad en el funcionamiento de las tiendas	34
1.9	Gestión administrativa en el sector Guasmo Sur	35

1.10	Desempeño económico frente a supermercados	37
1.11	Capacitación y modernización en la gestión administrativa.....	38
1.12	Las tiendas de barrio como fenómenos estructurales	39
1.13	La informalidad: síntoma y obstáculo.....	41
1.14	Educación financiera y capacitación como eje articulador	43
1.15	Estructuras organizativas para negocios pequeños	45
1.16	Tecnología y transformación digital	47
1.17	El crédito como oportunidad, no como carga .	48
1.18	Vinculación universidad-sociedad: modelo de corresponsabilidad.....	50
1.19	Mujeres emprendedoras y equidad de género .	52
1.20	Conclusiones de la sección.....	54

2	Sección II - Aproximación teórica de los modelos de gestión del conocimiento a las tiendas de barrio	57
2.1	Espiral del conocimiento – Modelo de creación del conocimiento	63
2.2	Modelo De Gestión Tecnológica Del Conocimiento Paniagua y López	66
2.3	Modelo De Bustelo y Amarilla	68
2.4	Modelo Balanced Scorecard	70
2.5	Modelo Cities Intellectual Capital Benchmarking System	71
2.6	Modelo De Gestión Del Conocimiento Por Procesos	71
2.7	Modelo De Bernal, Torres Gerencia Del Conocimiento	73
2.8	Modelo En Las Administraciones Públicas (THALEC)	74
2.9	Modelo Knowledge Practices Management Consulting -KPMG	76

2.10	Modelo De Dirección Estratégica Por Competencias	77
2.11	Modelo NOVA.....	79
2.12	Proceso De Espiral Del Conocimiento.....	80
2.13	Modelo Technology Broker	81
2.14	Modelo Knowledge Management Assessment Tool – (KMAT).....	83
2.15	Modelo De La Agencia	84
2.16	Modelo de Wiig.....	84
2.17	Modelo Monitor De Activos Intangibles de Sveiby.	85
2.18	Modelo De La Integración De Tecnologías De Kerschberg	87
2.19	Modelo Intellectus (Foro del conocimiento Intellectus – CIC)	88
2.20	Modelo Navegador De Skandia	89
3	Conclusiones de la sección	94

4	Sección III - Construcción de modelo de gestión del conocimiento enfocado en tiendas de barrio.....	96
4.1	Instrumento	100
4.2	Fuente de información	103
4.3	Población y muestra.....	104
4.4	Modelo teórico	105
4.5	Resultados	108
4.6	Modelo de espiral del conocimiento aplicado a Tiendas Barriales.....	113
4.7	Modelo Propuesto por la presente investigación 120	
4.8	Conclusiones.....	127
4.9	Bibliografía del apartado.....	130

Índice de Tablas

Tabla 1. Modelo integrado situacional de Riesco	65
Tabla 2. Componentes del modelo de gestión tecnológica del conocimiento.....	66
Tabla 3. Agentes exitosos para la puesta en práctica de la gestión del conocimiento	69
Tabla 4. Perspectivas del modelo Balanced Scorecard	70
Tabla 5. Implementación de un modelo del conocimiento por procesos.....	72
Tabla 6. Constitución del modelo.....	73
Tabla 7. Elementos facilitadores modelo THALEC	75
Tabla 8. Factores condicionantes del aprendizaje	76
Tabla 9. Estructura y función del capital intangible.....	78
Tabla 10. Bloques del capital intelectual según Modelo NOVA.....	79
Tabla 11. Espiral del Conocimiento Modelo de Nonaka y Takeuchi.....	80
Tabla 12. Modelo Technology Broker	82

Tabla 13. Elementos impulsores de procesos en el modelo KMAT.....	83
Tabla 14. Procesos de Modelo Wiig	84
Tabla 15. División del Capital Intelectual según Sveiby ..	85
Tabla 16. Procesos del Modelo Angulo y Negrón	86
Tabla 17. Capas de los componentes del Modelo de Kerschberg	87
Tabla 18. Dimensiones del CI según Modelo Intellectus..	88
Tabla 19. Indicadores del Modelo Skandia	90
Tabla 20.....	101
Tabla 21. Participantes	104
Tabla 22. Estructura matemática modelo	108
Tabla 23. Índice de confiabilidad	109
Tabla 24. Cargas factorial indicadores del modelo de medida	110
Tabla 25. Coeficientes del modelo estructural	111

Índice de Figuras

Figura 1. Modelo Teórico.....	98
Figura 2. Modelo hipotético	107
Figura 3. Modelo gráfico.....	113
Figura 4. Embudo del conocimiento	119
Figura 5. Esquema de fortalecimiento del conocimiento	126

Prólogo

El presente libro surge desde la combinación de dos perspectivas de funcionalidades sustantivas en la Universidad de Guayaquil, el proceso de vinculación y la investigación, generando un estudio de elementos interesantes con aplicaciones reales que vienen desde el estudio de unidades de negocios personales, escogiendo a las tiendas barriales al tener una fuerte incidencia en su aplicación en sectores vulnerables de la zona 5 y 8, enfocándonos en la ciudad de Guayaquil al ser el principal motor económico del Ecuador.

La investigación abordada tuvo como objetivo generar un modelo de gestión del conocimiento que permita que la transferencia del conocimiento sea efectiva y permita el desarrollo local y sostenible de los negocios en las zonas de cobertura de la Universidad de Guayaquil.

- El primer punto de origen de la investigación fue el análisis del contexto de la unidad de negocio escogida, las tiendas barriales, para conocer la realidad de este tipo de negocios.

- El segundo punto de la investigación fue la de seleccionar el modelo de gestión del conocimiento que permita la transferencia de conocimiento efectiva a los negocios barriales y que se pueda identificar fácilmente dentro de los procesos organizacionales de los negocios.

Finalmente se pudo identificar el modelo de gestión del conocimiento existente en las tiendas barriales permitiendo implementarlo y determinar mejoras que podrían contribuir al desarrollo no solo de tiendas de barrio, sino a cualquier tipo de negocio.

La información obtenida fue de los siguientes proyectos de vinculación:

- Desarrollo de Estrategias de Comercialización y Mercadeo Enfocada en la Gestión y Manejo de Emprendimientos del Catálogo de Emprendedores – MIES.
- Desarrollo y Asistencia Microempresarial Comunitaria a Negocios Localizados en Sectores Vulnerables de Guayaquil – Fundación Huancavilca.

Sección I - Contexto actual de las Tiendas de Barrio en Guayaquil

Las tiendas de barrio representan un tipo de establecimiento comercial donde las personas adquieren bienes o servicios mediante una transacción económica (Ucha, 2020). A pesar de ser negocios pequeños, tienen una importancia significativa en la economía local y en la vida diaria de los consumidores de sus respectivas comunidades. Las investigaciones han destacado varias características de las tiendas pequeñas que las diferencian de otros tipos de negocios, siendo más comunes como proyectos de vida que como empresas de crecimiento. Esto subraya la función social y económica que cumplen en la comunidad y la relevancia de su integración en la estructura social en la que operan (Páramo, 2015, como se citó en Londoño Toro, 2018).

Los estudios previos describen varias particularidades de estos negocios: cuentan con una clientela cercana y familiar, frecuentemente construida mediante el trato directo y diario (Páramo, 2015). Además, las tiendas de barrio suelen funcionar con pocos empleados, muchos de ellos familiares de los propietarios, lo cual refuerza su carácter de negocio familiar. También se ha encontrado que la mayoría de estas actividades

están altamente centralizadas en los dueños del negocio, quienes mantienen una relación estrecha con su clientela (Páramo, 2015).

En el ámbito comercial, estas tiendas operan con inventarios y servicios que no requieren una estructura organizacional extensa ni una alta inversión inicial, haciendo viable su sostenibilidad con un bajo nivel de recursos económicos. La atención personalizada, el conocimiento de la clientela y la cercanía con sus clientes son aspectos esenciales que las posicionan dentro de la economía local, donde juegan un rol importante no solo como puntos de venta, sino también como un espacio de interacción social dentro de sus comunidades.

1.1 Antecedentes teóricos

Estudio realizado a las tiendas pequeñas para determinar sus principales características:

Un estudio realizado por Páramo (2015), como se citó en Londoño Toro, (2018) para determinar las principales características de las tiendas pequeñas, se detallan:

- El crecimiento y el tamaño no es la mayor preocupación de estos negocios, muchos de ellos se constituyen como proyectos de vida.

- La legitimidad social está dependiente de su inserción en el modelo de sociedad en el cual funciona.
- El número de empleados no supera los 50, entre las que tienen menos de 10 empleados, muchas de ellas se constituyen como negocios familiares.
- Las actividades comerciales desarrolladas por las pymes están concentradas en los propietarios.
- La clientela es pequeña y muy cercana, esta se ha construido a partir de un contacto directo con los clientes.

1.1.1 Estudio de un Análisis Situacional realizado a las tiendas pequeñas de Medellín, Colombia

En otro estudio se identificaron las fortalezas y debilidades: No adquisición de créditos con entidades financieras, bajo nivel de escolaridad, la no prestación servicio a domicilio, falta de higiene a la hora de almacenar los productos y deficiencia en el manejo adecuado de estos, desconocimiento del manejo de inventarios por falta de un sistema contable confiable, no realizar proyecciones de venta, falta de organización interna de productos,

salarios mal pagados a sus empleados. Londoño y Navas (2014, como se citó en Londoño Toro, 2018)

Venta al menudeo, manejo de sistema de crédito (vale de cartón), manejo de liquidez de dinero, costos fijos bajos, la no utilización de impulsadoras, origen de los tenderos (paisas), interacción con el cliente, conocimiento de la clientela, la cultura de la tienda en todos los estratos socioeconómicos Londoño Toro (2018).

1.1.2 Análisis Situacional de la pequeña empresa El Lojanito, de la provincia de Pichincha, para implementar un plan estratégico que mejore su área administrativa

En el trabajo de investigación realizado por Muñoz & Amboya (2018) titulado “Propuesta de un Plan Estratégico para la Pequeña Empresa “El Lojanito” Ubicada en la Provincia de Pichincha, Parroquia Rural Conocoto, Valle De Los Chillos al Sur- Este del Cantón Quito Periodo 2018-2022” está direccionada a dos partes, la primera al análisis situacional y la segunda al direccionamiento de la empresa para realizar la propuesta de mejoramiento de su área administrativa. Como resultado del estudio situacional, se determinó las debilidades de la empresa: la

falta de estructura organizacional, de una gestión administrativa y financiera, ausencia de documentación de procesos.

También se pudo determinar sus fortalezas y oportunidades, que son aprovechadas en la definición de la planificación estratégica para el alcance de los objetivos propuestos. El análisis permitió la implementación de la planeación estratégica, medir los resultados, e identificar cuáles fueron los beneficios financieros obtenidos y medir el coeficiente de efectividad en la operatividad de la misma Muñoz & Amboya (2018).

1.1.3 Implementación de un Manual Administrativo a las tiendas de abarrotes del D.F.

En el trabajo de Valdez Martínez (2015) titulado “Manual de administración para identificar y controlar las áreas básicas de las microempresas. Caso: Tiendas de abarrotes del D.F.”, la investigación tuvo como objetivo proporcionar una herramienta a través de un Manual Administrativo para identificar las áreas básicas de las empresas, específicamente las tiendas de abarrotes. Como resultado de la encuesta se pudo constatar que el 50% de las tiendas de abarrotes son atendidas por dos personas, lo que facilita la implementación del manual administrativo por la comunicación y supervisión del llenado de formatos con

información verídica y oportuna. Se recomienda hacer una prueba piloto y en base a los resultados complementar, modificar o cambiar la información de acuerdo a las necesidades de la empresa y llevar un control.

1.2 Tipos de Tiendas pequeñas o de barrio

Existen diferentes tipos de tiendas pequeñas, entre ellas están:

- **Tiendas de Misceláneas:** también llamadas las “tienditas”, son pequeños negocios formados en los mismos hogares, no cuentan con gran espacio, ni aparatos sofisticados, tienen muchas variedades de productos comestibles, principalmente no perecibles, en pocas cantidades, que se venden a granel. Su ventaja es la relación de amistad que tienen con los moradores del sector donde se encuentra el negocio. (Guerra, 2019)

Generalmente se desarrollan en la residencia de sus propietarios sea en la sala, en el garaje, o en la parte delantera de su habitación adecuada para atender a sus clientes. En ella trabajan en promedio 2 o 3

personas, casi siempre familiares de los propietarios. Sus jornadas de trabajo son extenuantes, dado que abren a muy tempranas horas de la mañana y cierran muy entrada la noche. (Alfonso Díaz, 2019)

- **Tiendas de Abarrotes:** Las tiendas de abarrotes son clásicas en el país, son más grandes que las tiendas de misceláneas, y venden productos perecibles y diferentes tipos de bebidas, debido a que cuentan con algunos frigoríficos. Sus productos son más variados y al alcance de los consumidores. En la actualidad algunos ofrecen servicios bancarios.
Según SHELFIC (2019) “Los negocios de abarrotes, son tipos de tienda en las cuales se ofrecen productos como víveres, artículos de limpieza, bebidas refrescantes o alcohólicas, pero como son negocios pequeños no tienen mucha variedad de productos sino las marcas más reconocidas”
- “Este tipo de tiendas está mayormente dirigido a aquellos que desean adquirir un producto en particular para su consumo inmediato o para un evento o reunión especial que tendrá esa persona.

Son negocios ubicados en partes céntricas de la ciudad y pequeños en tamaños” SHELFIC (2019).

- **Las tiendas de Conveniencia o Minimarkets:** los minimarkets son tiendas un poco más grandes que las de abarrotes, más cómodas y elegantes, cuentan con aire acondicionado, ofrecen principalmente productos empaquetados. Al principio se situaban en lugares residenciales, pero ahora se están extendiendo a los diferentes sitios de las ciudades. Son tiendas que ofrecen una cantidad pequeña de productos, pero enfocados a zonas residenciales o a lugares pequeños, donde las personas puedan ir de forma rápida a adquirir un producto en particular o para hacer algunas compras rápidas. SHELFIC (2019)

Una tienda de conveniencia es todo establecimiento comercial que, con una superficie útil para exposición y venta no superior a 500 metros cuadrados, permanece abierto al público al menos dieciocho horas al día y distribuye su oferta, en forma similar, entre libros, periódicos y revistas, artículos de

alimentación, discos, vídeos, juguetes, regalos y artículos varios. (Pérez León, 2016)

1.3 Características de las Tiendas Pequeñas según algunos autores

Las tiendas de barrio están inmersas dentro de este mercado Retail y sus características son definidas por los siguientes autores (Tabla 1), los cuales establecen la importante relación entre la ubicación de la tienda, el tendero, el tamaño de la tienda, el cliente, la importancia económica que tiene para el tendero, y la cantidad de productos (Pérez León, 2016).

Son pequeñas tiendas localizadas cerca de las zonas residenciales, tienen un amplio horario de atención durante los siete días de la semana y manejan un surtido limitado de productos de conveniencia y con altos volúmenes de ventas, según lo afirma Márquez y Gómez, (2002) citado en Buchero, León y Ruiz (2017, pág. 11)

Las tiendas pequeñas de barrio se caracterizan por ser el principal soporte económico del hogar, funcionan con bajos niveles de producción e inversión y generan recursos económicos

escasos y bajo valor agregado, características comunes para las pymes (Londoño, et al., 2014, pág. 53)

Las tiendas de conveniencia se caracterizan por un amplio pero limitado surtido de productos de compra rápida, lo que permite a los compradores un fácil acceso y ahorro de tiempo; para quienes su capacidad de pago no alcanza para órdenes de compra grandes, reciben beneficio de la oferta de alimentos a granel. (Alviar, 2015, pág 20). Las tiendas de barrio juegan un papel clave en la distribución de alimentos en las zonas de más bajos recursos. Las tiendas son negocios familiares cuyos ingresos permiten la supervivencia de la familia.

