

CASO LA EMPRESA LEASEIN: EL NUEVO RETO DEL CONOCIMIENTO

RESUMEN

La empresa LEASEIN, es una exitosa fintech de alquiler y leasing de laptops que trabaja en conseguir un gran logro en el 2022: colocar bonos privados para operar en Colombia y México luego de convertirse en un líder referente en Perú, valiéndose de data analytics, automatización, content e inbound marketing y múltiples estrategias innovadoras. En este proceso ha surgido un gran reto: cómo asegurar seguir absorbiendo el conocimiento y trasladarlo a todas las operaciones internacionales dado que, por la naturaleza de la empresa y su experiencia, la identificación del conocimiento es uno de sus recursos más valiosos para su éxito.

Palabras clave: Knowledge, knowledge management, knowledge absorption

INTRODUCCIÓN

Los fundadores de la empresa la describen como una empresa financiera y tecnológica, que a través de un enfoque digital y automatización de procesos logra un servicio generador de experiencias (EL COMERCIO, 2021). La *startup* fue acelerada en 2020 por el centro de innovación y aceleración de una universidad privada local; y hacia el año 2021, sólo un año después, contaba con 80 colaboradores; un laboratorio interno para desarrollo de proyectos y tecnología; gestionaba activos en alquiler por más de Usd 5 millones, más de 7,000 laptops y otras unidades de alquiler colocadas en empresas de diferentes tamaños e industrias. En el 2022 atiende a más de 2500 clientes, entre ellas empresas como BBVA, Rappi, Manpower; opera en 3 pisos de un edificio corporativo, ha creado un *coworking* para sus trabajadores, y en este momento trabajan para cerrar el año 2022 con la colocación de US\$ 2 millones en bonos privados como parte de un programa de tres años hasta el 2025 en el que esperan llegar a los US\$ 20 millones o más. Ahora se enfrentan a un gran desafío, cómo mantener sus habilidades de la identificación del conocimiento, que son un recurso valioso en una organización y asegurar que estén presentes en todas las operaciones internacionales. La literatura muestra que los ecosistemas Fintech no son solo tecnología especializada o clústeres financieros, sino que siguen siendo las formas más genéricas de conocimiento gerencial para la innovación y el crecimiento de las Fintech (Spigel, 2022).

DESCRIPCIÓN DEL CASO

¿Dónde está la empresa?

“Lo que hicimos fue digitalizar el modelo de alquiler de laptops para darle más alcance, hacerlo más simple y accesible a nuevas empresas”, explica Dioses, CEO y cofundador de la empresa en declaraciones para una de las tantas entrevistas que han brindado sobre el éxito de LEASEIN. “La entrega de una laptop en alquiler es verdaderamente un momento feliz para las empresas, pues saben que podrán atender los proyectos de sus propios clientes y seguir creciendo” continua

Dioses. En dos años las ventas se han triplicado a través de un mayor uso de tecnología reportaban en el 2021. Para una entrevista en una publicación online llamada Infomercado (2021), estimaron que el 30% de sus clientes eran pequeñas empresas y emprendimientos sobre todo digitales, ampliando el mercado hacia nuevos segmentos. Un componente importante (20%) son startups y empresas de tecnología, las cuales han encontrado en el alquiler una forma de crecer aceleradamente. Han desarrollado una fórmula interna de trabajo que incluye, un método inclusivo de evaluación y aceptación de emprendimientos y nuevas empresas como clientes, muchas de las cuales no son atendidas por la banca, lo cual amplió sustancialmente el mercado; también una cultura del uso intensivo de tecnología tanto en los procesos internos de compras, administración, gestión de stocks, costos, etc como los procesos de cara al cliente mediante data analytics y automatización en su onboarding para hacerlo rápido y simple usando un app, plataformas digitales innovadoras y mecanismos de tracking de las solicitudes, preguntas y servicios valiéndose de códigos y algoritmos complejos y eficientes; y finalmente prácticas dinámicas internas usando content e inbound marketing para difundir el alquiler de activos hacia nuevos segmentos de mercado. Los equipos de trabajo mantienen un dinamismo y velocidad notable, que va acorde con el servicio: “las empresas peruanas pueden trabajar con una laptop alquilada en menos de 48 horas, a un precio accesible y con la asesoría sobresaliente” indicaba Dioses en el 2021.

