

FORMAS DE TRANSFERENCIA DE CONOCIMIENTO EN LAS RELACIONES INTER-ORGANIZACIONALES

Ana Daneida Villanueva LLapa (USP)

daneida777@yahoo.com.br

Davi Noboru Nakano (USP)

dnnakano@usp.br



Conseguir una eficiente transferencia de conocimiento para conseguir los objetivos empresariales es un desafío que las empresas enfrentan. Entender cual es la forma de transferencia que más se ajusta a sus necesidades no siempre es una tarea fácil y a veces puede generar una ineficiente utilización de recursos. En las relaciones inter-organizacionales el desafío de transferir conocimiento se torna mayor, porque culturas, lenguas y formas organizacionales muchas veces son diferentes. Analizar las formas de transferencia de conocimiento que ocurren en este tipo de relaciones es el objetivo de este artículo, intentando responder a la pregunta: ¿será que el tipo de conocimiento a ser transferido entre las empresas influencia la forma de transferencia escogida? Para eso se recurrió a la metodología de estudio de caso. Escogimos una cadena textil de suministros (relación inter-organizacional). Nuestros principales resultados muestran que efectivamente el tipo de conocimiento a ser transferido entre las empresas influencia la forma de su transmisión, pero además este criterio de selección es influenciado por características relacionadas de las empresas y el contexto en el cual el proceso de transferencia ocurre.

Palavras-chaves: Transferencia de conocimiento, conocimiento tácito, conocimiento explícito

1. Introducción

El tema del conocimiento, ha despertado el interés de muchos investigadores debido a que el conocimiento es un recurso clave para la generación de rendimientos sustentables y creación de riqueza (DRUCKER, 1993; GRANT, 1996), convirtiéndose en el intangible más importante para la organización. El poder lograr una eficiente transferencia de conocimiento para conseguir los objetivos empresariales es un desafío que las empresas enfrentan, encontrar la forma de transferencia que mas se ajuste a sus necesidades no siempre es una tarea fácil y a veces esto puede generar una ineficiente utilización de recursos.

Este artículo pretende estudiar precisamente estas formas de transferencia de conocimiento y para ello consideró los trabajos de Walsh y Ungson (1991) y Argote e Ingram (2000) como eje dentro de la revisión de la literatura, ya que esos autores primero identifican donde el conocimiento se encuentra para luego, analizar las formas en que éste podría ser transferido.

De otro lado tenemos que la transferencia de conocimiento puede ocurrir a diferentes niveles ya sea dentro de una unidad productiva, dentro de la organización o entre organizaciones. Existiendo diversos autores que realizan estudios empíricos en esos diferentes niveles como, por ejemplo, a nivel organizacional se tienen los trabajos de: Kogut e Zander (2003), Hansen (1999) e Szulanski (1996) y a nivel inter-organizacional: Simonin (1999), Shenkar e Li (1999) e Bresman et al (1999). Para este caso, el artículo se enfoca en ofrecer un aporte a la literatura de la transferencia de conocimiento entre las organizaciones.

Ahora, viendo el escenario actual de relaciones inter-organizaciones existen muchas empresas que por diversos motivos están formando redes y cadenas entre ellas. Dentro de estas nuevas formas inter-organizacionales, donde los bienes circulan entre las empresas y éstas van añadiendo valor hasta llegar al producto terminado, exige que las redes y cadenas empresariales tengan actividades coordinadas a través de adecuados flujos de información y conocimiento (PIRES, 2004). Incluso la obtención de beneficios de esas relaciones inter-organizacionales dependen en gran parte de una transferencia de conocimiento exitosa (ARGOTE y INGRAM, 2000), lo que hace más atrayente el tema abordado en este artículo: las formas de transferencia de conocimiento inter-organizacionales, para el caso se escogió una cadena de suministros.