Según Primicias (2019), el 29% de las compras se realiza en tiendas, esto representa un aumento de 1% con respecto al 2018. “El ecuatoriano prioriza las compras del día a día y por eso acude a las tiendas tradicionales”, indica el informe de la consultora, y es uno de los factores principales para que las tiendas pequeñas siguen en auge, a pesar de los grandes supermercados que se han incrementado en los últimos años.

Si bien los precios en las tiendas de barrio no son más baratos, el ecuatoriano, sin un trabajo formal, adquiere con el dinero que tiene al día presentaciones más pequeñas de alimentos

o productos. “Compran una funda de 50 gramos de detergente que satisface su necesidad en el momento, porque esta presentación no está en un supermercado. Igual sucede con el azúcar o el arroz”, dice el analista. Advierte que, si el panorama económico no mejora, estos nuevos hábitos de consumo perdurarán en los ecuatorianos. (Primicias, 2019).

1.4 Desafíos de las tiendas de barrio en el siglo XXI

La importancia de las tiendas de barrio como canal de distribución de importancia es confirmada por las cifras y estudios efectuadas por diferentes organismos especializados en investigaciones sociales. Lo cierto es que los desafíos para los dueños de las tiendas de barrio en el siglo XXI son cada vez más notorios.

Enfrentarse a una modernización, al nuevo grupo de consumidores y a un mercado lleno de productos, por parte de las grandes empresas, requiere una estrategia que debe de ir más allá de colocar productos bonitos a bajos precios en exhibición.

Entre las acciones que se busca llevar a cabo es que el tendero pase de un sistema “artesanal” de cuentas llevadas con papel y lápiz, a un sistema digital contable que ofrezca una

precisión de los ingresos y de los productos que posea en stock la tienda.

Es necesario, examinar las necesidades de consumidor, los niveles de deslealtad y de satisfacción que posea, ya sea por los productos que compra o por la calidad del servicio que se ofrezca en la tienda tradicional.

Se ha encontrado que al consumidor latinoamericano “les encanta probar activamente nuevos productos y marcas”. Lo que lleva a que casi 5 de cada 10 clientes consideren probar más marcas nuevas que hace cinco años” (Estudio de Global Nielsen “Lealtad del Consumidor 2019”, 2019).

1.5 Formas de diferenciación en tiendas de barrio

Nicuesa (2018) propone las siguientes maneras de diferenciación para las tiendas de barrio.

1.5.1 Atención personalizada

Cuando un cliente compra con frecuencia en una tienda de barrio se crea un vínculo a lo largo del tiempo. De esta manera, cuando el cliente acude a la tienda no se siente un número más, sino una persona cercana. Siempre hay tiempo para comentar alguna anécdota puesto que el dueño o tendero que atiende en la

tienda ofrece una comunicación personalizada que va más allá del propio asesoramiento en la compra.

1.5.2 Cercanía respecto del domicilio

Esta es una de las principales ventajas que los clientes valoran cuando hacen sus compras en una tienda de barrio. La comodidad que ofrece efectuar un recado en un corto plazo de tiempo, disfrutando de un paseo hasta la tienda. Por esta razón, potencia el marketing por buzoneo para comunicar las ofertas en el entorno próximo de la tienda. Esta cercanía es una comodidad para cualquier cliente, pero especialmente, para las personas mayores.

1.5.3 Servicios básicos

Que en un barrio existan tiendas funcionando revalorizan las viviendas de la zona puesto que uno de los criterios que valoran muchas personas al elegir un barrio en el que vivir es que este tenga una red de servicios básicos tan importantes.

1.6 Contexto actual de las tiendas de barrio (2018-2023)

Las tiendas barriales en Guayaquil son un eje fundamental de la economía local, especialmente en sectores como el Guasmo Sur, donde representan una parte esencial del sustento familiar y

comunitario. Sin embargo, estas tiendas enfrentan diversos desafíos, como la falta de formación empresarial, el acceso limitado a tecnologías y financiamiento, y las condiciones económicas adversas. Estos factores ponen en riesgo la sostenibilidad de las tiendas barriales, lo que hace necesario implementar estrategias innovadoras de gestión. Los estudios recientes, por tanto, se han centrado en identificar las barreras que afectan a estas tiendas y en explorar las herramientas administrativas que podrían garantizar su crecimiento y éxito a largo plazo.

1.7 Modelos de gestión del conocimiento en tiendas barriales

Un aspecto crucial para la sostenibilidad de las tiendas barriales es la gestión del conocimiento. Según el análisis realizado por Galárraga et al., (2024), la integración de modelos de gestión del conocimiento dentro de estas pequeñas empresas es fundamental para mejorar los procesos internos y la eficiencia operativa. El estudio subraya la importancia de utilizar el modelo de la espiral del conocimiento propuesto por Nonaka y Takeuchi, que permite a las empresas capturar y transformar el

conocimiento tácito en conocimiento explícito, mejorando la toma de decisiones y la adaptabilidad a los cambios del mercado.

Este modelo de gestión no solo se refiere a la transferencia de conocimiento dentro de la organización, sino también a la creación de un entorno que favorezca la innovación y la mejora continua. Según los autores, las tiendas barriales pueden beneficiarse enormemente de la adopción de sistemas tecnológicos que faciliten la gestión administrativa, como los sistemas de contabilidad digital y las plataformas de ventas en línea. Estas herramientas permitirían a los tenderos gestionar mejor el inventario, realizar un seguimiento de las ventas y, en última instancia, ofrecer un servicio más eficiente y competitivo frente a grandes cadenas de supermercados (Galárraga et al., 2024).

1.8 Impacto de la inseguridad en el funcionamiento de las tiendas

Uno de los mayores desafíos que enfrentan las tiendas barriales en Guayaquil es la creciente inseguridad en varias zonas de la ciudad, lo que ha llevado a cambios en los hábitos de consumo y en la operación de estos negocios. Según un estudio de Salvador (2023), la inseguridad ha provocado que los tenderos

ajusten sus horarios de atención, reduciendo las horas de apertura, especialmente en zonas más conflictivas. Los consumidores, por su parte, también han modificado sus hábitos de compra, optando por adquirir productos en horarios más seguros, generalmente en las primeras horas del día.

Los efectos de la inseguridad también se reflejan en los patrones de consumo. Los productos esenciales, como agua, leche y alimentos básicos, han ganado relevancia en comparación con productos no esenciales, como bebidas alcohólicas y cigarrillos. Este cambio refleja una priorización del gasto en productos que satisfacen las necesidades más inmediatas, lo que afecta directamente las ventas de ciertos productos en las tiendas barriales. Sin embargo, el estudio también encontró que, a pesar de estos desafíos, las tiendas de barrio siguen siendo la opción preferida por muchos consumidores, principalmente por su cercanía y el trato personalizado que ofrecen.

1.9 Gestión administrativa en el sector Guasmo Sur

El sector Guasmo Sur, una de las áreas más emblemáticas de Guayaquil, ha sido objeto de diversas investigaciones debido a las características particulares de sus tiendas barriales. En el estudio realizado por Madrid-Mosquera et al. (2021), se exploraron las

barreras que enfrentan los micronegocios en esta zona, encontrando que uno de los principales problemas es la falta de formación en gestión administrativa y financiera. La mayoría de los tenderos en este sector son parte de un negocio familiar, lo que, aunque facilita la operación, también limita el crecimiento del negocio debido a la falta de personal capacitado en áreas clave como la contabilidad, el marketing y la gestión de inventarios.

De acuerdo con el estudio, un 97% de las tiendas son gestionadas por el núcleo familiar, y solo un pequeño porcentaje recurre a personal externo. Este modelo de negocio, si bien es eficaz en términos de costos, no permite aprovechar todas las oportunidades de crecimiento que ofrece el mercado actual. El estudio destaca que la mayoría de los tenderos tienen niveles educativos medios, lo que limita su capacidad para adaptarse a nuevas tecnologías. Solo el 24% de las tiendas en el Guasmo Sur utilizan herramientas tecnológicas, lo que pone en evidencia la necesidad urgente de programas de capacitación que permitan a los tenderos mejorar sus competencias digitales y administrativas (Madrid-Mosquera et al., 2021).

1.10 Desempeño económico frente a supermercados

El desempeño de las tiendas barriales en comparación con los supermercados ha sido otro tema de análisis en los estudios recientes. En los estudios de Madrid-Mosquera et al. (2021) y (Galárraga et al. (2024) reveló que, aunque las tiendas de barrio siguen siendo una parte integral de la economía local, su desempeño económico ha sido impactado por la creciente competencia de las grandes cadenas de supermercados.

Estos supermercados han comenzado a extender su presencia en áreas residenciales, lo que antes era el dominio exclusivo de las tiendas barriales. Sin embargo, los autores señalan que las tiendas de barrio aún tienen ventajas significativas, como su proximidad a los clientes y la capacidad de ofrecer productos a menor escala, lo que las hace más accesibles para aquellos que no pueden comprar grandes cantidades de productos.

A pesar de estas ventajas, los supermercados están imponiendo una competencia feroz en términos de precios y variedad de productos. El estudio destaca que las tiendas barriales deben diversificar sus servicios y adaptar sus modelos de negocio a las nuevas exigencias del mercado, como la implementación de métodos de pago electrónicos y la actualización de sus inventarios

en tiempo real, para poder competir eficazmente con las cadenas más grandes.

Montecel y Bravo (2022) analizaron el manejo administrativo de las tiendas barriales en Guayaquil, identificando oportunidades para implementar modelos como la espiral del conocimiento de Nonaka y Takeuchi. Este enfoque sugiere que, mediante estrategias basadas en la gestión del conocimiento, estas tiendas pueden mejorar su capacidad de competir contra grandes cadenas, manteniendo su relevancia económica y social.

1.11 Capacitación y modernización en la gestión administrativa

En relación con la modernización de la gestión administrativa en las tiendas barriales, Valdez Martínez (2015) realizó una investigación centrada en el uso de manuales administrativos para pequeñas empresas, específicamente para tiendas de abarrotes en el Distrito Federal de México. En su estudio, Valdez propuso un conjunto de herramientas administrativas que podrían implementarse en tiendas de barrio para mejorar su eficiencia operativa. Estas herramientas incluyen

manuales de procedimientos, sistemas de control de inventarios y capacitación en marketing básico.

El estudio subraya que, aunque muchas tiendas barriales en Guayaquil no tienen acceso a sistemas tecnológicos avanzados, la implementación de soluciones simples, como un manual administrativo, podría tener un impacto significativo en la mejora de la organización interna. El uso de estos manuales permitiría a los tenderos tener un control más riguroso de sus operaciones diarias, lo que resultaría en una mejor gestión del flujo de efectivo, reducción de pérdidas por mal manejo de inventarios y una atención al cliente más eficiente (Valdez Martínez, 2015).

1.12 Las tiendas de barrio como fenómenos estructurales

Los microemprendimientos, en especial las tiendas de barrio lejos de ser un fenómeno coyuntural constituyen una respuesta estructural a la falta de empleo formal y la carencia de oportunidades de formación técnica.

A nivel mundial el 61 % de la población activa se gana la vida en la economía informal (International Organisation of Employers, 2021), incluida gran parte de Latinoamérica, estos negocios emergen como el principal medio de sustento para

millones de familias que no encuentran alternativas en el sector empresarial formal. La necesidad de generar ingresos inmediatos, así como la flexibilidad de horarios y la independencia que brindan, ha convertido al microemprendimiento en una de las vías más accesibles para escapar del desempleo.

En Ecuador, se estima que un alto porcentaje de la población económicamente activa se ubica en condiciones de autoempleo, un indicador claro de la relevancia de este tipo de emprendimientos (Guillén & Lindao, 2020).

Además, la escasez de recursos para inversión y la limitada oferta de financiamiento formal hacen que muchos emprendedores opten por estrategias de supervivencia en lugar de procesos de innovación estructurada. Lejos de ser solo un paso transitorio, el autoempleo se convierte en el núcleo de la actividad económica de miles de familias, promoviendo dinámicas de subsistencia y redes de colaboración barrial. En este contexto, el microemprendimiento no solo impacta al individuo y su hogar, sino que también articula economías comunitarias basadas en la confianza, el intercambio y el apoyo mutuo. Aun así, la ausencia de políticas públicas focalizadas para fortalecer y acompañar

estos emprendimientos limita su potencial de expansión y formalización (Bermeo & Castro, 2021).

La experiencia internacional demuestra que, con una adecuada intervención estatal y la articulación de programas de capacitación, los microemprendimientos pueden convertirse en verdaderos generadores de empleo y estabilidad económica.

1.13 La informalidad: síntoma y obstáculo

La informalidad constituye uno de los retos más significativos para el desarrollo sostenible de los microemprendimientos (Bermeo & Castro, 2021). En el caso de las tiendas de barrio y pequeños negocios urbanos, la falta de registro formal impide el acceso a servicios financieros tradicionales, seguros y beneficios de ley como seguridad social y jubilación.

Este fenómeno no solo afecta la estabilidad de los negocios, sino que también erosiona la competitividad y la capacidad de crecimiento a mediano y largo plazo.

Al carecer de mecanismos de protección legal, los negocios informales se ven expuestos a riesgos de clausura, multas y desamparo en caso de crisis económicas o desastres naturales.

Además, la percepción de que la formalización conlleva cargas tributarias elevadas y trámites burocráticos largos refuerza la decisión de continuar en la informalidad.

Este círculo vicioso inhibe la adopción de buenas prácticas administrativas y contables que permitirían un mayor control de los ingresos y egresos, así como la toma de decisiones informadas. Por otra parte, la informalidad a menudo responde a la cultura de la inmediatez y la urgencia económica, donde los emprendedores privilegian los ingresos diarios sobre la planificación (Guillén & Lindao, 2020).

La falta de registros contables, control de inventarios o estrategias de marketing hace que estos negocios sean vulnerables frente a la competencia de grandes cadenas y la volatilidad del mercado (Alcívar & Chávez, 2021).

Invertir en la formalización no debe verse como un gasto, sino como una estrategia de crecimiento que permite acceder a nuevos mercados, créditos bancarios y protección legal. Para romper esta inercia, es fundamental diseñar incentivos y acompañamientos específicos que reduzcan la percepción de costos y muestren los beneficios tangibles de formalizarse.

1.14 Educación financiera y capacitación como eje articulador

La falta de educación financiera y administrativa surge repetidamente como una de las principales causas de la precariedad en los microemprendimientos (Guillén & Lindao, 2020; Alcívar & Chávez, 2021).

Muchos emprendedores desconocen herramientas básicas de planificación, presupuesto, flujo de caja y control de costos, dificultando la identificación de pérdidas, la asignación de recursos y la toma de decisiones estratégicas.

Sin un conocimiento sólido de conceptos como tasa de interés, rentabilidad y endeudamiento responsable, los dueños de microempresas a menudo caen en prácticas de financiamiento informal que elevan el costo total de la deuda.

Además, la capacitación no solo debe enfocarse en la administración, sino también en la gestión del talento humano, el marketing y las relaciones con clientes y proveedores.

Una formación integral permite que los micro emprendedores comprendan mejor su entorno, evalúen oportunidades de mercado y desarrollen ventajas competitivas.

En muchas zonas rurales y urbanas marginales, las universidades públicas y privadas pueden establecer alianzas para brindar asistencia técnica y capacitaciones periódicas, adaptadas a la realidad de cada comunidad.

Estos programas de asesoría y vinculación universitaria no solo fortalecen a los negocios, sino que también forman a estudiantes con habilidades prácticas y sentido de responsabilidad social.

La educación financiera también fortalece la autonomía de los emprendedores para negociar con proveedores, acceder a créditos bancarios y establecer planes de crecimiento a largo plazo.

En este sentido, la profesionalización de la gestión de los microemprendimientos se convierte en un motor para la regeneración económica local y la reducción de la pobreza.

Es prioritario que esta capacitación sea continua y evolucione junto con las necesidades de cada sector, evitando que se quede en iniciativas aisladas o de corto plazo.