Una línea de negocio, que identificaron a inicios del 2021 dado el aumento de la demanda de laptops en el mercado retail, fue el de atender personas naturales. El alquiler de laptops a personas naturales quienes por trabajo o estudios pudieran necesitar de un equipo de manera temporal, fue un “movimiento” exitoso que le permitió a la empresa poder generar una nueva ventana de ingresos ante la salida de algunos clientes de sectores que se vieron directamente afectados por el covid 19 y contexto global.

La velocidad de crecimiento y los planes futuros exigieron que durante el 2021 hicieran un aumento de capital por US\$ 800,000 para invertir en más laptops para alquiler y prepararse para uno de sus grandes objetivos, expandirse en Latinoamérica. Para inicios del 2022 ya contaban con más de 100 trabajadores y las proyecciones de ventas aseguraban que crecería 85% durante los tres primeros trimestres con respecto al 2021 y esperaban mantener dicha tendencia al cierre del año; la cual sería incluso superior al 50% alcanzado con respecto al 2020 (Business empresarial, 2022). En el 2022, el precio promedio mensual para laptops de octava y novena generación era de 60 dólares más impuestos por equipo. La laptop más barata podía costar desde 35 dólares mensuales por contrato de un año, pero también se podía alquilar solo por un día.

Siendo 2002, se convirtió en el único startup de alquiler de laptops presente en el ranking de los mejores startups peruanas de la revista Forbes, al identificarse como la solución financiera de alquiler y leasing de portátiles más rápida, sencilla y digital del mercado y que cuenta con sistemas de atención digital de menos de 24 horas que incluyen solicitudes únicas de cambio, reposición y asistencia técnica. No sólo la tecnología empleada los hizo madurar, sino todo lo que aprendía su personal día a día producto de la interacción de los clientes, mediante sus mecanismos y prácticas de aprendizaje y absorción, a través de sus formas muy variadas de reconocimiento de las tendencias de los clientes, la competencia, y el mundo en general.

El 2022 era el “gran año”, la colocación de bonos privados en la que trabajaban les permitirá “aterrizar” en Bogotá en el 2023 con no menos de 1,000 equipos y eso demandaba dirigir esfuerzos de recursos, gente, tiempo y dinero. Deseaban conseguir deuda estructurada con inversionistas institucionales en un esquema fiduciario, lo que abriría un camino para que más empresas digitales repliquen este esquema. Tenían como meta hasta el 2025 un programa de bonos por US\$20 millones y recibir una calificación A+. Trabajarían con una reconocida empresa fiduciaria, un colocador y por su puesto una empresa asesora legal para la emisión. Con todo ello vendrán muchos retos adjuntos para asegurar continuar con el performance y logros obtenidos.

El desafío

La expansión a otros mercados, el ingreso al mercado de valores, la incorporación de accionistas, en un mercado Fintech galopante supone muchos riesgos y responsabilidades, los fundadores de la empresa lo advirtieron con mucha anticipación. Dioses por ello cuenta con un equipo directivo altamente competente, un Gerente de Finanzas e Inversiones con mucha experiencia en el sector bancario y financiero, una Project Owner Corporativa de altas competencias de desarrollo, innovación y creatividad, una Gerenta de Gestión de Talento y Cultura conocedora de los temas de gestión de talento de vanguardia; junto con los directivos están todos los demás jóvenes empleados llamados *talentos*, todos muy comprometidos.

Los *talentos* actualmente son diestros en capturar información, *insights*, tendencias, gustos, intereses, conocimientos, técnicas nuevas, aprenden y comparten nuevas herramientas, se vuelven expertos en softwares nuevos y metodologías de manera autodidacta y autogestionada, observan videos de múltiples países, leen revistas técnicas y publicaciones científicas, comparten en *slack* sus hallazgos para solucionar problemas técnicos, discuten sus códigos de programación en salas virtuales inmersivas que simulan oficinas. Se organizan en reuniones semanales por canales similares a Teams o Zoom, y usan otras prácticas muy rápidas para

aprender, sin embargo: ¿cómo difundir estas destrezas entre los nuevos miembros en otras operaciones?