Para poder realizar una descripción de las formas de transferencia de conocimiento dentro de una cadena de suministros el artículo se estructuró de la siguiente forma: primero se realizó una revisión de la literatura de la transferencia de conocimiento, los depósitos y sus formas de transferencia, luego se revisó algunos tipos de conocimiento que la literatura de cadena de suministros considera que son transferidos entre las empresas. Esta revisión nos llevo a formular la siguiente pregunta, dentro de un contexto inter-organizacional ¿será que el tipo de conocimiento a ser transferido influencia en la forma de transferencia elegida?

Para intentar responder esta pregunta, se realizó un estudio de caso en una cadena de suministros del sector textil en Perú, donde se verificó los tipos de conocimiento a ser transferido y las formas bajo las cuales esta transferencia es realizada. Nuestros resultados muestran que el tipo de conocimiento afecta la forma que él es transferido, pero que además la forma a ser elegida es influenciada por algunas características de las empresas involucradas y el contexto donde el proceso de transferencia de lleva a cabo, que podría ser objeto para investigaciones futuras.

2. Transferencia de conocimiento

Tanto la información como el conocimiento son temas muy estudiados en los últimos tiempos y en la literatura aun no se consigue establecer los límites entre ellos, pero si se resalta su importancia en el desarrollo de una ventaja competitiva para la empresa. Es por esto que lograr una eficiente transferencia voluntaria es una preocupación cada vez mayor para los empresarios y de interés en el campo académico. A su vez existe una distinción entre los tipos de conocimiento, tema abordado desde distintos puntos de vista, entre las principales distinciones que se proponen está la que propuso Polanyi (1966) entre el conocimiento tácito y el conocimiento explícito. Entendiéndose como conocimiento tácito aquel componente personal difícil de comunicar, relacionado con las habilidades, know-how, experiencia que las personas poseen, y como conocimiento explícito (o información) puede ser fácilmente codificado en un lenguaje formal y sistémico. (NONAKA y TAKEUCHI; 1997).

Ya el proceso de transferencia de conocimiento, varios autores coinciden en decir que consiste en llevar el conocimiento de un lugar para otro. Por ejemplo, Zsulanski (2000) define la transferencia de conocimiento como la replicación de manera idéntica del parcial del conocimiento de un lugar para otro; Grotto (2001) dice que es el proceso de compartir conocimientos tácitos y explícitos a través de prácticas formales e informales.

Lucas (2006) agrega, que la transferencia de conocimiento debe asegurar que esos esfuerzos contribuyan a lograr los resultados deseados (efectividad) y asegurar que ese nuevo conocimiento sea realmente incorporado en la organización (institucionalización).

En la realidad este proceso puede ocurrir de diversas maneras. Ya sea en un contexto interno de la empresa donde las personas involucradas están más disponibles o en un contexto inter-organizacional donde existe más de una empresa involucrada. A su vez los diferentes mecanismos de transferencia de conocimiento son abordados desde distintos puntos de vista. Para este caso tomaremos en cuenta los trabajos de Walsh y Ungson (1991) y Argote e Ingram (2000) que presentan una estructura de donde el conocimiento se encuentra para después, basados en esos depósitos de conocimiento, realizar una agrupación de las formas de transferencia que podrían ocurrir.

2.1 Depósitos del conocimiento

En las empresas diariamente se va generando conocimiento que se encuentra disperso, identificar donde es que se encuentra es importante para poder administrarlo y transferirlo.

El trabajo de Walsh y Ungson (1991) sobre memoria organizacional distingue seis diferentes repositorios de conocimiento en las organizaciones: a) las personas que retiene información basados en sus propias experiencias y observaciones. Esa información es almacenada en su propia memoria o en su estructura de creencias, preconcepciones y valores, que genera en ellas percepciones personales que influyen como ellas observan el mundo; b) la cultura, que se incorpora en la empresa a partir de experiencias pasadas que podrían ser usadas en el futuro, esa información cultural aprendida es almacenada en un lenguaje, compartido en símbolos e historias; c) los procedimientos y prácticas contienen información, dado que ellos incorporan procesos de transformación de la organización, la lógica que guía los procesos; d) los roles y la estructura organizacional ; e) la estructura física del lugar de trabajo refleja y almacena información acerca de la percepción organizacional del ambiente; f) fuentes externas, pueden contener información útil de la empresa también.