1.15 Estructuras organizativas para negocios pequeños

El diseño de estructuras organizativas claras es fundamental incluso en negocios familiares o unipersonales (Alcívar & Chávez, 2021; Zambrano, 2021).

Contar con funciones definidas, procesos de registro de ventas, manejo de inventarios y control financiero ayuda a mejorar la eficiencia operativa.

Cuando cada integrante conoce qué tareas debe cumplir, se reduce la confusión y se agiliza la atención al cliente, el abastecimiento de productos y la contabilidad.

Adicionalmente, establecer una mínima jerarquía y delimitación de responsabilidades contribuye a la planificación estratégica, permitiendo trazar metas de corto, mediano y largo plazo.

Si bien algunas tiendas de barrio o micronegocios consideran innecesario formalizar su organización, los estudios demuestran que los negocios que adoptan modelos sencillos de estructura tienen mayor margen de crecimiento y continuidad (Alcívar & Chávez, 2021; Zambrano, 2021).

Estos esquemas de organización pueden incluir roles de compras y abastecimiento, ventas y atención al cliente, gestión administrativa y financiera.

Para los microempresarios, esta formalización de procesos facilita el proceso de solicitar créditos, presentar informes ante posibles inversores y proyectar la viabilidad de nuevas líneas de producto, incluso en zonas alejadas a grandes ciudades, pero con presencia fuerte en turismo (Zambrano, 2021).

Asimismo, la claridad en las funciones y responsabilidades fomenta la transparencia, previene conflictos internos y facilita la sustitución temporal de los responsables en caso de enfermedad o vacaciones.

Con un sistema organizativo básico, también se abre la puerta a la adopción de tecnología para automatizar registros, emitir facturas y llevar un control más preciso de inventarios (Alcívar & Chávez, 2021).

A futuro, la profesionalización de estos procesos puede convertirse en la base para la expansión del negocio o incluso la creación de franquicias locales.

1.16 Tecnología y transformación digital

La pandemia dejó en evidencia la importancia de la transformación digital para la supervivencia de los pequeños negocios (Bermeo & Castro, 2021).

La adopción de plataformas de mensajería, redes sociales y servicios de entrega a domicilio se convirtió en un factor clave para mantener la actividad durante los confinamientos.

Hoy en día, las tiendas de barrio y los microemprendimientos que se apoyan en soluciones tecnológicas para gestionar sus ventas, inventarios y atención al cliente muestran un mayor potencial de crecimiento (Bermeo & Castro, 2021).

La tecnología permite almacenar datos de los clientes, procesar las tendencias de consumo y ejecutar planes de fidelización más eficaces.

Además, reducir la dependencia de procesos manuales aumenta la precisión de la información y mejora el uso de los recursos, al evitar errores de cálculo y pérdidas no identificadas. Para quienes no cuentan con presupuesto para aplicaciones sofisticadas, existen opciones gratuitas o de bajo costo que facilitan la

facturación, el control de gastos y la promoción por redes sociales.

La digitalización de pagos, a través de billeteras electrónicas y plataformas bancarias, es también una oportunidad para fomentar la inclusión financiera de sectores que antes dependían únicamente del efectivo.

Sin embargo, la introducción de tecnología requiere acompañamiento y capacitación, pues no todos los emprendedores tienen la misma experiencia o acceso a dispositivos.

Dicho esto, la transformación digital no debe interpretarse como un lujo, sino como una estrategia para adaptarse a un entorno cada vez más competitivo y demandante. Un plan de digitalización escalable podría ser la solución para consolidar a los pequeños negocios como actores fuertes en el mercado local.

1.17 El crédito como oportunidad, no como carga

Los microcréditos han demostrado ser una palanca valiosa para la inclusión financiera y el desarrollo económico, especialmente en sectores vulnerables (Guillén & Lindao, 2020).

No obstante, las altas tasas de interés, la falta de garantías y el desconocimiento de los procedimientos bancarios han impulsado a muchos emprendedores a recurrir a créditos informales. Estos sistemas informales, como el chulco, ofrecen liquidez inmediata, pero exigen intereses exorbitantes que ponen en riesgo la rentabilidad y la estabilidad del negocio.

Por ello, la educación financiera resulta decisiva para que los emprendedores puedan comparar opciones, negociar tasas y, en última instancia, gestionar adecuadamente su endeudamiento. Asimismo, los programas de crédito deben diseñarse tomando en cuenta la realidad de los microemprendimientos, con plazos, montos y requisitos flexibles que se ajusten a las capacidades de pago.

La banca pública y privada, así como las cooperativas de ahorro y crédito, pueden colaborar con instituciones de formación para diseñar planes de microfinanzas responsables y sustentables.

Además, el uso adecuado del crédito puede servir como punto de partida para la ampliación de inventarios, la mejora de locales y la diversificación de productos o servicios. La correcta administración de la deuda también fortalece la confianza de las

entidades financieras, abriendo la posibilidad a líneas de crédito más grandes en el futuro.

La visión del crédito como una herramienta de crecimiento y no solo como un salvavidas de último momento, es clave para cambiar el panorama de la informalidad y la precariedad en los pequeños negocios.

Si se combina con asesoría técnica y planes de pago adaptados, el crédito formal puede convertirse en un motor de desarrollo para las economías locales.

1.18 Vinculación universidad-sociedad: modelo de corresponsabilidad

La participación de las universidades en el fortalecimiento de los microemprendimientos representa un modelo de corresponsabilidad donde gana toda la comunidad (Zambrano, 2021).

A través de proyectos de vinculación, estudiantes y docentes ofrecen asesoría, acompañamiento y transferencia de conocimientos a emprendedores de distintos barrios. Este intercambio favorece el empoderamiento de las comunidades,

mejorando sus técnicas de gestión, finanzas, comercialización y estrategias de crecimiento.

A su vez, los universitarios obtienen experiencias reales de campo que complementan su formación académica, aportando una visión práctica y contextualizada de lo que aprenden en las aulas. Mediante investigaciones aplicadas, las universidades pueden diagnosticar necesidades específicas de cada sector y proponer soluciones innovadoras de manera sistemática.

La articulación con entidades gubernamentales y organizaciones no gubernamentales puede escalar el alcance de estos proyectos, logrando un impacto a nivel regional o nacional. La corresponsabilidad implica entender que la academia no solo debe producir conocimiento teórico, sino también contribuir activamente a la mejora de la calidad de vida y la economía local.

Al integrar a los estudiantes en estas iniciativas, se forman profesionales con un compromiso social mayor, capaces de liderar procesos de transformación en sus futuras actividades laborales.

En última instancia, la vinculación universidad-sociedad se posiciona como una estrategia integral para combatir la

informalidad, promover la cultura emprendedora y fortalecer la competitividad de los microemprendimientos. Este enfoque colaborativo crea lazos de confianza y solidaridad, generando una red de apoyo que trasciende el simple modelo académico.

Los proyectos de vinculación son una fuente de información fidedigna que permite observar datos al inicio de las intervenciones generando buenas prácticas universitarias e información para el ámbito académico que analizaría esa información y produciría hallazgos relevantes que fomenten el desarrollo local en el Ecuador.

1.19 Mujeres emprendedoras y equidad de género

Un aspecto a menudo subvalorado en los estudios sobre microemprendimientos es el papel predominante de las mujeres como gestoras y líderes de negocios familiares (Bermeo & Castro, 2021).

En muchos casos, ellas combinan sus responsabilidades de cuidado del hogar y crianza de los hijos con la administración de tiendas de barrio, ventas ambulantes o emprendimientos de servicio (Alcívar & Chávez, 2021).

Esta doble jornada de trabajo, sumada a la escasa autonomía financiera, se convierte en una barrera que limita su crecimiento y formalización. Sin embargo, cuando las mujeres cuentan con redes de apoyo, acceso a capacitación y financiamiento, suelen mostrar altos niveles de perseverancia e innovación.

La equidad de género en este contexto no solo implica equilibrar las condiciones de acceso al crédito y la capacitación, sino también reconocer el aporte social y económico que hacen las emprendedoras en sus comunidades.

Las iniciativas orientadas a fomentar el liderazgo femenino pueden incluir planes de conciliación laboral-familiar, guarderías comunitarias y mentorías especializadas. Adicionalmente, programas de capacitación en habilidades digitales y de gestión permiten a las mujeres competir en igualdad de condiciones y acceder a mercados más amplios.

Impulsar políticas públicas que garanticen la eliminación de sesgos de género en la concesión de créditos o en la oferta de asesorías resultará fundamental para consolidar un ecosistema emprendedor más inclusivo. La presencia de mujeres en la toma de decisiones económicas locales genera un efecto multiplicador,

promoviendo la participación de otras mujeres y fortaleciendo el tejido social.

El objetivo final es construir un entorno en el que la equidad de género se refleje en oportunidades reales para todas las personas, sin importar su condición socioeconómica, y donde las emprendedoras sean agentes de cambio.

1.20 Conclusiones de la sección

Las tiendas barriales en Guayaquil enfrentan una serie de desafíos significativos. Sin embargo, los estudios recientes demuestran que, con las estrategias adecuadas, estas tiendas pueden seguir siendo un pilar clave en la economía local. La adopción de modelos de gestión del conocimiento, la implementación de tecnologías para mejorar la gestión administrativa, y la capacitación en áreas clave como la contabilidad y el marketing son esenciales para asegurar su supervivencia y crecimiento.

A medida que el entorno económico y social sigue cambiando, es crucial que las tiendas barriales se adapten a las nuevas exigencias del mercado y aprovechen las oportunidades

que ofrecen las nuevas tecnologías. Solo mediante la innovación y la profesionalización de la gestión administrativa podrán competir de manera efectiva con las grandes cadenas comerciales y seguir siendo relevantes en la vida cotidiana de los guayaquileños.

A pesar de los múltiples desafíos que enfrentan las tiendas barriales en Guayaquil, como la inseguridad, la falta de acceso a tecnologías y la escasa capacitación administrativa, estas continúan siendo una parte esencial de la economía local. Su capacidad para adaptarse a las necesidades de los consumidores y mantener una relación cercana con ellos es su mayor fortaleza. Las tiendas barriales ofrecen productos a pequeña escala y precios accesibles, lo que las hace especialmente atractivas para las familias de bajos recursos. Sin embargo, para garantizar su competitividad a largo plazo, es crucial que los tenderos adopten estrategias de modernización, como la implementación de sistemas de gestión de inventarios y el uso de herramientas digitales para facilitar la administración de su negocio.

Un aspecto fundamental que debe ser abordado es la capacitación de los tenderos en áreas clave como la contabilidad, la gestión de inventarios y el marketing. La implementación de

manuales administrativos y la adopción de tecnologías simples pueden mejorar significativamente la eficiencia de estas tiendas. Aunque muchas tiendas barriales carecen de recursos para invertir en tecnologías avanzadas, incluso el uso de herramientas básicas puede tener un impacto positivo en la organización interna, lo que se traduciría en una atención al cliente más eficiente y una mayor rentabilidad. Programas de formación y acceso a recursos financieros pueden ser esenciales para fomentar el crecimiento y la profesionalización de las tiendas de barrio.

Además, es fundamental que las autoridades y organizaciones del sector privado reconozcan la importancia de estas pequeñas empresas en el desarrollo económico de la ciudad. Las políticas públicas que apoyen a las tiendas barriales, proporcionándoles acceso a financiamiento, programas de capacitación y herramientas tecnológicas, pueden contribuir significativamente a la mejora de su competitividad. Si se implementan estrategias que favorezcan la innovación y el acceso a recursos, las tiendas barriales de Guayaquil podrían continuar desempeñando un rol clave en la economía local, manteniendo su relevancia frente a la competencia de grandes cadenas de supermercados y otras formas de comercio moderno.

Sección II - Aproximación teórica de los modelos de gestión del conocimiento a las tiendas de barrio

La gestión del conocimiento (GC) es una disciplina que ha cobrado relevancia significativa en las últimas décadas, especialmente en el contexto de la globalización y la economía del conocimiento. Se refiere a la práctica de capturar, desarrollar, compartir y utilizar eficazmente el conocimiento dentro de una organización para alcanzar sus objetivos. En este ensayo, se explorarán las definiciones clave, los marcos teóricos, las herramientas, las estrategias y los desafíos asociados con la gestión del conocimiento, así como su impacto en las organizaciones.

La gestión del conocimiento puede definirse como un proceso sistemático de identificación, captura, almacenamiento, recuperación y distribución de información y conocimientos dentro de una organización para mejorar la eficiencia y la eficacia (Nonaka & Takeuchi, 1995). Este concepto se basa en la idea de que el conocimiento es un recurso estratégico clave que debe ser gestionado adecuadamente para maximizar su valor (Davenport & Prusak, 1998). El conocimiento se clasifica comúnmente en dos tipos: tácito y explícito. El conocimiento tácito es personal,

difícil de formalizar y compartir, mientras que el conocimiento explícito es estructurado, codificado y fácilmente transferible (Polanyi, 1966).

La GC ha evolucionado desde las primeras teorías de la gestión y la economía del conocimiento, que consideraban el conocimiento como un recurso de producción esencial, similar a la tierra, el capital y el trabajo (Drucker, 1993). Con la emergencia de la sociedad de la información, la GC se ha convertido en un factor crítico para la competitividad organizacional (Alavi & Leidner, 2001). La evolución de la tecnología de la información y las comunicaciones (TIC) también ha jugado un papel fundamental en el desarrollo de herramientas y plataformas para la gestión eficaz del conocimiento (Wiig, 1997)

Existen varios modelos y teorías que han sido propuestos para comprender y guiar la GC en las organizaciones. Uno de los más influyentes es el modelo SECI de Nonaka y Takeuchi (1995), que describe cómo el conocimiento se crea a través de la interacción dinámica entre el conocimiento tácito y explícito mediante procesos de socialización, externalización, combinación e internalización. Otro modelo destacado es el de

Wiig (1993), que se centra en cómo las organizaciones pueden utilizar el conocimiento para tomar decisiones más informadas y estratégicas. Además, el modelo de gestión de activos intangibles de Sveiby (1997) resalta la importancia de gestionar el capital humano, el capital estructural y el capital relacional.

La tecnología juega un rol crucial en la implementación de prácticas de GC. Las herramientas de GC pueden incluir sistemas de gestión documental, bases de datos de conocimientos, plataformas de colaboración, sistemas de gestión de contenido y redes sociales corporativas (Alavi & Leidner, 2001). Estas herramientas permiten a las organizaciones capturar, almacenar, compartir y reutilizar conocimiento de manera eficiente. Por ejemplo, los sistemas de gestión de contenido permiten la organización y el acceso rápido a documentos y datos relevantes, mientras que las plataformas de colaboración facilitan la comunicación y el intercambio de conocimientos entre los empleados (Dalkir, 2011).

Existen varias estrategias que las organizaciones pueden adoptar para gestionar el conocimiento. Una estrategia común es la codificación, que implica convertir el conocimiento tácito en explícito para facilitar su almacenamiento y distribución (Hansen

et al., 1999). Otra estrategia es la personalización, que se enfoca en facilitar la transferencia directa de conocimiento tácito a través de la interacción cara a cara y la creación de redes de expertos (Hansen et al., 1999). La elección de la estrategia depende de diversos factores, como el tipo de conocimiento, la cultura organizacional y los objetivos estratégicos (Zack, 1999).

La cultura organizacional es un factor determinante en el éxito de las iniciativas de GC. Una cultura que fomenta el aprendizaje continuo, la colaboración y el intercambio abierto de información es esencial para una gestión eficaz del conocimiento (De Long & Fahey, 2000). Las organizaciones que promueven una cultura de confianza y apoyo mutuo tienden a ser más exitosas en la implementación de prácticas de GC (Gold et al., 2001). Por otro lado, una cultura que desalienta la compartición de conocimiento o que valora en exceso el conocimiento individual puede obstaculizar los esfuerzos de GC (McDermott & O'Dell, 2001).

A pesar de sus beneficios, la GC enfrenta varios desafíos. Uno de los principales es la resistencia al cambio, ya que los empleados pueden ser reacios a compartir su conocimiento por miedo a perder su ventaja competitiva personal (Riege, 2005).