En una entrevista a la Project Owner Corporativa, ella dijo “todos los *talentos* también están abiertos a tener ideas creativas, y si a alguien por ejemplo del área de marketing se le ocurre una idea creativa, la pone en papel, la pone en una presentación, y el encargado líder a cargo de ese proyecto lo comparte”. En la misma entrevista la Project Owner Corporativa manifestó “solo aclaro que el tema del conocimiento no viene solo de la empresa, viene de todos lados. Es decir, puede ser un asistente o un analista que identifique una necesidad en el mercado y promueva el tema. No es que siempre la empresa necesariamente ponga algún tipo de manual de instrucciones o periódico o algo así. Viene de todos lados.”. “Algunas veces las fuentes externas de información y conocimiento pueden ser blogs, cursos de internet, YouTube, diarios especializados y revistas que pueden marcar el ritmo de lo que está pasando o puede pasar en el mercado” aseguraba en una entrevista la Gerenta de Gestión de Talento y Cultura.

Tanto los directivos, como los *talentos* han hecho de la captura del conocimiento una habilidad deseable. El Gerente de Finanzas, en una entrevista aclara que se anima a los empleados a documentar, compartir con sus equipos e incorporar a sus actividades los conocimientos adquiridos a partir de diversos programas de formación y desarrollo que brinda la empresa. De igual forma, para asimilar conocimientos, la organización utiliza un conjunto de prácticas, como reuniones formales e informales, muchas de las cuales son interdepartamentales.

En oportunidades los *talentos* dirigidos por sus líderes que no son directivos, inician prácticas de absorción del conocimiento que luego se instalan en la empresa casi de manera natural: “En diferentes áreas se empezaron a dar este tipo de reuniones Daily Scrum. Es decir, eran súper cortas, súper pequeñas, diarias, de 15 a 10 minutos, donde se discutían los puntos débiles de cada proyecto y cómo todos los participantes del área podían dar opinión, recomendar o sugerir una solución o solucionar un problema... para poder actuar de forma ágil y eficaz ante cualquier circunstancia o contingencia o alerta o riesgo que nos podamos encontrar en nuestro trabajo diario...” indicó la Project Owner Corporativa en otra entrevista, dejando claramente que la organización aprendía de sí misma. Los ejemplos de estas prácticas son variados, algunas surgen del colectivo de los *talentos* y otros de los directivos, o los instalan los fundadores. En una investigación académica del 2021 que evaluó los factores internos y externos de éxito de la empresa, los autores Marcelo y Muñoz (2021) identificaron entre otros, que el conocimiento y las prácticas relativas a la gestión del conocimiento por parte de los fundadores era un factor relevante para el éxito.

Dioses conoce de las buenas prácticas de sus *talentos* y directivos, sabe más que nadie que las empresas exitosas hoy en día son aquellas que constantemente crean nuevos conocimientos. Le queda claro que el surgimiento de su Fintech se explica principalmente por la capacidad que tiene su organización para producir constantemente altos niveles de nuevos conocimientos y mantener niveles de capital humano por encima del promedio. Sabe que hay dos tipos de conocimiento, el conocimiento explícito y el tácito y que en los nuevos vientos que se acercan para LEASEIN viene consigo la labor de cómo formalizar, adquirir y comunicar el conocimiento tácito que hoy los diferencia. En ese contexto es que Dioses y su equipo directivo se preguntaban: ¿cómo lograr que la forma que el personal y toda la empresa obtiene su conocimiento se mantenga en las próximas operaciones internacionales? En el día a día se dan múltiples aprendizajes que luego aplican. Los *talentos* y directivos cuentan con prácticas y métodos que han ido instaurando en el tiempo con éxito, se preguntaba así mismo Dioses: ¿cómo transferirlos a los nuevos países?

NOTAS PEDAGÓGICAS

RESUMEN

El caso describe una problemática que experimentó la Gerencia General y los directivos de la empresa LEASEIN durante el importante proceso de cambio en el que transitaba con el objetivo de expandirse en Latinoamérica con su exitoso modelo de negocio. La empresa ha aprendido formas de gestionar y absorber el conocimiento día a día, y hoy las usa con habilidad y con excelentes resultados, sin embargo, es momento de comprender cómo se ordena y articulan estas habilidades para en adelante difundirlas y transferirlas en el marco de la gestión del conocimiento. El caso ejemplifica cómo actúan las prácticas de gestión del conocimiento en organizaciones en contextos emergentes, con el objetivo de apoyar la capacidad de absorción y, con el objetivo de contribuir a los resultados organizacionales. Mediante un abordaje empírico el caso proporciona conocimientos específicos a los estudiantes sobre problemas de gestión y absorción del conocimiento, así como prácticas que pueden implementarse en las organizaciones contemporáneas para resolverlos.