En el trabajo de Argote y Ingram (2000) se presentan tres elementos básicos donde el conocimiento se encuentra dentro de la organización: a) los miembros, el componente

humano de la organización que posee toda una estructura de conocimiento en ellos; b) las herramientas que se refieren al componente tecnológico el software y hardware; c) las tareas que reflejan las metas, propósitos y intenciones organizacionales. Los autores consideran también que las redes formadas por la interacción de estos tres elementos constituyen depósitos de conocimiento, por ejemplo, la interacción entre dos tareas a ser realizadas forman un rutina de trabajo, el la interacción entre miembro – tareas va constituyendo la división de trabajo.

Estos dos trabajos tienen muchas semejanzas y en casos se complementan, por ejemplo entre las semejanzas tenemos que tanto Walsh y Ungson (1991) como Argote y Ingram (2000) destacan a las personas como depósitos de conocimiento y como las únicas con la capacidad cognitiva para entender los hechos y ir almacenándolos dentro de ellas; las rutinas es otro elemento en común llamadas “transformaciones” por Walsh y Ungson (1991) y “tareas” (y sus interacciones) por Argote y Ingram (2000), esas rutinas son vistas como un medio en el cual el conocimiento es preservado en procedimientos y sistemas formales y estandarizados que la empresa usa; ambos trabajos consideran también la estructura organizacional como un depósito que contiene los roles de los trabajadores en la empresa (Walsh y Ungson, 1991) lo que Argote y Ingram (2000) denominó red persona-tarea o división de trabajo, pues finalmente la estructura organizacional es el resultado de la combinación de todas las maneras en que el trabajo puede ser dividido en tareas diferentes (MINTZBERG, 1979).

También la cultura mencionada por Walsh y Ungson (1991) resulta de la interacción de la red formada persona-persona y la red tarea-persona (división del trabajo). Ambos trabajos consideran la existencia de informaciones y conocimientos almacenados a un nivel colectivo, por un lado Walsh y Ungson (1991) dice que la cultura refleja conocimiento de quien, de que, de donde, de cuando y de cómo, fueron la causa-efecto de un problema y se refieren a una memoria colectiva en la cual las personas necesitan de otras para recordar el pasado, a su vez Argote y Ingram (2000) resaltan los trabajos de memoria transitiva (*transactive memory*) dentro de los grupos, este termino fue desarrollado inicialmente por Wegner (1986) para capturar el concepto de conocer quien conoce que, demostrando en su experimento que en las relaciones cercanas las personas llegan a conocer muchos aspectos de la memoria de los otros de tal forma que cuando necesitan recordar alguna cosa, ellas pueden aprovechar la memoria de sus pareja. Ese sistema de *transactive memory* contiene conocimiento, por ejemplo, de quien es hábil en determinada tarea (red miembro- tarea) o quien es hábil con determinada herramienta (red miembro – herramienta). En la figura 1 se resumen los depósitos de conocimiento considerados por estos autores y que servirán de base para explicar como el movimiento de estos depósitos ofrecen las diversas formas de transferir conocimiento ya sea hacia adentro o entre las empresas.