Otro desafío es la medición del impacto de la GC, ya que es difícil cuantificar el valor del conocimiento y su contribución a los resultados organizacionales (Choi & Lee, 2003). Además, la integración del conocimiento en los procesos de trabajo y la actualización constante de las bases de conocimientos son retos significativos para las organizaciones (Heisig, 2009).

La GC puede tener un impacto profundo en el desempeño organizacional. Las organizaciones que implementan eficazmente la GC tienden a ser más innovadoras, adaptables y competitivas (Gloet & Terziovski, 2004). La GC también puede mejorar la toma de decisiones, ya que proporciona a los empleados acceso a información y conocimientos relevantes en el momento adecuado (Alavi & Leidner, 2001). Además, la GC puede contribuir a la retención del conocimiento, especialmente en industrias donde la rotación de personal es alta, asegurando que el conocimiento crítico no se pierda cuando los empleados dejan la organización (De Long, 2004).

En un mundo globalizado, la capacidad de gestionar el conocimiento de manera efectiva se ha convertido en un diferenciador clave para las organizaciones (Drucker, 1993). La globalización ha incrementado la necesidad de compartir

conocimientos entre diferentes geografías y culturas, lo que requiere una adaptación de las prácticas de GC a contextos multiculturales (Holden, 2002). Además, en un entorno donde la innovación es fundamental para la competitividad, la GC juega un rol esencial en la creación de nuevo conocimiento y la integración de ideas innovadoras en los productos y servicios (Nonaka & Toyama, 2003).

El futuro de la GC está íntimamente ligado al avance tecnológico y a la evolución de las prácticas organizacionales. La inteligencia artificial (IA) y el aprendizaje automático están emergiendo como herramientas poderosas para la GC, permitiendo una mayor automatización en la captura, análisis y distribución de conocimiento (Batra, et al., 2020). Además, el auge del trabajo remoto y las organizaciones distribuidas ha incrementado la importancia de herramientas digitales que faciliten la colaboración y el intercambio de conocimiento a distancia (Waizenegger et al., 2020). Se espera que las organizaciones continúen invirtiendo en tecnologías avanzadas y desarrollen nuevas estrategias para gestionar el conocimiento en un entorno cada vez más dinámico y complejo (Von Krogh, Nonaka & Rechsteiner, 2012).

2.1 Espiral del conocimiento – Modelo de creación del conocimiento

De los modelos de gestión del conocimiento, el que se podría adaptar a las necesidades de los micronegocios y de la aplicación que usa la academia para poder gestionar el conocimiento hacia otras entidades de su entorno (stakeholders) es el modelo del Proceso de creación del conocimiento de (Nonaka y Takeuchi, 1995) también conocido como “espiral del conocimiento”.

El modelo de Nonaka y Takeuchi es, por tanto, un modelo dinámico sobre la creación del conocimiento que contextualiza tal proceso en un entorno social, dónde se produce la conversión de unos tipos de conocimiento en otros y que, por tanto, necesita de los individuos, pero sin circunscribirse a la individualidad, sino como un producto de la interacción entre personas (Aguilera & Unibersitatea, 2017).

En el mencionado modelo se describe dos tipos de conocimientos el tácito y el explícito el conocimiento tácito es aquel que físicamente no es palpable, sino que es interno y propiedad de cada persona en particular se lo podría considerar

como el conocimiento generado a través de la experiencia y el conocimiento explícito es aquel que se puede expresar o representar mediante símbolos físicamente almacenables y transmisibles mediante herramientas como libros y documentos que permitan el almacenaje de información. (Sánchez, 2005).

La interacción de estos dos tipos de conocimiento deriva en cuatro modos de conversión: Socialización (tácito a tácito), Externalización (tácito a explícito), Internalización (Explícito a tácito) y Combinación (explícito a explícito) (Aguilera & Unibersitate, 2017). Para el trabajo de investigación se utilizaría el modelo de combinación debido a que convierte conocimiento explícito en explícito dándose de ejemplo a la educación formal que es una de las técnicas planteadas en este proyecto. Mediante la realización de esta técnica se pretende que cada dueño o representante de un micronegocio posea elementos que les permitan el manejo y gestión del negocio de una manera eficiente para poder fomentar el manejo de los negocios.

Análisis Teórico De Modelos De Conocimiento

Hasta la fecha se han desarrollado e introducido varios conceptos sobre los modelos de gestión del conocimiento, dentro de este marco, encontramos una definición de

(EvaluandoERP.com, 2021) en la que nos explica que la gestión del conocimiento es el manejo del capital intelectual en un negocio, con el objetivo de agregar valor a los servicios/productos que brinda la empresa en el mercado y de distinguirlos de forma competitiva.

Modelo Integrado Situacional De Riesco

En 2004, Riesco “describió un modelo de gestión del conocimiento, desde una doble dimensión, la holística y la particular, y con una perspectiva social y tecnológica” (Avendaño, Pérez & Flores, Urbáez, 2016, p. 214).

Tabla 1. Modelo integrado situacional de Riesco

Autor – Año	Procesos que intervienen
Manuel Riesco González Año 2004	Adquisición: identificación y estrategia apropiada Almacenamiento: clasificar y filtrar el conocimiento Transformación: de acuerdo a las necesidades Distribución: llega a los integrantes de la empresa Utilización: se valora cuando se obtienen resultados

Nota. Elaboración propia a partir de Riesco (2004)

2.2 Modelo De Gestión Tecnológica Del Conocimiento Paniagua y López

De acuerdo con Paniagua y López, (2007), citado en Avendaño & Flores (2016) el modelo se integra de: recursos de conocimiento, actividades de transformación del conocimiento y agentes de influencia.

Tabla 2. Componentes del modelo de gestión tecnológica del conocimiento

Dimensiones	Componentes	Elementos
<i>Recursos de Conocimiento</i>	-Conocer agentes	Personas – experiencias- información
	-Cultura de la empresa	Normas – reglas
	-Infraestructura	Niveles: Funcional y Operativo
	-Artefactos	Productos – Servicios
	-Estrategia	Misión/Vision Posicionamiento Estrategia competitiva – factores clave
	*Recursos externos	Conocimiento adquirido o compartido

Dimensiones	Componentes	Elementos
<i>Actividades de transformación del conocimiento</i>	*Socialización	Compartir experiencia – identificación de expertos
	*Exteriorización	Identifica – Categoriza – Evalúa – Selecciona – Formaliza
	*Combinación	Fusión – Ampliación
<i>Factores de influencia en la gestión del conocimiento</i>	- De agentes	Motivación – Inestabilidad Inercia – Aptitudes
	-De la gestión	Coordinación Agrupación
	-Del entorno	Centralización Liderazgo
		Clientes – proveedores – competencia – agentes sociales

Nota. Elaboración propia a partir de Paniagua y López (2007).

Las actividades de transformación del conocimiento que se presentan en el modelo de Paniagua y López son:

- Creación: identificación del conocimiento, estrategia de adquisición
- Estructuración: clasifica el conocimiento según el factor humano y tecnológico.
- Transformación: basada en el esquema de Nonaka y Takeuchi.
- Transferencia: Compartir el conocimiento.
- Almacenamiento: Sistemas basados en conocimiento.
- Incorporación: Registro de conocimiento.

2.3 Modelo De Bustelo y Amarilla

Este modelo señala que previamente se debe realizar la informatización del negocio, para implementar un sistema de gestión del conocimiento. Por consiguiente, de acuerdo con Avendaño & Flores (2016) expresan que, se basa en que la gestión de documentos tiene una cercana conexión con la gestión de la información, dividida en datos empresariales y aplicaciones tecnológicas. Además, mencionan que sin una correcta gestión de

la información, es imposible lograr una adecuada gestión del conocimiento.

Según el modelo se evidencian factores a tomar en cuenta para lograr el éxito en la implementación de una gestión del conocimiento y aquí los más destacados son la capacitación y la actualización de conocimientos.

Tabla 3. Agentes exitosos para la puesta en práctica de la gestión del conocimiento

Gestión documental	Gestión de la información	Gestión RR.HH.	de	Medición de activos intangibles
Interna: de actividades diarias	Gráficos	Políticas incentivo personal compartir conocimientos	de al por sus	Metas
Externa: proviene del entorno.	Sistemas documentales	Talleres		Control de evolución del capital intelectual
Pública: produce para ofrecerla a proveedores y clientes interesados		Charlas para promover nuevas ideas - Jornadas de intercambio		

Nota. Elaboración propia a partir de Bustelo y Amarilla (2001).

2.4 Modelo Balanced Scorecard

El modelo surge como un agregado a los modelos tradicionales, y añade algunos elemento no financieros que influyen en el logro de frutos económicos. En su artículo (Díaz, 2015) menciona que el modelo otorga un listado de recursos intangibles dispuestos a tratarse desde la perspectiva del conocimiento.

Tabla 4. Perspectivas del modelo Balanced Scorecard

Perspectiva	Análisis
Financiera	Indicadores financieros es el objetivo final. No se deben reemplazar sino complementarse.
Del cliente	Valores presentes en los segmentos de mercado objetivo.
Procesos internos del negocio	Ajusta los procesos internos para lograr la satisfacción del cliente. Proceso de innovación Proceso de operaciones Proceso de servicio post-venta
Del aprendizaje	Aptitudes, clima laboral, motivacion para aprender y poner en práctica.

Nota. Elaboración propia a partir de Kaplan y Norton,(1996)

2.5 Modelo Cities Intellectual Capital Benchmarking System

El modelo se expone como una empresa inteligente, organizada con la forma de red, la misma que crea las habilidades básicas que se necesitan aprender para realizar un trabajo, emplea los recursos de otras empresas, algunas de ellas situadas dentro de un grupo con relación o no entre ellas. En el modelo interviene el término “clúster”, el mismo que como razón principal aumenta la productividad en las empresas. Para (Redacción APD, 2019) la definición de clúster es la unión de negocios de forma geográfica determinada o la conjunción de estructuras empresariales concretamente con un tema con presencia en una determinada región o país.

2.6 Modelo De Gestión Del Conocimiento Por Procesos

Según manifiestan en su artículo Soto, Balbón & Barrios, Fernández, (2006), el modelo de gestión del conocimiento por procesos inicia por notar la necesidad de los negocios por mejorar

los recursos. En el modelo intervienen recursos muy importantes en toda empresa.

Tabla 5. Implementación de un modelo del conocimiento por procesos

Objetivo	Importancia	Componentes
Mejora de recursos:	Obtiene y ordena el conocimiento	Diagnóstico
De información	Prioriza el uso	Diseño
Tecnológicos	herramientas a disposición para	Implementación
Humanos	compartir y utilizar el conocimiento en el	Evaluación
Financieros.	desarrollo cualitativo de la organización.	
	Evalúa el desempeño	

Nota. Elaboración propia a partir de datos tomados de Modelo de gestión por procesos (2006)

2.7 Modelo De Bernal, Torres Gerencia Del Conocimiento

Los resultados de la investigación de Bernal, Torres, (2011) proponen que el modelo se entiende como una filosofía o un estilo administrativo, en el cual el conocimiento es el principal recurso para tomar decisiones, considerando que cada estructura es diferente.

Tabla 6. Constitución del modelo

Dimensiones	Análisis
Potencial humano	Son el centro: los conocimientos los adquieren, los crean, los comparten o los utilizan.
Cultura organizacional	Sub-cultura expresada en símbolos, valores, percepciones.
Análisis de la organización	Echar raíces a los compromisos y formas de actuar ante los retos
Pensamiento estratégico	
TIC	La informática y las tecnologías de la información son claves para el procesamiento del conocimiento

Método implantarlo	para	Diagnóstico Diseño Desarrollo
-----------------------	------	-------------------------------------

Nota. Elaboración propia a partir de datos tomados de Modelo Bernal, Torres (2011).

Para efectos de este modelo, la gerencia o administración del conocimiento es un proceso que se ajusta a un sistema de normas inherentes a la adquisición, socialización, identificación compartición, creación y usos del conocimiento importante como tácticas de elevar la competitividad de los negocios, y en unión con el talento humano y los factores externos en el que se desarrollan, se convierten en procedimientos abiertos y no tan simples.

2.8 Modelo En Las Administraciones Públicas (THALEC)

De acuerdo a Moreno Domínguez & Vargas Sánchez , (2004) intervienen tres enfoques en el modelo THALEC, el humano, el tecnológico y el organizacional. Sus abreviaturas significan Tecnologías de la información y las comunicaciones, política de recursos Humanos, Ambiente, Liderazgo, Estructura y Cultura.

Tabla 7. Elementos facilitadores modelo THALEC

Elemento	Análisis
T Tecnología	= De fácil uso, gran capacidad de almacenaje de información, ahorro de tiempo, permite la comunicación eficientemente, favorece la coordinación en equipo.
H Recursos Humanos	= De acuerdo a la capacidad de aprendizaje se realiza el reclutamiento, programas para nuevos integrantes o cambios de puesto, el desarrollo profesional de acuerdo a niveles de conocimiento, remuneración por compartir conocimientos, evaluaciones con finalidad de mejora.
A Ambiente de trabajo	= Humanismo y compañerismo, superación constante, compromiso con la empresa, ambiente de comodidad, trabajo en equipo
L Liderazgo	= Cuida la comunicación en todos sus niveles, comprometido, aprovecha todo el conocimiento de sus colaboradores, buenas relaciones, delega, visionario, no autoritario, cercano y accesible.

E	=	Organización Hipertexto: burocrática y Estructura adhocrática integradas, flexible y de fácil comunicación.
C	=	Confianza y socialización, el cambio es algo Cultura natural y necesario, preocupación de aprendizaje de sus miembros.

Nota. Elaboración propia a partir de datos tomados del Modelo THALEC (2004)

2.9 Modelo Knowledge Practices Management Consulting -KPMG

El modelo de Tejedor y Aguirre (1998), se fundamenta en la interrogante: “¿Qué factores condicionan el aprendizaje de una organización y qué resultados produce dicho aprendizaje?”.

Tabla 8. Factores condicionantes del aprendizaje

Factor	Análisis
Compromiso firme y consciente de toda la empresa	Parte de sus LÍDERES: aprendizaje generativo, continuo y consciente. Reconocer que el aprendizaje es continuo y comprometerse con todos los recursos.
Comportamientos y mecanismos de aprendizaje	Creación, captación, almacenamiento, transmisión e interpretación del conocimiento. Aprovechamiento y utilización del aprendizaje que

se origina en el recurso humano y equipo de trabajo.

Desarrollo de las infraestructuras: Cultura, forma de liderar, estrategia, gestión del recurso humano, estructura y sistemas de información.

Nota. Elaboración propia a partir de datos tomados de Tejedor y Aguirre (1999)

La determinación de sus autores es la exposición práctica y coherente de los elementos que limitan la capacidad de aprender en un negocio, igualmente los resultados que se espera conseguir (Loggiodice, Lattuf, 2010).

2.10 Modelo De Dirección Estratégica Por Competencias

El modelo de dirección estratégica por competencias, citado en su artículo por Sánchez, Díaz, (2015), determina que el centro de la investigación de Bueno (1998) es el capital intangible, el mismo que se explica como el más importante de la realidad económica de una empresa. Son las competencias básicas distintivas y se puede expresar en la siguiente fórmula*:

$$\text{VCM} - \text{VCE} = \text{CI}$$

*VALOR DE LA COMPAÑÍA EN EL MERCADO – VALOR CONTABLE EMPRESA= CAPITAL INTANGIBLE

Tabla 9. Estructura y función del capital intangible

Capital	Actitudes	Competencias
HUMANO	Conocimiento explícito personal Capacidades personales	Personales
ORGANIZATIVO	Conocimiento explícito personal Capacidades personales	Organización
TECNOLÓGICO	Conocimiento explícito personal Capacidades personales	Tecnología
RELACIONAL	Conocimiento explícito personal Capacidades personales	Relaciones

Nota. Elaboración propia a partir de datos tomados de Bueno (1998)

2.11 Modelo NOVA

En su publicación realcionada con un corto inventario de los modelos de gestión del conocimiento Díaz, (2015) determina que tiene como premisa medir y gestionar el capital intelectual en las empresas. Se lo puede utilizar en toda organización independientemente de su tamaño.