ASIGNATURAS Y PÚBLICOS

Se aconseja el uso de este caso en asignaturas como: Gestión de la Información y el Conocimiento, Estructura y Diseño organizacional, Planeamiento de Gestión del Talento, *Workforce Management*, Capacitación y Desarrollo, Gestión del cambio.

Se sugiere su uso en estudiantes de pregrado y/o postgrado de carreras de ciencias empresariales y/o económicas, o específicamente de administración o ingeniería industrial o de

negocios.

OBJETIVOS DE APRENDIZAJE

El objetivo general es discutir y explorar el rol de la gestión del conocimiento y de la absorción del conocimiento en las organizaciones como factor importante para conseguir los resultados organizacionales deseados. El propósito es explorar cómo las organizaciones afrontan un problema de gestión empresarial desde distintas perspectivas en un mercado nuevo en contextos y países emergentes.

Los objetivos específicos de aprendizaje son:

- Analizar y evaluar los problemas que surgen respecto de la gestión y la absorción del conocimiento en las empresas dependiendo del momento empresarial por la que transitan.
- Fomentar la discusión sobre cómo relacionar las acciones de gestión del conocimiento con las estrategias y objetivos de las empresas para que esté atenta a los cambios, exigencias y nuevos requerimientos cambiantes de los escenarios de negocio.
- Conocer y familiarizar sobre las etapas del proceso de gestión y la absorción del conocimiento en las organizaciones, así como sus herramientas y/o prácticas.

Tópicos relacionados al caso

- Gestión del conocimiento. Absorción de conocimiento.
- Pasos y etapas del proceso de gestión y absorción del conocimiento.
- Implementación y puesta en marcha técnicas y herramientas de gestión y absorción del conocimiento.
- Gestión del cambio organizacional.

PLAN DE CLASE, PREGUNTAS Y ESTRATEGIA DE DISCUSIÓN, POSIBLES RESPUESTAS, PLAN DE PIZARRÓN Y EPÍLOGO (100 MINUTOS)

Estrategia de discusión

Se recomienda una estrategia de discusión enfatizando el problema de gestión y las alternativas de cómo abordarlo. Se sugiere movilizar a los alumnos a construir alternativas de manera sistémica, no sólo como una lista de soluciones, sino como un proceso de gestión. La discusión plenaria debe ser explorando alternativas de solución para ser implementadas por la empresa de manera ordenada y siguiendo un proceso, incluyendo sus consecuencias y riesgos. Se sugiere culminar identificando las etapas del proceso conocido de gestión y absorción del conocimiento,

así como listar y clasificar las distintas herramientas para la absorción del conocimiento usando el marco de teórico vigente.

Plan de clase

Todo el caso está planeado que se puede desarrollar a lo largo de 100 minutos. Los pasos son:

- Primero el instructor o docente presenta el caso brevemente ante la clase.
- Segundo inicia una discusión activa en el aula de clase, realizando las preguntas sugeridas en este plan de clase a todos los alumnos de la clase y anotando en el pizarrón tanto las preguntas como las respuestas, según el plan de pizarrón.
- Tercero, dividir el pizarrón en 3 partes iguales o usar 1 pizarrón por cada una de las 3 partes del proceso de discusión del caso. En cada una de las partes, el instructor o docente deberá anotar las preguntas y respuestas según corresponde y que están descritas en este plan de clase, comenzando de izquierda a derecha hasta completar el pizarrón. Luego graficará un proceso y etapas según el plan de pizarrón.
- Durante la ejecución del Parte I los alumnos responden de manera individual a las preguntas del profesor quien las anotará en el pizarrón.
- Cuarto, iniciar la ejecución de la Parte II, para ello los alumnos forman grupo voluntarios para resolver las preguntas (según el tamaño de la clase, entre 3 o 5 participantes). Se asigna un tiempo de 20 minutos para que discutan las preguntas y obtengan respuestas.
- Quinto, al término de los 20 minutos, se inician las preguntas de la Parte II, por parte del instructor o docente, anotando las respuestas en el pizarrón, y se realiza la discusión de las acciones que desplegarían los alumnos para resolver el problema principal del caso.
- Sexto, se inicia la Parte III, donde el instructor se vale de las respuestas para identificar en el pizarrón las etapas del proceso según el marco teórico y extraer de las respuestas técnicas y herramientas para la absorción del conocimiento en las empresas.
- Finalmente, el instructor termina identificando junto con los alumnos las bases teóricas de la gestión y absorción del conocimiento.

Preguntas y posibles respuestas

Las preguntas que se ejecutarán en la clase están divididas en 3 partes.