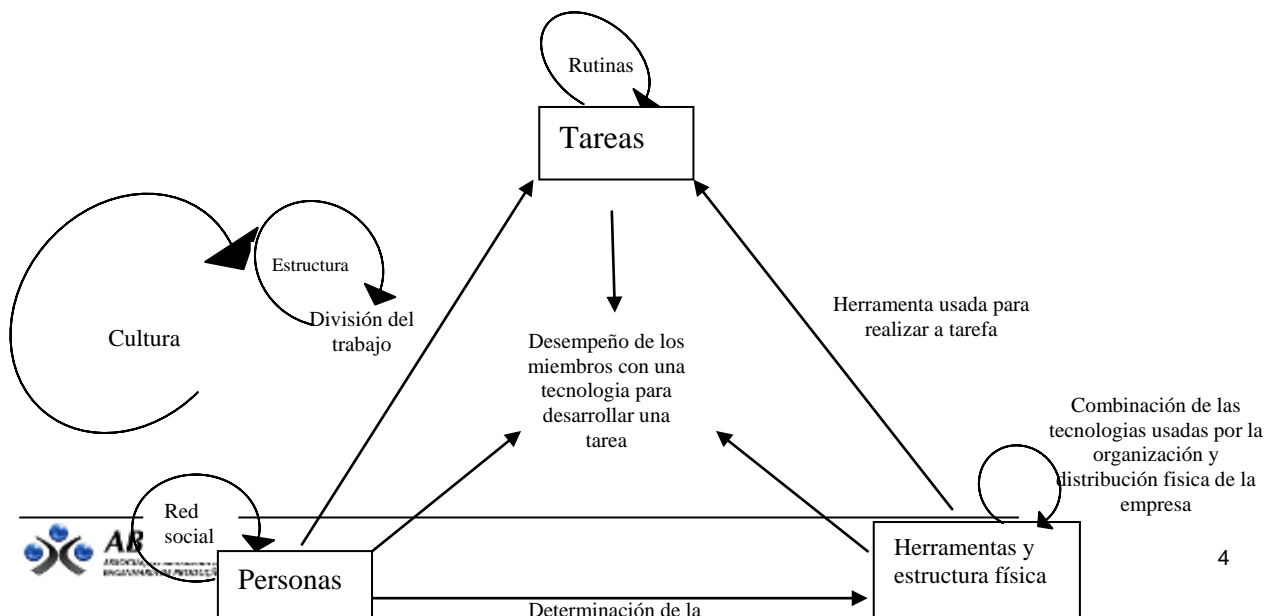


Figura - 1: Depósitos de conocimiento en las organizaciones

Fuente: Elaboración propia basado en Walsh y Ungson (1991) y en Argote y Ingram (2000)

2.2 Formas de transferencia de conocimiento

Las diferentes formas de transferencia de conocimiento:

- a) Transferencia de personal: se lleva a cabo principalmente para transferir conocimiento que está incorporado en las personas (conocimiento tácito) y generalmente va vinculada a transferencia de tecnología (equipos, maquinas, software) ya que este tipo de transferencias requiere el envío de ingenieros y trabajadores de la fabrica original para asistir en la construcción de know-how en el nuevo contexto (KOGUT y ZANDER, 2003). Otra forma de adquirir conocimiento de las personas con respecto a una habilidad o experiencia específica ausente en la empresa se produce a través de la contratación de personal.
- b) Entrenamiento: es otra forma muy común de transferir el conocimiento, donde el contenido del conocimiento que tienen las personas es incrementado, a través de comunicación oral y escrita de nuevas informaciones (conocimiento explicito) y por medio de la observación cuando se trata de prácticas que no pueden ser explicitadas (conocimiento tácito) aprender – haciendo.
- c) Transferencia de tecnología: entendida para este caso como el movimiento de equipos y herramientas, tanto Kogut y Zander (2003) como Teece (1977) destacan la experiencia anterior en este tipo de transferencia, ya que si el receptor no tiene experiencia con tecnologías relacionadas es más difícil aprovechar el uso de la nueva tecnología transferida.
- d) Ingeniería reversa: se entiende como tomar en consideración un producto y realizar el camino inverso de su fabricación para entender su funcionamiento. Los países en desarrollo practican esta forma de transferencia de conocimiento, realizando el camino inverso que hacen los países desarrollados que investigan, crean y llegan a un producto final. Mientras que los primeros parten del producto final y llegan hasta el punto de partida de la innovación y aprenden durante este proceso, pudiendo después fabricar productos semejantes.
- e) Replicación de rutinas y mejores practicas: la lógica que guía todo proceso de transformación en las empresas incluye los inputs (materias primas, nuevas convocatorias, etc.,) y los output (productos terminados, compañía de veteranos, etc.). Dentro de esos procedimientos existe conocimiento contenido en ellos, que están dados en forma explícita a través de manuales y procedimientos, y de forma tacita que son usados cuando alguna situación requiere de la experiencia, habilidad, juicio, intuición para ser solucionada (WALSH y UGSON, 1991). Cuando se lleva a cabo alguna rutina existen mejores trabajadores que desarrollan mejor la tarea, creando un nuevo conocimiento respecto de esa tarea que puede transmitirse como una mejor practica.