Tabla 10. Bloques del capital intelectual según Modelo NOVA

Capital	Análisis
HUMANO	Activos de conocimientos: tácitos o explícitos Conocimientos técnicos, experiencia, habilidades de liderazgo, estabilidad personal.
ORGANIZATIVO	Activos de conocimientos sistematizados, explícitos o interiorizados por la organización: ideas – patentes - marcas Conocimientos en activos de infraestructura susceptibles de transmitirse: fórmulas - sistema de información y comunicación – tecnologías - documentación de procesos de trabajo, sistemas de gestión, estándares de calidad – rutinas – cultura.

SOCIAL	Activos de conocimientos acumulado: Agentes de entorno – clientes – alianzas estratégicas – proveedores – universidades.
INNOVACIÓN	Activos de conocimientos diferenciados: cartera de activos – potencial innovadora de la empresa.

Nota. Elaboración propia a partir de datos tomados de modelo Nova Care (1999).

2.12 Proceso De Espiral Del Conocimiento

Para Avendaño & Flores (2016) en su estudio, mencionan que el modelo resalta que la creación de conocimiento no es generar datos, sino hacerla útil para el negocio, aliarla con ideas subjetivas y sentimientos previos de los miembros de la empresa y colocarlas a disposición de todos.

Tabla 11. Espiral del Conocimiento Modelo de Nonaka y Takeuchi

Procesos	Análisis
Socialización	Transmisión de conocimiento tácito a tácito Interacción de personas. La clave es la experiencia. Cara a cara.
Externalización	Transmisión de conocimiento tácito a explícito. Manuales, guías, instructivos. Persona a a persona.

Combinación	Transmisión de conocimiento explícito a explícito Intervienen procesos sociales. Reuniones, conversaciones. Colaboracion.
Internalización	Transmisión de conocimiento explícito a tácito Talleres, practica. Pruebas. En el lugar.

Nota. Elaboración propia a partir de datos tomados de modelo de Nonaka y Takeuchi (1994)

Se conoce que Nonaka y Takeuchi, observan a la empresa como a un organismo vivo, no como una simple máquina, es un organismo que puede prosperar con la evolución del conocimiento de sus integrantes, sus autores hacen notar de manera clara, que los procesos humanos son mas importantes que los tecnológicos, su principal objetivo es la creacion del conocimiento.

2.13 Modelo Technology Broker

En su artículo González, Millán & Rodríguez, Díaz, (2010) nos mencionan que su creadora Annie Brooking en el año 1996, afirma que se considera su inicio del modelo de Navegador Skandia en su concepto y se adicionan los activos tangibles e intangibles del conocimiento. Algo importante a destacar en el

presente modelo, es que ratifica las metas obtenidas por las empresas con la medida de las capacidades intelectuales dentro de las organizaciones.

Tabla 12. Modelo Technology Broker

Activos	Análisis
De mercado	Marca – fidelidad del usuario – franquicia - licencias
De propiedad Intelectual	Secretos de fabricación – Patente - derechos de autor
Humanos	Nivel académico y técnico – habilidades de trabajo
De infraestructuras	Métodos y procesos de funcionamiento – tecnología

Nota. Elaboración propia a partir de datos tomados de Sánchez, M (1996), “*Un breve inventario de los modelos de gestión del conocimiento en la organización*”.

2.14 Modelo Knowledge Management Assessment Tool – (KMAT)

Es un modelo basado en herramientas de evaluación de la gestión del conocimiento, expresado por la American Productivity and Quality Center – APQC y Arthur Andersen (1999). Para Torres & Lamenta (2015) el modelo resalta la responsabilidad individual de los integrantes de la empresa en convertir en explícito el conocimiento y compartirlo con la organización, exigiendo apoyo para captar, descomponer, resumir, atribuir, estimar y compartir el conocimiento.

Tabla 13. Elementos impulsores de procesos en el modelo KMAT

Elemento	Análisis
Liderazgo	Forma de dirección del negocio
Medición	Del capital intelectual y de recursos
Cultura	Clima organizacional y disposición ante la enseñanza y nuevo conocimiento
Tecnología	Medios de comunicación y de apoyo al proceso
Procesos	Localización, transmisión y adquisición interna de conocimientos

Nota. Elaboración propia a partir de datos tomados de El Management en el Siglo XXI, Andersen 1999

2.15 Modelo De La Agencia

En su artículo Quintero, Peñaranda, & Rodríguez (2020) para la revista Espacios nos resume de forma concreta la teoría/modelo de la agencia como una novedosa manera de gestionar en las empresas un conocimiento nuevo con elementos humanos innovadores que aporten con competitividad y productividad en los negocios. Su principal característica es realizar el análisis entre las empresas y el recurso humano, en la que se evidencia una delegación de facultades y responsabilidad para tareas directivas. La interacción social entre individuos y empresas es considerada como el punto de partida de la teoría.

2.16 Modelo de Wiig

En el modelo de Karl M. Wiig (1993), los autores García, Arzate (2019) en su artículo resaltan el empleo de las Tecnologías de Información y Comunicación, durante el transcurso de distribución de conocimiento.

Tabla 14. Procesos de Modelo Wiig

Proceso	Desarrollo del conocimiento
Creación	A través del aprendizaje: desde el exterior de la empresa.

Captura	Es retenido para ser utilizado nuevamente
Renovación	Se organiza y transforma en bases escritas. Se almacena para estar disponible
Compartir	Con la educación, capacitación, red de expertos con el soporte de la TIC
Uso	Para no perderlo, convertirlo en la base para el aprendizaje y la innovación

Nota. Elaboración propia a partir de datos tomados del Modelo Wiig (1993).

Afirman que la óptica principal del modelo de Wiig es que para que pueda ser útil y valioso el conocimiento, debe ser ordenado de tal manera que pueda ser empleado en el negocio.

2.17 Modelo Monitor De Activos Intangibles de Sveiby.

En su publicación MAYORGA, & ARBUSSÁ (2019) en la revista Espacios, señalan que el modelo fue ideado por Karl Sveiby en 1997 y su principal aporte fue desarrollar una teoría base sobre los estudios del capital intelectual, otorgándole prioridad a la persona, el modelo que se define como la adición de tres dimensiones básicas: Capital humano, Capital estructural y Capital relacional.

Tabla 15. División del Capital Intelectual según Sveiby

Elemento del CI	Análisis
-----------------	----------

Competencia de empleados	Capacidad para actuar ante todas las situaciones a presentarse, Experiencia – nivel de educación-
Estructura interna	Sistemas nuevos, patentes, conceptos, modelos, sistemas administrativos
Estructura externa	Relaciones con clientes y proveedores, índices de satisfacción, reputación o imagen.

Nota. Elaboración propia a partir de datos tomados de Sveiby (1997)

Modelo Holístico De Angulo y Negrón

El modelo tiene una consideración de carácter “holístico” ya que considera al individuo de forma entera, en su interior y en ambiente en que lo circunda (Angulo y Negrón, 2008, como se citó en Avendaño, Pérez & Flores, Urbáez, 2016). A la par de este concepto presenta a la gestión del conocimiento como un proceso que no culmina nunca. Los procesos que se destacan en el modelo son: Socialización – Creación – Modelado y Difusión.

Tabla 16. Procesos del Modelo Angulo y Negrón

Proceso	Análisis
Socialización	El individuo es una integración de factores biológicos, psicológicos y sociales. El resultado es la personalidad.
Creación	Intervienen factores como la innovación, capacidad de respuesta, productividad y competencia.

Modelado	o	Se crea luego de analizar los modelos precedentes
Adaptación		
Difusión		Mecanismos disponibles para transmitir la información y crear el conocimiento adecuadamente.
Aplicación		El conocimiento es un ACTIVO y se pone en funcionamiento.

Nota. Elaboración propia a partir de datos tomados de Angulo y Negrón (2008)

2.18 Modelo De La Integración De Tecnologías De Kerschberg

Su autor es L. Kerschberg (2001), quien “considera a las empresas como entes plurales, constituidos por diferentes áreas, y por tanto con diferentes focos desde los que crean conocimiento” (Morán, Sánchez, 2017).

Tabla 17. Capas de los componentes del Modelo de Kerschberg

Capas del conocimiento	del	Análisis
Creación y presentación	y	Los colaboradores se comunican, colaboran y comparten conocimiento mediante un portal de conocimiento
Gestión		Capa enfocada netamente a la información. Conjunto de ideas que originan el conocimiento.

Fuentes de datos	Adquirir – Refinar - Almacenar – Recuperar – Distribuir y Presentar Internas y Externas – sitios de almacenaje del conocimiento.
------------------	--

Nota. Elaboración propia a partir de datos tomados de Kerschberg (2001)

2.19 Modelo Intellectus (Foro del conocimiento Intellectus – CIC)

En su artículo Díaz-González et. al., (2020), para la Revista de Desarrollo Económico de marzo del 2020 se encuentra el modelo.

Tabla 18. Dimensiones del CI según Modelo Intellectus

Dimensiones del Capital intelectual	Análisis
Humano	Actitudes – aptitudes y capacidades alineados con retos y valores. Se adquieren por estudios formales o informales, es decir, a través de la experiencia. Eleva la productividad mediante nuevas técnicas o perfeccionando anteriores.
Estructural	Se subdivide en: Capital Organizativo: estructura de diseños, procesos y cultura.

Capital tecnológico: relacionado con el esfuerzo y resultados de investigación y desarrollo.

Relacional Social	Relaciones externas del negocio, compromiso social, imagen pública, prestigio.
-------------------	--

Nota. Elaboración propia a partir de datos tomados de Modelo Intellectus: Estructura básica y sus componentes Fuente: Bueno-CIC (2003)

Afirman los autores que el Modelo Intellectus se originó en el año 2003, y como su predecesor se considera al Modelo Intellect del Instituto Universitario Euroforum Escorial. Posterior a hallazgos y estudios en la investigación empírica, se propuso una versión moderna en el año 2011 liderada por Bueno y Merino. Se planteó la incorporación de los elementos para hacerlo: flexible, adecuado, abierto y sistémico.

2.20 Modelo Navegador De Skandia

El Centro Europeo de Postgrado CEUPE, en su artículo de interés Modelos de medición del capital intelectual: Navigator de Skandia, nos menciona que fue desarrollado por la compañía Skandia y se centra en el capital intelectual y su medición. La escuela de negocios online, menciona que la fuerza de una

organización se ubica en las competencias, relaciones con clientes y proveedores y sus procesos a la interna.

En su blog, la revista (Centro Europeo de Postgrado CEUPE, sf) se enfoca en la clasificación de los factores que integran el capital intelectual, además, en el origen de varios indicadores que sirvan para su medición. Se considera una herramienta potente para indagar sobre las fortalezas reales de un negocio referente a sus activos intangibles y maximizar su desarrollo.

Tabla 19. Indicadores del Modelo Skandia

Indicador	Utilidad	Análisis
Financiero	Evaluar ganancias	No considerar el corto plazo Ganancias de nuevos productos
Enfoque al cliente	Conocer nuestro tipo de cliente	Duración de relación Productos que le sean atractivos Opiniones de nuevos diseños
Enfoque al proceso	Uso de la tecnología para mantener la creación de valor	Analizar proporción entre compras y reclamos Valorar las tecnologías Revisar edad de tecnologías Medir rendimiento Agregar índices de rendimiento

Enfoque de renovación y desarrollo	Identificar en áreas claves del negocio	Clientes Atractivo del mercado Servicios y productos Sociedades estratégicas Infraestructuras Empleados
Enfoque humano	Eje del negocio	No debe fallar, debe ser considerado el más importante del negocio.

Nota. Elaboración propia a partir de datos tomados de Modelo Skandia.

Su creador fue Leif Edvinson y su principal objetivo es desarrollar el capital intelectual a la interna de las empresas, logrando una vigencia del negocio, haciendolos crecer junto a sus áreas empresariales principales de apoyo. Se analiza que el valor de un negocio se constituye del capital financiero e intelectual y para entender el concepto, se desglosa a continuación:

- Activos monetarios y tangibles = Capital financiero
- Activos intangibles y procesos = Capital intelectual

Las producciones científicas que abordan los modelos de gestión del conocimiento en el área de negocios o economía se encuentra muy activa para el periodo analizado 2012 hasta 2022;

reflejando los siguientes hallazgos (1) el país con mayor red de coautorías Colombia; (2) el autor Nonaka es uno de los más citados porque destaca que todos los integrantes de una empresa, sean internos o externos, estructuran conocimiento organizacional y termina siendo la organización que aprende; (3) Los autores destacan que los procesos organizacionales generan gran cantidad de datos y sus colaboradores son quienes facilitan su creación, compartición y utilización efectiva del conocimiento haciendo uso de las tecnologías de información y comunicación; permitiendo así la optimización de procesos, aportar ideas innovadoras, la toma de decisiones más informada y una cultura empresarial que valora el aprendizaje y colaboración, que indirectamente son estrategias que les permitirá prevalecer en un medio tan competitivo en el que vivimos. Los estudios sobre gestión del conocimiento destacan el valor de la cultura organizacional para establecer metas informadas basadas en experiencias previas.

Estas experiencias se transforman en conocimiento que puede ser formalizado en la documentación organizacional. Así, se establece un modelo de creación de conocimiento dentro de los parámetros de la gestión del conocimiento, que implica la

conversión del conocimiento tácito en explícito. Aunque no es un procedimiento aislado o innovador, nos ofrece pautas que sugieren que el conocimiento explícito no debería ser el único difundido y conocido. Esto proporciona una guía sobre cómo generar conocimiento en otros trabajos basados en los hallazgos de esta investigación.

El artículo de Galárraga, Ajila, Sarmiento y Montecel (2024) presenta un análisis bibliométrico de los modelos de gestión del conocimiento aplicados a los negocios y la economía entre 2012 y 2022. A través de un enfoque cuantitativo, el estudio identifica las tendencias y los principales enfoques teóricos utilizados en investigaciones sobre gestión del conocimiento. Los autores exploran varios modelos, como el de Nonaka y Takeuchi, la gestión del conocimiento en red, y los modelos de transferencia de conocimiento. En el análisis, se resalta la importancia de la gestión del conocimiento como una herramienta clave para la mejora de los procesos organizacionales y la toma de decisiones en las empresas. El estudio también destaca cómo el conocimiento tácito y explícito juega un papel crucial en la competitividad y adaptación de las empresas frente a un entorno económico cambiante.

Uno de los modelos más relevantes mencionados es el modelo de la espiral del conocimiento de Nonaka y Takeuchi, que enfatiza la interacción continua entre el conocimiento tácito (experiencia individual) y explícito (documentación o datos). Este modelo se adapta perfectamente a las pequeñas empresas como las tiendas barriales, ya que fomenta un aprendizaje continuo y una rápida adaptación a las necesidades del mercado.

Conclusiones de la sección

- La gestión del conocimiento es esencial para mejorar la competitividad y la eficiencia operativa de las empresas, incluyendo las tiendas barriales, que suelen operar con recursos limitados.
- Los modelos de gestión del conocimiento ayudan a transformar el conocimiento tácito (experiencia) en explícito (información procesada), mejorando la toma de decisiones y la gestión estratégica.
- El modelo de la espiral del conocimiento es particularmente adecuado para las tiendas barriales, ya que fomenta el aprendizaje continuo a través de la

interacción constante entre el conocimiento tácito y explícito, promoviendo la innovación.

- Para las tiendas barriales, este modelo ofrece una solución práctica para mejorar su gestión administrativa y operativa, permitiendo adaptarse rápidamente a los cambios del mercado y mejorar su competitividad frente a grandes cadenas comerciales.
- La implementación de la espiral del conocimiento puede facilitar el desarrollo de una cultura organizacional que valore el conocimiento compartido, lo cual es fundamental para el crecimiento sostenible y la supervivencia de las tiendas barriales en un mercado dinámico.