Parte I: Analizar y evaluar los problemas que surgen respecto de la gestión y la absorción del conocimiento en las empresas dependiendo del momento empresarial por la que transitan (30 minutos).

1. ¿Qué momento empresarial está transitando la empresa?

Se espera que los participantes expliquen una visión global y amplia acerca de la industria y la compañía. Si es un sector nuevo, desafiante y qué competencias requiere tener para poder sobresalir.

Se espera que los alumnos que revisen la información pública de la empresa, la descrita en el caso y comprendan la dinámica del sector para comprender el entorno y el momento empresarial

2. ¿Qué factores internos son relevantes para el éxito de este mercado y tipo de negocio?

Se espera la reflexión sobre las condiciones que permiten comprender la dinámica del sector, la competencia, el tamaño del mercado, las exigencias del cliente.

Se espera que mencionen sobre la necesidad de innovar, de usar la tecnología, de estar atentos a los cambios tecnológicos, se espera que respondan sobre la necesidad de competir y hacer las “cosas” diferente para tener éxito en un mercado de tecnología.

3. ¿Qué problema enfrenta la empresa en el caso, y de qué tipo es?

Se espera que desde un punto empírico los alumnos identifiquen que se trata de un problema de gestión, que involucra buscar soluciones al sistematizar y/o organizar formalmente un sistema que permita gestionar con éxito el conocimiento y no la información.

Se espera que los alumnos identifiquen que la empresa requiere un proceso para poder continuar con las buenas prácticas de los empleados respecto de cómo absorber el conocimiento para competir.

Se promueve que los alumnos identifiquen efectos de hacer y no hacer gestión del conocimiento de mercado, de clientes, de intereses, de técnicas, etc.

Parte II: Sí usted fuera el CEO de la empresa cómo diseñarías y posteriormente implementarías la gestión y la absorción del conocimiento en la organización (50 minutos).

En esta etapa, se fomenta la discusión sobre cómo relacionar las acciones de gestión del conocimiento con las estrategias y objetivos de las empresas para que esté atenta a los cambios, exigencias y nuevos requerimientos cambiantes de los escenarios de negocio y que el alumno construya un proceso desde su comprensión de cómo gestionar el conocimiento y la absorción para que en la Parte III lo contraste con la teoría de gestión y absorción del conocimiento.

Se organiza a los alumnos en grupos y se les asigna las siguientes preguntas para que las

resuelvan de manera grupal y al término de 30 minutos, el instructor o docente recoge las respuestas de manera activa y las anota en el pizarrón por espacio de 20 minutos.

1. ¿Cuáles son las capacidades, procesos, métodos o etapas que la organización necesitará implementar para atender la necesidad de gestionar las destrezas y habilidades actuales para adquirir conocimiento?

Se espera que los alumnos identifiquen que la identificación del conocimiento es un recurso valioso en una organización y que es necesario que la empresa cuente con un proceso o metodología para gestionar, adquirirla, comunicarla, transferirla y aplicarla.

2. ¿Acaso se puede desarrollar desde dentro de la organización las capacidades necesarias, dada la expansión del negocio, para diseminar y/o transferir los conocimientos a otros nuevos empleados en las nuevas operaciones internacionales de la empresa? ¿Cómo se puede organizarse la gestión del conocimiento y su absorción? ¿Acaso se requiere un nuevo diseño organizacional o bastará la formalización de técnicas o herramientas como parte de un proceso de gestión?

Se espera que el alumno responda que si es posible y se le acerca a los conocimientos básicos de KM- Gestión del conocimiento

3. ¿Qué técnicas, métodos o herramientas se pueden formalizar en la organización con el objetivo de gestionar y absorber el conocimiento?

Se promueve en esta etapa la discusión sobre cómo las empresas deben ser capaces de desarrollar y modificar sus procesos internos, y actividades para seguir no dejar “escapar” el conocimiento.