Sección III - Construcción de modelo de gestión del conocimiento enfocado en tiendas de barrio

La relevancia de la experimentación dará como resultado conocer si la gestión del conocimiento es una alternativa para el desarrollo de pequeños negocios, ya que estudios del Global Entrepreneurship Monitor del año 2015, revelan que en países como Ecuador la tasa de discontinuidad de los negocios es elevada respecto a la región, la cual revela que es un 8% (Herrington, 2015), situación que no ha mejorado con el tiempo, en el 2023 Ecuador presenta una tasa de salida del 9.75%, ligeramente superior al promedio regional del 9.66% (Global Entrepreneurship Monitor, 2024).

El conocimiento, considerado como un activo intangible en las organizaciones, se ha identificado como un elemento clave de las organizaciones y la sociedad para lograr ventajas competitivas, debido a su importancia en el desarrollo organizacional. Ante esta realidad, ha surgido un nuevo enfoque dentro de la gestión empresarial: la gestión del conocimiento (Sánchez Díaz, 2005). De los modelos de gestión del conocimiento, el que se podría adaptar a las necesidades de los micronegocios y de la aplicación que usa la academia para poder

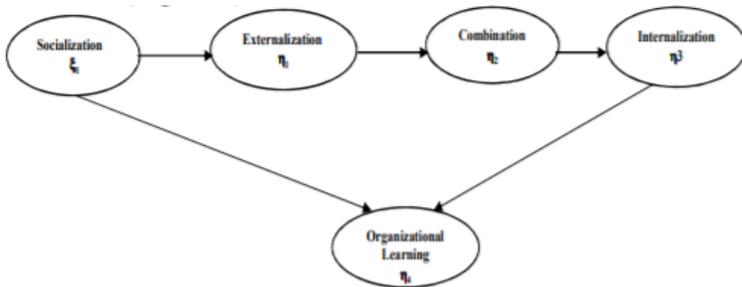
gestionar el conocimiento hacia otras entidades de su entorno (stakeholders) es el modelo del Proceso de creación del conocimiento de (Nonaka y Takeuchi, 1995).

El modelo de Nonaka y Takeuchi es, por tanto, un modelo dinámico sobre la creación del conocimiento que contextualiza tal proceso en un entorno social, dónde se produce la conversión de unos tipos de conocimiento en otros y que, por tanto, necesita de los individuos, pero sin circunscribirse a la individualidad, sino como un producto de la interacción entre personas (Aguilera-luque & Unibertsitatea, 2017). En el mencionado modelo se describe dos tipos de conocimientos el tácito y el explícito el conocimiento tácito es aquel que físicamente no es palpable, sino que es interno y propiedad de cada persona en particular y el conocimiento explícito es aquel que se puede expresar o representar mediante símbolos físicamente almacenables y transmisibles (Sánchez Díaz, 2005).

La interacción de estos dos tipos de conocimiento derivan en cuatro modos de conversión: Socialización (tácito a tácito), Externalización (tácito a explícito), Internalización (Explícito a tácito) y Combinación (explícito a explícito) (Aguilera-luque & Unibertsitatea, 2017). Para el trabajo de investigación se utilizaría el modelo de combinación debido a que convierte conocimiento

explícito en explícito dándose de ejemplo a la educación formal que es una de las técnicas planteadas en este proyecto. Mediante la realización de esta técnica se pretende que cada dueño o representante de un micronegocio posea elementos que les permitan el manejo y gestión del negocio de una manera eficiente para poder fomentar el manejo de los negocios. Los constructos del modelo de Nonaka, se han empleado en diversas investigaciones (Mihi Ramírez et al., 2011) lo considera una base para la elaboración de nuevos procesos en negocios y relacionarlo con el desempeño (organizational performance); En este caso se busca una aproximación del modelo de Nonaka y el aprendizaje organizacional (organizational learning) como se muestra en la Figura 1

Figura 1. Modelo Teórico



Nota: Modelo tomado de (Mihi Ramírez et al., 2011)

- Socialización: Compartir conocimiento tácito a través de la interacción social.
- Externalización: Convertir conocimiento tácito en conocimiento explícito a través de la comunicación y documentación.
- Combinación: Combinar conocimiento explícito existente para crear nuevo conocimiento explícito.
- Internalización: Convertir conocimiento explícito en conocimiento tácito a través de la experiencia y la práctica.

El objetivo principal es identificar como los factores determinantes de la GC en negocios vulnerables se relacionan con el aprendizaje organizacional. Se busca comprender cómo estos factores influyen en la capacidad de las organizaciones para crear, capturar, compartir y utilizar el conocimiento de manera efectiva, y cómo estas prácticas de GC impactan en su desempeño y competitividad.

Existe gran interés por fortalecer a las MiPymes en su competitividad, sin embargo, en la región existe una escasa estructura dentro de las organizaciones para las actividades que

incorporan mayor valor agregado y conocimientos. Teniendo en consideración que los generadores del conocimiento son los miembros que integran la fuerza laboral; quienes con sus destrezas intelectuales cumplen el proceso sistemático de la gestión de conocimiento basado en la identificación, la interconexión y el desarrollo del saber existente en la organización (Armas, 2017; Farfán & Garzón, 2006; Peña et al., 2023).

4.1 Instrumento

El desarrollo del instrumento empírico basado en la propuesta de Mihi Ramírez (2011), donde se incluyeron 20 preguntas en escala Likert de 7 niveles (1-“total desacuerdo”, 7-“total acuerdo), donde 3 de estas se emplearon en escala inversa con el objetivo de hacer una constatación de las respuestas que otorgaron los participantes. Sin embargo, para el análisis se consideraron 16 únicamente.

La encuesta se realiza a 305 unidades de negocios populares localizados en sectores vulnerables de Guayaquil, a través de un formulario impreso se registró las respuestas a las afirmaciones que se muestran en la Tabla 20.

Tabla 20

Estructura cuestionario

1. En un negocio se deberían ver las cosas de una manera nueva y diferente, rompiendo esquemas tradicionales.	
2. Las personas responsables de un negocio deben intentar comprender la forma de pensar y actuar de las demás personas de su entorno.	Socialización
3. Atentamente se debería escuchar los puntos de vista de los clientes o de personas cercanas.	
5. Los negocios deben contar con base de datos e información para su manejo y gestión.	
6. Los negocios deberían manejar tecnologías de manejo de información ya que facilitan su compartición.	Combinación
7. Las bases de datos y archivos proporcionan información a las tiendas de abastos.	
9. Los negocios deberían poseer un esquema de manejo de información que permita a los clientes y a las personas del entorno conocer sobre los productos del negocio y sus novedades.	
10. Deberían existir políticas o directrices para la difusión de promociones de proveedores.	Internalización
11. Los negocios deberían manejar documentos o procedimientos para conocer el estado del negocio.	
13. Los proveedores del negocio ayudan con conocimiento para manejar el negocio.	Externalización

14. Personas o instituciones del entorno del negocio brindan conocimiento para la gestión del negocio.

15. Los negocios deben aceptar sugerencias de nuestros clientes para mejorar sus servicios.

17. El negocio ha aprendido o adquirido muchos conocimientos nuevos e importantes en los últimos tres años.

18. Los miembros del negocio han aprendido o adquirido algunas habilidades o habilidades críticas en los últimos tres años.

Aprendizaje
Organizacional

19. La mejora del negocio se ha visto influida por los nuevos conocimientos adquiridos en los últimos tres años.

20. El negocio fomenta el aprendizaje cómo método para administrar el negocio.

Nota: Elaborado en base a (Ramírez et al., 2011)

Con el propósito explicar la varianza común e identificar el número de factores y composición de las variables latentes se empleó un análisis factorial exploratorio (AFE). Posterior a esto, se realizó una técnica estadística de segunda generación modelo de ecuación estructural.

Se han empleado al menos tres ítems por factor y se procedió a generación de la matriz de correlaciones policóricas en el análisis de factores con datos ordinales. Se empleó la modelación SEM a partir de sus tres etapas: modelo teórico, modelo de

medida y modelo de relaciones estructurales. Como indican diversos autores, estos modelos estructurales permiten estudiar las interrelaciones de dependencia entre variables, considerando los efectos de los errores como parte del modelo (Ruiz et al., 2010; Sánchez-sánchez et al., 2020; Valadez García et al., 2023).

Modelo Teórico: se formulan las relaciones sustentadas en la teoría con el propósito de establecer la dependencia entre constructos y plantear hipótesis.

Modelo de medida: se busca corroborar la idoneidad de los indicadores de medición de los constructos que validan el modelo planteado considerando la fiabilidad de los ítems y de los constructos.

Modelo de relaciones estructurales: consiste en estructurar la representación del modelo mediante un diagrama y la representación matemática, para posterior validación de los resultados.

4.2 Fuente de información

Para este caso específico los datos recabados corresponden a participantes quienes permanecían en el establecimiento; por lo

que se considera el rol del informante como propietario, empleado o familiar y se registra el género de este.

4.3 Población y muestra

La *Tabla 21* se reporta que el 77% de los informantes son propietarios del negocio y un 23% son familiares o empleados. El 56.7% de fueron mujeres y el 43.3% restante fueron hombres. Respecto al tamaño del negocio se presenta una minoría (8%) de negocios grandes, y 44% medianos y 48% pequeños.

Tabla 21. Participantes

Categoría	Frecuencias	Porcentaje
Género		
Femenino	173	56.7 %
Masculino	132	43.3 %
Rol		
Empleado	17	6%
Familiar	52	17%
Propietario	236	77%
Tamaño Negocio		
Pequeño	145	48%
Mediano	135	44%
Grande	25	8%

4.4 Modelo teórico

Se conoce por estudios previos que el aprendizaje organizacional es una variable que se asocia a características endógenas y exógenas de la organización. El punto de partida corresponde a la teoría que los constructos no observables socialización, combinación, internalización y externalización se relacionan con el aprendizaje organizacional. Para validar empleando una estructura de modelamiento SEM las hipótesis planteadas son:

Hipótesis 1: La socialización debe estar positivamente relacionada con la externalización.

El intercambio de conocimientos tácitos en un contexto social facilita la capacidad de externalizar dicho conocimiento en formas más explícitas.

Hipótesis 2: La externalización debe estar positivamente relacionada con la combinación.

La externalización de conocimientos tácitos debería facilitar la combinación y organización de conocimientos ya existentes de forma más efectiva.

Hipótesis 3: La combinación debe estar positivamente relacionada con la internalización.

A medida que los conocimientos explícitos se combinan, se espera que sean internalizados por los miembros de la organización y transformados en conocimiento tácito.

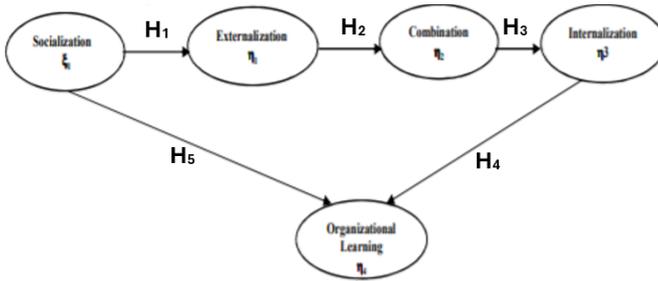
Hipótesis 4: La internalización debe estar positivamente relacionada con el aprendizaje organizacional

La internalización del conocimiento explícito refuerza el proceso de aprendizaje dentro de la organización.

Hipótesis 5: La socialización debe estar positivamente relacionada con el aprendizaje organizacional.

El conocimiento tácito compartido entre los miembros de la organización fomenta el aprendizaje organizacional de manera directa.

Figura 2. Modelo hipotético



El modelo SEM usando SmartPLS está conformado por el conjunto de variables latentes (L) o constructos del modelo. En este caso, se incluyen las siguientes: Socialización, Externalización, Combinación, Internalización y Aprendizaje Organizacional. Los indicadores o Ítems, que corresponden a las variables observadas (indicadores) son los ítems que miden cada variable latente:

- Socialización: X1, X2, X3
- Externalización: X7, X8, X9
- Combinación: X4, X5, X6
- Internalización: X10, X11, X12
- Aprendizaje organizacional: Y1, Y2, Y3, Y4

La estructura de las relaciones que se establecen en el modelo entre la variables observables y latentes se especifican en

la y los componentes de la estructura matemáticas del modelo se establecen en la Tabla 22,

Tabla 22. Estructura matemática modelo

Variables exógenas			
Socialización	Externalización	Internalización	Combinación
$x_1 = \lambda_{x_1}\xi_1 + \delta_1$	$x_4 = \lambda_{x_4}\xi_2 + \delta_4$	$x_7 = \lambda_{x_7}\xi_3 + \delta_7$	$x_{10} = \lambda_{x_{10}}\xi_4 + \delta_{10}$
$x_2 = \lambda_{x_2}\xi_1 + \delta_2$	$x_5 = \lambda_{x_5}\xi_2 + \delta_5$	$x_8 = \lambda_{x_8}\xi_3 + \delta_8$	$x_{11} = \lambda_{x_{11}}\xi_4 + \delta_{11}$
$x_3 = \lambda_{x_3}\xi_1 + \delta_3$	$x_6 = \lambda_{x_6}\xi_2 + \delta_6$	$x_9 = \lambda_{x_9}\xi_3 + \delta_9$	$x_{12} = \lambda_{x_{12}}\xi_4 + \delta_{12}$
Variable endógena			
Aprendizaje organizacional			
$y_1 = \lambda_{y_1}h_1 + \varepsilon_1$			
$y_2 = \lambda_{y_2}h_1 + \varepsilon_1$			
$y_3 = \lambda_{y_3}h_1 + \varepsilon_1$			
$y_4 = \lambda_{y_4}h_1 + \varepsilon_1$			

4.5 Resultados

En la validación del modelo de medida, se considera los índices de confiabilidad, para la mayoría de las variables latentes el alpha ordinal (α) calculado es superior a 0.70, y las estimaciones de la varianza media extraída (AVE) son superiores a 0.50 en todos a excepción de internalización, es decir que las variables latentes explican al menos el 50% de la varianza de los indicadores que lo conforman.

Tabla 23. Índice de confiabilidad

Variable	A	Ordinal α	ω_1	ω_2	ω_3	AVE
AprOrg	0.823	0.865	0.793	0.793	0.743	0.564
Soc	0.785	0.830	0.789	0.789	0.786	0.626
Comb	0.762	0.809	0.774	0.774	0.776	0.594
Ext	0.661	0.727	0.686	0.686	0.687	0.472
Int	0.453	0.466	0.462	0.462	0.449	0.323

Nota. SmartPLS4.0, 2024. Possible higher-order factors detected: AprOrg

Respecto a la carga factorial de los indicadores de las variables latentes *Tabla 24*, son significativos y su valor promedio es superior a 0.70; considerando aceptable la consistencia interna de la medida.

Tabla 24. Cargas factorial indicadores del modelo de medida

	(O)	(M)	(STDEV)	2.5%	97.5%	(O/STDEV)	P
X1 -> Socializacion	0.673	0.665	0.082	0.493	0.812	8.261	0.000
X2 -> Socializacion	0.968	0.958	0.026	0.896	0.996	36.565	0.000
X3 -> Socializacion	0.750	0.739	0.076	0.574	0.868	9.847	0.000
X4 -> Combinacion	0.846	0.837	0.058	0.710	0.933	14.655	0.000
X5 -> Combinacion	0.854	0.846	0.062	0.710	0.946	13.795	0.000
X6 -> Combinacion	0.769	0.764	0.069	0.621	0.889	11.153	0.000
X7 Externalizacion ->	0.702	0.701	0.073	0.547	0.832	9.682	0.000
X8 Externalizacion ->	0.689	0.690	0.072	0.542	0.820	9.615	0.000
X9 Externalizacion ->	0.885	0.876	0.044	0.779	0.948	20.237	0.000
X10 Internalizacion ->	0.581	0.571	0.105	0.349	0.761	5.539	0.000
X11 Internalizacion ->	0.231	0.229	0.125	0.025	0.471	1.851	0.064
X12 Internalizacion ->	0.863	0.852	0.065	0.701	0.955	13.218	0.000
Y1 <- AP_OR	0.799	0.798	0.031	0.733	0.853	25.856	0.000
Y2 <- AP_OR	0.845	0.842	0.030	0.775	0.894	28.400	0.000
Y3 <- AP_OR	0.864	0.864	0.024	0.809	0.905	35.616	0.000
Y4 <- AP_OR	0.720	0.720	0.048	0.620	0.804	15.131	0.000

Nota: O: Tamaño, M: media, STDEV: desviación estándar, IC: 2.5%, 97.5% |O/STDEV|: estadístico t, P: P valor

Los resultados del modelo estructural, considerando los resultados de los coeficientes del modelo de regresión (coeficientes path) en la Tabla 25, sus signos son positivos y el p valor indica que son significativos.

Tabla 25. Coeficientes del modelo estructural

	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics (O/STDEV)	P values
Combinacion -> Internalizacion	0.414	0.425	0.053	7.827	0.000
Externalizacion -> Combinacion	0.556	0.566	0.044	12.620	0.000
Internalizacion -> AP OR	0.216	0.223	0.070	3.098	0.002
Socializacion -> AP OR	0.384	0.392	0.058	6.579	0.000
Socializacion -> Externalizacion	0.466	0.475	0.046	10.064	0.000

Nota: SmartPLS4.0

Esto valida que la relación entre la socialización es positiva con la externalización (0.466) y estadísticamente significativa, en este caso los intercambios de conocimientos tácitos en un contexto social de negocio facilitan la capacidad de externalizar dicho conocimiento en formas más explícitas a los miembros de este. En una mayor magnitud (0.556) la externalización está directamente relacionada con la combinación, lo que facilita la organización de conocimientos ya existentes de forma más efectiva. La combinación y la internalización en menor medida están relacionadas de forma directa (0.414); es decir a medida que los conocimientos explícitos se combinan, son internalizados por

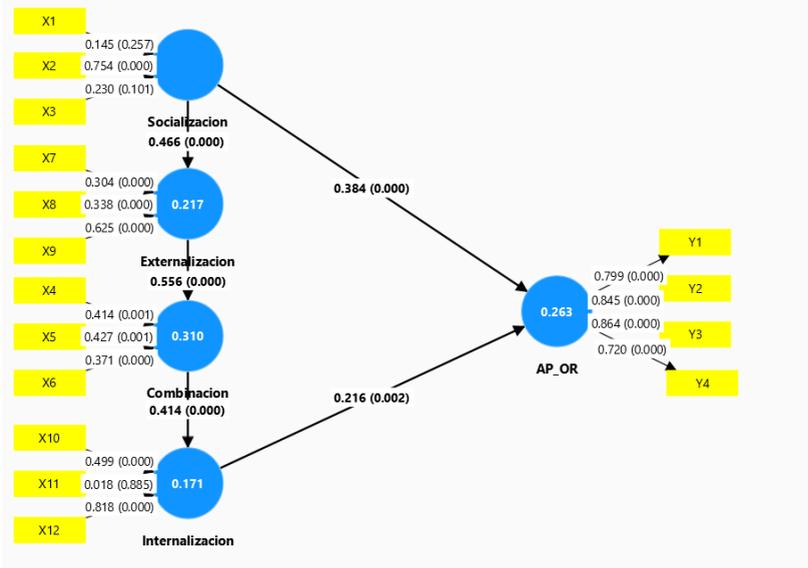
los miembros de la organización y transformados en conocimiento tácito.

La internalización con el aprendizaje organizacional (0.216) mantienen una relación positiva débil, es decir que, aunque se presenta la relación no está consolidada en el proceso de aprendizaje dentro de la organización. En cambio, la socialización y el aprendizaje organizacional (0.384) tienen una relación positiva moderada, el conocimiento tácito compartido entre los miembros de la organización fomenta el aprendizaje organizacional de manera directa.

La gráfica del modelo resultado del análisis se muestra en la

Figura 3; se indica que como medida de ajuste general debe considerarse que la varianza sea suficientemente explicada por las variables independientes, al examinar que el R^2 debe ser ≥ 0.1 ; en este caso es 0.263 sugiere que el modelo es adecuado. Sin embargo, al determinar el ajuste del modelo se procede a realizar el cálculo del índice de ajuste global (GoF) considerando el producto de la raíz R^2 y el raíz cuadrada del promedio de AVE obteniendo 0.409 un valor menor a 0.5; esto sugiere que la bondad de ajuste es aceptable.

Figura 3. Modelo gráfico



Nota: SmartPLS4.0

4.6 Modelo de espiral del conocimiento aplicado a Tiendas Barriales

En sus trabajos de vinculación con la sociedad realizados en la Universidad de Guayaquil, dentro de la Carrera de Administración de Empresas, Jorge Montecel ha identificado cuatro áreas clave en los negocios barriales que son

fundamentales para su gestión efectiva. Estas áreas son Administración, Contabilidad, Tributación y Marketing. La Administración es crucial, ya que permite organizar y coordinar los recursos humanos y materiales para alcanzar los objetivos del negocio. La Contabilidad, por su parte, es esencial para el control financiero, ya que permite llevar un registro preciso de las operaciones económicas y garantizar la viabilidad financiera de la tienda. La Tributación se refiere a la gestión adecuada de los impuestos y el cumplimiento de las obligaciones fiscales, lo cual es fundamental para evitar sanciones legales. Finalmente, el Marketing juega un papel estratégico, ya que permite a las tiendas barriales atraer y fidelizar clientes mediante estrategias adaptadas a sus necesidades y contexto. Se destaca que la integración eficiente de estas áreas es vital para el éxito y sostenibilidad de las tiendas barriales, contribuyendo a su crecimiento en un mercado cada vez más competitivo.

La gestión del conocimiento juega un papel fundamental en el desarrollo de las tiendas barriales, y debe profundizar en el aprendizaje organizacional para mejorar la eficiencia y competitividad del negocio. Utilizando como base el modelo de la espiral del conocimiento de Nonaka y Takeuchi (1995), las

tiendas barriales pueden transformar su conocimiento tácito, basado en la experiencia individual de los tenderos, en conocimiento explícito, accesible para todo el equipo. Este modelo promueve una interacción continua entre ambos tipos de conocimiento, permitiendo la creación y mejora constante de procesos en áreas clave como Administración, Contabilidad, Tributación y Marketing. En el ámbito de la Administración, la espiral del conocimiento facilita el aprendizaje continuo en la toma de decisiones y la organización interna. En Contabilidad, este enfoque permite estandarizar procesos y generar prácticas eficientes en la gestión financiera.

En Tributación, la integración del conocimiento facilita el cumplimiento fiscal y la mejora en las estrategias de gestión tributaria. Finalmente, en Marketing, el modelo promueve la constante actualización en las estrategias de atracción y fidelización de clientes, adaptándose rápidamente a las demandas del mercado. La implementación de este enfoque permite a las tiendas barriales evolucionar y adaptarse a los cambios del entorno de manera efectiva y sostenible.

En la ciudad de Guayaquil, en el marco de los proyectos de vinculación entre la Universidad de Guayaquil, el MIES y la Fundación Huancavilca, se implementaron estrategias de gestión del conocimiento aplicando control interno en las cuatro áreas clave de Administración, Contabilidad, Tributación y Marketing en 96 tiendas barriales. Los proyectos fueron, “Desarrollo de estrategias de comercialización y mercadeo enfocada en la gestión y manejo de emprendimientos del catálogo de emprendedores de la zona 8” del MIES zonal 8 y el proyecto “Desarrollo y asistencia microempresarial comunitaria a negocios localizados a sectores vulnerables de Guayaquil” desarrollados durante los años 2018 al 2024.

Estos proyectos, que buscan fortalecer la planificación y creación de objetivos en pequeñas empresas, se basaron en la aplicación de herramientas que mejoraran la gestión organizacional. Según los resultados de las evaluaciones realizadas y el proceso implementado, se determinó que el modelo de la espiral del conocimiento funciona eficazmente en estos comercios, especialmente en los procesos relacionados con Administración y Marketing. A través de los procesos de internalización, externalización, combinación y socialización, las

tiendas lograron convertir el conocimiento explícito adquirido en conocimiento tácito, lo que permitió optimizar sus operaciones y mejorar la relación con los clientes.

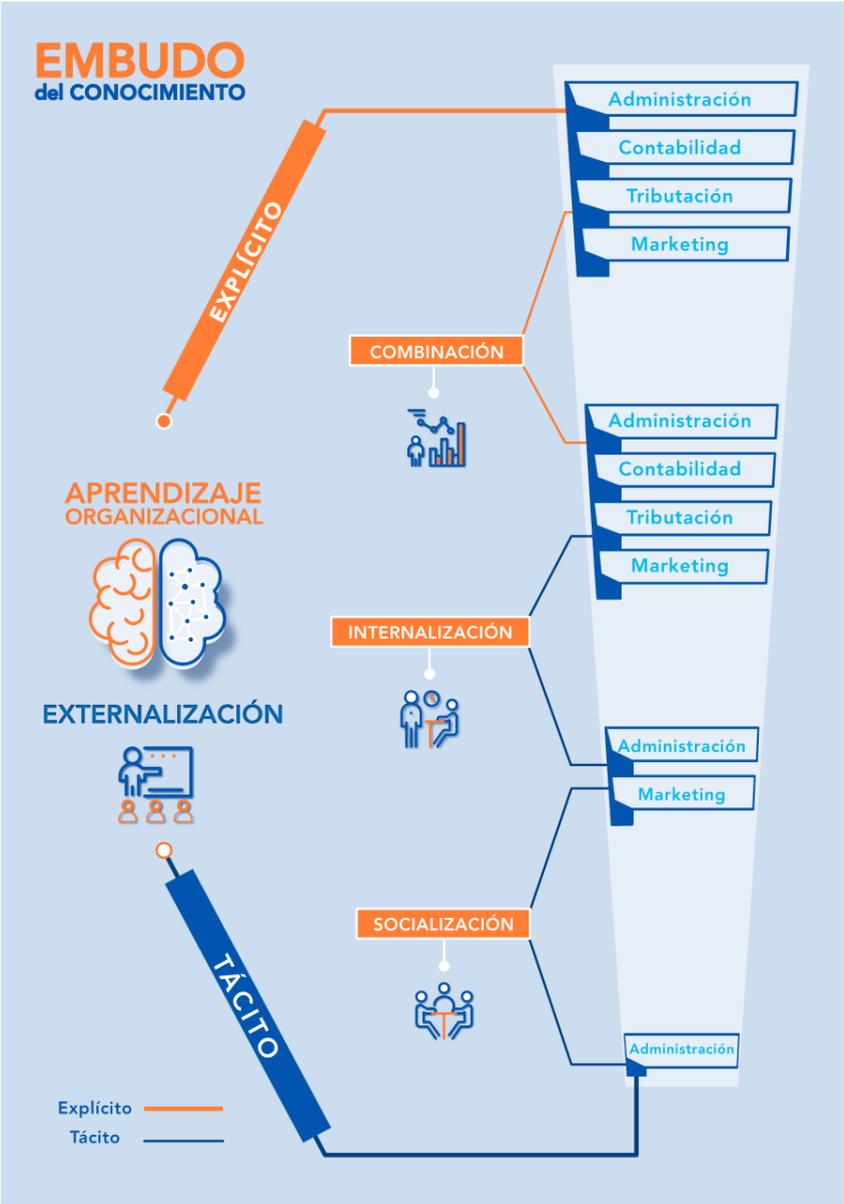
No obstante, en las áreas de Contabilidad y Tributación, así como en el uso de redes sociales para el Marketing, el proceso de internalización resultó ser débil. Aunque los tenderos recibieron capacitación, la dificultad en el manejo de los números y en la gestión tributaria limitó la plena adopción de este conocimiento en estos ámbitos. Además, el uso de herramientas tecnológicas en el Marketing también mostró deficiencias, lo que dificultó su integración completa en las estrategias de atracción y fidelización de clientes. Esto reflejó la necesidad de fortalecer el enfoque en el uso de tecnologías y mejorar la capacitación específica en la gestión de datos financieros, tributarios y en el aprovechamiento de plataformas digitales para la promoción de los productos.

En conclusión, aunque el modelo mostró un gran potencial para transformar las operaciones de las tiendas barriales, su efectividad completa dependerá de un enfoque más robusto en la integración de tecnologías y la capacitación en áreas clave como la contabilidad, la tributación y el marketing digital.

Hubo otros elementos que influyeron en el entorno de los negocios barriales pero estos negocios fueron afectados por el COVID-2019 y la inseguridad (2020-actualidad), confirmando que el conocimiento se va diluyendo, mucho más con otros factores, los proyectos futuros deben establecer estrategias que permitan que el conocimiento no se vaya diluyendo.

Basado en lo mencionado el modelo de gestión del conocimiento que se tiene actualmente es el siguiente:

Figura 4. Embudo del conocimiento



4.7 Modelo Propuesto por la presente investigación

Mediante la unificación de los procesos sustantivos de las universidades, específicamente de las de investigación y de la vinculación se podrían desarrollar estrategias que permitan que la transferencia de conocimiento se mantenga y el proceso de espiral sea constante, dado a que en el modelo actual la espiral de conocimiento inicia desde el aprendizaje organizacional generando conocimientos explícitos desde los proyectos de vinculación o algún proceso formal de transferencia de conocimiento que convierte en conocimiento explícito desde la combinación, llegando la internalización siendo en este proceso donde los conocimientos se pierden por lo anteriormente mencionado quedando al final solamente los conocimientos de administración, volviendo a generar desde cero los conocimientos generados en los procesos de vinculación con la sociedad, siendo un eslabón débil la parte de la internalización, el modelo funciona pero se debería fortalecer.

La generación de estrategias fomentaría el fortalecimiento que permitan la aplicación de los conocimientos explícitos y el seguimiento del conocimiento tácito en la internalización podrían generar que los conocimientos se mantengan y junto a las redes

de apoyo y estrategias de desarrollo, se podría evitar el eslabón débil de la internalización y tener un modelo de gestión del conocimiento más sólido y constante promoviendo el desarrollo integral de las tiendas barriales.

Estrategia “Seguimiento técnico”

El seguimiento técnico es una propuesta que se podría diseñar para emprendedores de sectores populares que busca evitar la pérdida del conocimiento adquirido en intervenciones mediante un acompañamiento personalizado. Actualmente no hay referencias de casos exitosos en las zonas 8 y 5 del Ecuador.

Este enfoque se centra en áreas clave como contabilidad, tributación, actualización tecnológica y uso de herramientas modernas, asegurando que los emprendedores puedan aplicar lo aprendido en sus negocios.

La iniciativa cubriría una necesidad crítica, debido a que en la actualidad los procesos de intervención en materia de vinculación no cuentan con elementos y propuestas así, donde no existen programas similares, según estudios recientes del GEM Ecuador (2023). Este acompañamiento constante fortalecerá las

capacidades técnicas y empresariales, impulsando la sostenibilidad y competitividad de los pequeños negocios locales.

Entonces se podría plantear en la Universidad de Guayaquil o en otras instituciones generando proyectos de vinculación especializados en seguimiento y en lugares en los que ya se han trabajado para evitar el embudo del conocimiento.

Esta estrategia fortalecería el proceso de internalización de la gestión del conocimiento de tiendas barriales.

Estrategia Redes de apoyo

En los procesos de socialización la reducción del conocimiento se da por la falta de un espacio de relación entre emprendedores y que el conocimiento adquirido desde la intervención de las instituciones de apoyo se mantenga en esta instancia, no hay mejor elemento que la interacción de las tiendas de barrio entre sí, debido a que se mantiene el conocimiento y con ello una oportunidad de desarrollo sostenible.