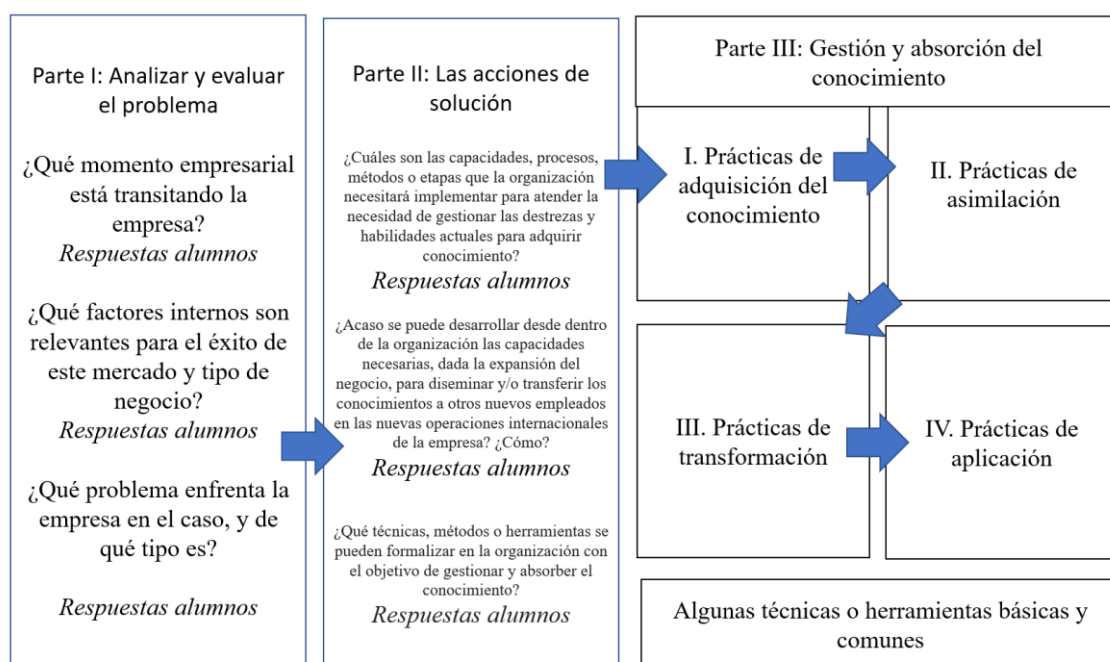
Se espera que los alumnos hagan una lista a partir del caso mismo de herramientas o técnicas para absorber conocimientos y la complementen con búsqueda en internet o en otras fuentes.

El instructor o docente debe presentar a los alumnos que, para comprender las fuentes de la capacidad de absorción de una empresa, las organizaciones se pueden centrar en procesos y en las herramientas KM – Gestión del conocimiento. Se espera que introduzca de manera parcial y básica las herramientas propuestas por la asociación Asian Productivity Organisation (APO). De acuerdo con este marco, las organizaciones como sistemas de conocimiento constan de cinco conjuntos de "conocimiento" tales como: (1) Identificar, (2) Crear, (3) Almacenar, (4) Compartir, (5) Aplicar.

Parte III: Donde el instructor se vale de las respuestas para identificar en el pizarrón las etapas del proceso según el marco teórico. Esto de acuerdo con la teoría que explica que

las organizaciones como sistemas de conocimiento constan de cinco conjuntos de "conocimiento" tales como: (1) Identificar, (2) Crear, (3) Almacenar, (4) Compartir, (5) Aplicar. Finalmente, el instructor termina identificando junto con los alumnos las bases teóricas de la gestión y absorción del conocimiento, discriminando en prácticas de adquisición del conocimiento, prácticas de asimilación, prácticas de transformación, y prácticas de aplicación. Así mismo se vale de las respuestas de los alumnos para destacar algunas técnicas o herramientas básicas y comunes como: las reuniones de coordinación, reuniones semanales, grupos de trabajo, capacitación y desarrollo, uso de redes sociales de interacción, social learning, feedback y feedforward, entre otras (20 minutos).

PLAN DE PIZARRON



AGRADECIMIENTOS

Agradecemos a la empresa LEASEIN (<https://leasein.pe>) por permitir confeccionar este caso de negocio con objetivos académicos. Algunos de los datos y comentarios fueron dramatizados para la elaboración de este. Este documento es de uso académico como recurso de enseñanza. Los logros y resultados de éxito de la empresa peruana de la mano de sus fundador Carlo Mario Dioses y su equipo, superan el desafío explicado en este caso. Se complementa este caso con un video del fundador sobre su modelo de negocio en un webinar al respecto junto con otros casos de startups: https://www.youtube.com/watch?v=1a8ao3TV1_w

Autores: Dr. Marcelo Pimentel, Carrera de Administración; Dr. Guillermo Dávila, Carrera de Ingeniería de Sistemas, Universidad de Lima. Dr. Jose Carlos Veliz, Centrum-Pucp. Lima, 2023