Las redes de apoyo a las tiendas vecinales son esenciales para su sustentabilidad y crecimiento, particularmente ante los desafíos que plantea el comercio electrónico y los cambios en los comportamientos de los consumidores. Estas redes pueden

adoptar diversas formas, incluyendo plataformas en línea, sistemas de apoyo comunitario e intervenciones políticas dirigidas a revitalizar las empresas locales. En las siguientes secciones se describen los aspectos clave de estas redes de soporte.

Sistemas de Soporte Comercial en Línea

Las tiendas locales pueden aprovechar las aplicaciones web para conectarse con los clientes, promocionando sus productos y ampliando su alcance (Lohitha, 2023).

Estas plataformas no solo facilitan las ventas, sino que también ayudan a las empresas locales a adaptarse a la creciente preferencia por las compras en línea.

Redes de Apoyo Comunitario

Los vecindarios a menudo desarrollan redes de asistencia mutua, particularmente entre los residentes a largo plazo, que pueden apoyar a las empresas locales a través del boca a boca y la lealtad comunitaria (Rosel, 1983).

Estas redes mejoran la integración social y pueden conducir a un mayor patrocinio de las tiendas locales.

Intervenciones de política

Las iniciativas basadas en el lugar, como el Fondo de Oportunidades Vecinales en Chicago, brindan apoyo financiero a las pequeñas empresas, lo que lleva a mejorar las economías locales y reducir la criminal (Shybalkina, 2022).

Las políticas eficaces pueden crear un entorno propicio para que las tiendas locales prosperen, especialmente en las zonas económicamente angustiadas (Farwick et al., 2019).

Apoyo Cultural y Cooperativo

Las librerías locales, por ejemplo, pueden beneficiarse de sistemas cooperativos en los que participan organizaciones gubernamentales y privadas, potenciando su papel como centros culturales (Park, 2023).

Este enfoque no solo apoya las ventas, sino que también fomenta el compromiso de la comunidad y el enriquecimiento cultural.

Utilización de las redes sociales

Las plataformas de redes sociales, particularmente WhatsApp Business, han surgido como herramientas vitales para las tiendas vecinales en Guayaquil, permitiendo una

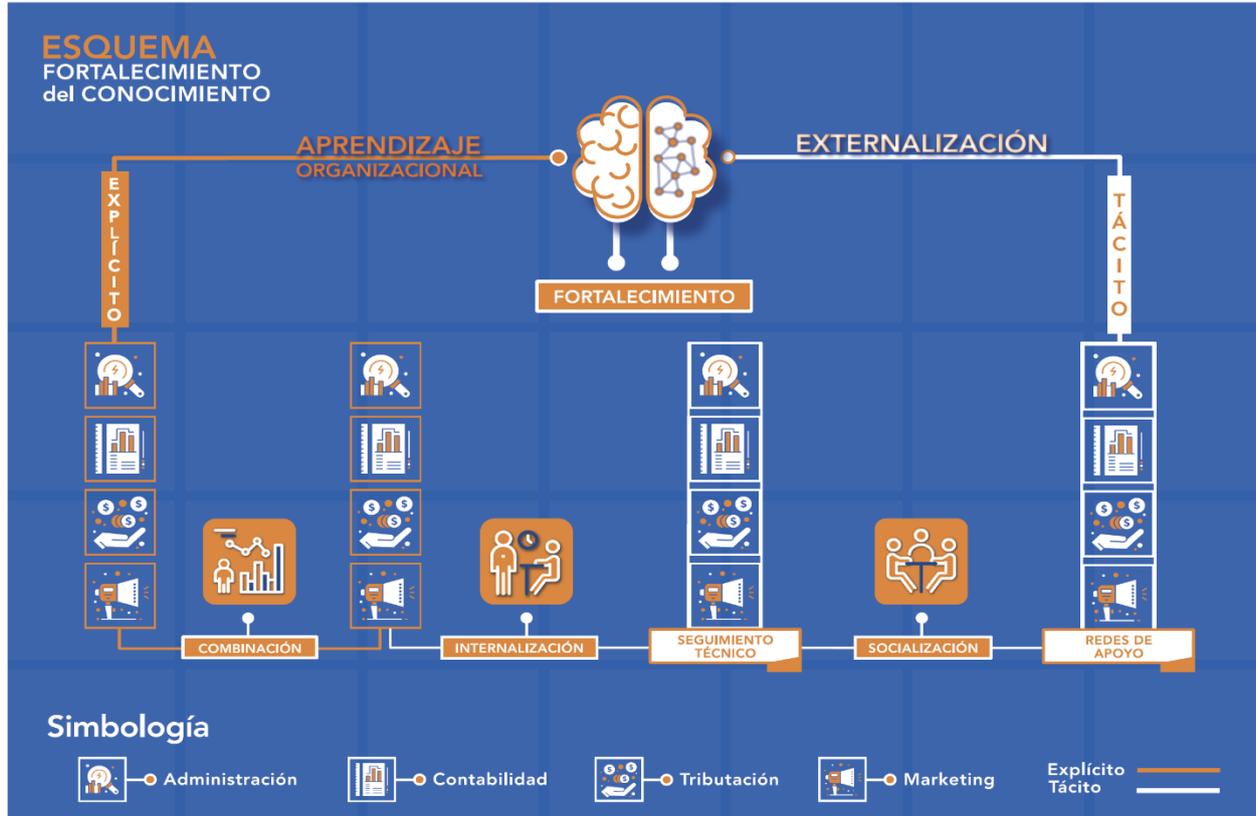
comunicación efectiva con clientes y proveedores (Rivas et al., 2023).

Capacitar a los propietarios de tiendas sobre estrategias de marketing digital puede mejorar su visibilidad y fomentar asociaciones con marcas más grandes, impulsando en última instancia el crecimiento económico local (Jaén et al., 2024).

Si bien estas redes de soporte son vitales para el éxito de las tiendas de barrio, persisten desafíos, como el predominio de las grandes plataformas de comercio electrónico y la necesidad de una adaptación continua a las preferencias de los consumidores.

El establecimiento de redes de apoyo contribuye al desarrollo local y evitaría al proceso de gestión del conocimiento de las tiendas de barrio al tener un espacio de colaboración mutua entre tiendas barriales, la academia debe formar estos vínculos no solo de estudiantes y comunidad, sino de la comunidad con la comunidad, esto facilita el proceso de socialización del conocimiento y por lo tanto una transferencia de conocimiento óptima que permita que el conocimiento de las tiendas de barrio se diversifique y se convierta en conocimiento que los estudiantes aprendan desde las aulas de clase. A esta propuesta se la ha llamado “Esquema de fortalecimiento del conocimiento”.

Figura 5. Esquema de fortalecimiento del conocimiento



4.8 Conclusiones

- Emplear técnicas avanzadas para validar el modelo propuesto es un aporte para el desarrollo de esta investigación, específicamente en la construcción de modelos teóricos con variables que no pueden ser observados ni medidos directamente considerando que sean empleados para futuras aplicaciones.
- En este caso específico, en las unidades analizadas que fueron los negocios populares de un sector de la ciudad de Guayaquil se puede concluir que el aprendizaje organizacional es una variable que se asocia a características endógenas y exógenas de la organización por medio de los constructos no observables socialización, combinación, internalización y externalización.
- Los proyectos de vinculación entre la Universidad de Guayaquil, el MIES y la Fundación Huancavilca, al implementar estrategias de gestión del conocimiento en 96 tiendas barriales, han demostrado que el modelo de la espiral del conocimiento es efectivo, especialmente en los procesos relacionados con la Administración y el

Marketing. Sin embargo, las falencias en la internalización del conocimiento, particularmente en áreas como Contabilidad y Tributación, han dificultado su plena aplicación. Es esencial que se fortalezcan los procesos de internalización mediante capacitación continua y el uso de herramientas tecnológicas accesibles, permitiendo que el conocimiento explícito se convierta en conocimiento tácito, aplicable en la gestión diaria de los negocios.

- Para mejorar la deficiencia en el marketing digital y el manejo de números, las tiendas barriales deben centrar sus esfuerzos en fortalecer la socialización del conocimiento y la práctica constante. Fomentar el uso de herramientas digitales en el marketing y herramientas contables sencillas, junto con la creación de redes de apoyo entre tenderos, puede facilitar la transferencia de conocimiento tácito y explícito. De esta forma, las tiendas barriales no solo mejorarán su competitividad frente a grandes cadenas comerciales, sino que también podrán optimizar su gestión administrativa y tributaria, asegurando su sostenibilidad a largo plazo.

- Las estrategias de seguimiento técnico y las redes de apoyo fomentaría el mantenimiento del conocimiento en la espiral del conocimiento de las tiendas barriales generando conocimiento propio de este tipo de negocio cuya literatura no abunda en la ciudad de Guayaquil y en el Ecuador.
- Existe gran apertura en la generación de estrategias de seguimiento técnico y las redes de apoyo, pudiéndose llamar “Fortalecimiento de la gestión del conocimiento” dentro de proyectos de vinculación alineados con proyectos de investigación debido a que los resultados a generar permitirían conocer si el fortalecimiento de la gestión del conocimiento funciona en estrategias de corto, mediano y largo plazo.

4.9 Bibliografía del apartado

- Aguilar, E. Z. (2021). Gestión del conocimiento como herramienta para la gestión administrativa en el sector Guasmo Sur – Guayaquil. *INNOVA Research Journal*, 6(3.1), 19-40. <https://doi.org/10.33890/innova.v6.n3.1.2021.1847>.
- Aguilera-luque, A. M., & Unibertsitatea, M. (2017). La gestión del conocimiento organizacional. *Research Gate, January*. <https://doi.org/10.13140/RG.2.2.28487.29600>
- Alavi, M., & Leidner, D. E. (2001). Review: Knowledge management and knowledge management systems: Conceptual foundations and research issues. *MIS Quarterly*, 25(1), 107-136.
- Alcívar, G., & Chávez, A. (2021). Repositorio de Universidad de Guayaquil. <https://repositorio.ug.edu.ec/items/f9d599ba-5f18-4f9f-aadd-18174653adb2>
- B., Lohitha. (2023). Business Support System for Local Stores. *International Journal For Science Technology And Engineering*, 11(5):2621-2626. doi: 10.22214/ijraset.2023.51741

- Batra, D., Segev, A., & Greiner, U. (2020). Impact of artificial intelligence on businesses: A review of applications and implications. *AI Magazine*, 41(2), 22-39.
- Bermeo, H., & Castro, Y. (2021). Repositorio de Universidad de Guayaquil. <https://repositorio.ug.edu.ec/items/41384c1f-4104-43b5-8693-041fc2969312>
- Choi, B., & Lee, H. (2003). An empirical investigation of KM styles and their effect on corporate performance. *Information & Management*, 40(5), 403-417.
- Dalkir, K. (2011). *Knowledge management in theory and practice*. MIT Press.
- Davenport, T. H., & Prusak, L. (1998). *Working knowledge: How organizations manage what they know*. Harvard Business Press.
- De Long, D. W. (2004). *Lost knowledge: Confronting the threat of an aging workforce*. Oxford University Press.
- De Long, D. W., & Fahey, L. (2000). Diagnosing cultural barriers to knowledge management. *Academy of 40
- Galárraga, S., Ajila, P., Montecel, J., & Sarmiento, I. (2024). Modelos de gestión del conocimiento en negocios y

economía: análisis bibliométrico 2012-2022. *Innova Research*

Global Entrepreneurship Monitor. (2024). *GEM Global Entrepreneurship Monitor*.
<https://www.gemconsortium.org/report/gem-ecuador-2023-2024>

Guillén, D., & Lindao, M. (2020). Repositorio de Universidad de Guayaquil. <https://repositorio.ug.edu.ec/items/e0304c17-966d-4c12-b5ac-d8be20080e2d>

Herrington, M. (2015). *Resultados GEM América Latina y el Caribe 2015/16*.

Journal, 9(3), 167-184.
<https://doi.org/10.33890/innova.v9.n3.2024.2553>.

Londoño Toro, A. (2018). Estudio sobre las características de las tiendas de barrio y su papel en la economía local. En Informe de investigación sobre microempresas en Colombia.

Luisa, María, Herrera, Rivas., Maria, Tamara, Ortiz, Luzuriaga., Karla, Maribel, Ortiz, Chimbo., Veronica, Coronel, Perez.

(2023). Social media as a means of communication and marketing in neighborhood stores, Guayaquil. doi: 10.37956/jbes.v7i4.355

Madrid-Mosquera, E. V., Clemente-González, M. A., Infante-Jaramillo, J. D., & Rivera-

Mihi Ramírez, A., García Morales, V. J., & Martín Rojas, R. (2011). Knowledge creation, organizational learning and their effects on organizational performance. *Engineering Economics*, 22(3), 309–318. <https://doi.org/10.5755/j01.ee.22.3.521>

Mireya, Patricia, Flores, Jaén., Wendy, Tamara, Mora, Carpio., Jimmy, Rafael, Landaburu, Mendoza., Adolfo, Hernán, Elizondo, Saltos. (2024). Social media as a driver for local development: an entrepreneurial perspective from Ecuador. *Sapienza*, 5(2):e24033-e24033. doi: 10.51798/sijis.v5i2.760

Montecel, J. J., & Bravo, A. G. (2022). *Análisis de la gestión del conocimiento en el manejo administrativo de tiendas barriales de Guayaquil*. CEDIA. Recuperado de <https://redi.cedia.edu.ec>.

Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). The knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation. Oxford University Press.

Páramo, C. (2015). El papel de las tiendas de barrio en la sociedad moderna. En Londoño

Ramírez, A. M., Morales, V. J. G., & Rojas, R. M. (2011). Knowledge creation, organizational learning and their effects on organizational performance. *Engineering Economics*, 22(3), 309–318. <https://doi.org/10.5755/j01.ee.22.3.521>

Rodríguez, M. O., Portal Boza, M., López Pérez, N., Jaramillo Cardona, M. C., Plascencia López, I., Plascencia López, O., & Sodi Díaz, A. N. (2023). Modelos estadísticos para la investigación científica. Aplicaciones en las áreas económico-administrativas. In Ediciones Comunicación Científica (Ed.), *Modelos estadísticos para la investigación científica. Aplicaciones en las áreas económico-administrativas*. <https://doi.org/10.52501/cc.131>

Ruiz, M. A., Pardo, A., & Martín, R. S. (2010). Modelos de

ecuaciones estructurales. *Papeles Del Psicologo*, 31(1), 34–45. <http://www.cop.es/papeles>

Salvador, P. (2023). Impacto de la inseguridad en los hábitos de consumo en tiendas de barrio. *Primicias*. Recuperado de <https://www.primicias.ec>.

Sánchez Díaz, M. (2005). Breve inventario de los modelos para la gestión del conocimiento en las organizaciones. In *ACIMED* (Vol. 13, Issue 6, p. 18).

Sánchez-sánchez, A., Figueroa-santiago, O., Espinoza-morales, F., Molina, H. D., Valdés-Ambrosio, O., Fierro-Moreno, E., & Lirios, C. G. (2020). Estructura factorial confirmatoria de la gestión del conocimiento. *Alternativas Psicología*, 44, 53–65.

Organización Internacional de Empleadores. (2021). *La economía informal: Un enfoque de los empleadores*. <https://www.ioe-emp.org/index.php?t=f&f=155933&token=21b34ad87c508718407524da3cbb1b08a3bcd101>

Toro, A. (2018). Investigación de empresas familiares en Medellín.

Ucha, J. (2020). Definición de tienda. Definición ABC.
Recuperado de <https://www.definicionabc.com>

Valadez García, A., López Leyva, J. A., Jiménez Cerra, E.,
Ramírez Urquidy, M. A., Duniesky, F. M., Moreno
Ortega, M., Quiroz Félix, J., Flores Sánchez, C. A., Lobo

Valdez Martínez, J. (2015). Manual de administración para
identificar y controlar las áreas básicas de las
microempresas. Caso: Tiendas de abarrotes del D.F.
Universidad Nacional Autónoma de México.

Zambrano, A. (2021). Repositorio de Universidad de Guayaquil.
<https://repositorio.ug.edu.ec/items/4f32b19e-420e-4f72-bfaf-3e864dda90d5>