Según Szulanski (1996,2000) la transferencia de mejores prácticas es un proceso que ocurre en cuatro etapas: la decisión de transmitir la mejor práctica, establecer los vínculos entre la fuente y el receptor para la transferencia de conocimiento, uso del conocimiento transferido corrigiendo errores en el camino y por último la integración del conocimiento para convertirse en una nueva rutina.

- f) Patentes, presentaciones, comunicación y observación: son formas para transmitir conocimiento ya explicitado en su mayoría, las patentes contienen conocimiento que resulta generalmente de trabajos de investigación anteriores que produjeron alguna innovación y que pasado el tiempo de la patente, este conocimiento queda a disposición de todos. En las publicaciones científicas, presentaciones y comunicaciones orales es una forma muy usada de transferencia sobre todo actualmente apoyados mucho en la Internet. Y finalmente la observación que permitiría además de una transferencia explícita del conocimiento, una transferencia del conocimiento tácito.

La transferencia de conocimiento entre las empresas, pueden ocurrir a través de estas diversas formas, donde la fuente y el receptor estarían más allá de los límites de la empresa, resultando ser lo que Walsh y Ungson (1991) llamó de fuentes externas de conocimiento que este caso interactúan y comparten conocimiento.

Esta práctica dentro de las relaciones viene siendo muy común, sobre todo en este ambiente de negocios mundial, la transferencia de conocimiento puede ocurrir por ejemplo, de una empresa principal ubicada en Asia para una filial ubicada en Sudamérica.

Son diversos estudios realizados al respecto que analizan la transferencia de conocimiento en alianzas estratégicas, en joint venture, etc.

2.3 Transferencia de información y conocimiento en la cadena de suministros

En este caso la relación inter-organizacional que estudiamos es una cadena de suministros que es entendida por Ballou (2006) como un conjunto de actividades funcionales (transporte, control de inventarios, etc.) que se repiten innumerables veces a lo largo del canal, por medio de la cual las materias primas se convierten en productos acabados, a los cuales se agrega valor para el consumidor final. Generalmente las fuentes de materias primas, fabricas y puntos de comercio no se encuentran en el mismo lugar, y el flujo de materiales entre las empresas viene acompañado de flujos de informaciones que tienen que ser administradas como: la relación y servicio al cliente, la demanda, el flujo de producción, la relación con los proveedores, cumplimiento del pedido, desarrollo del producto, comercialización y administración de los desechos (LAMBERT, 1998).

Podríamos decir que el concepto de cadena de suministros puede ser visto como un conjunto de empresas interconectadas a través de flujos tangibles (bienes) que son producidos gracias a otro tipo de flujos intangibles (información y conocimiento). Donde las empresas van complementando su trabajo hasta lograr satisfacer al cliente final.

Esas informaciones y conocimientos transmitidos entre las empresas van desde simples informaciones de pedido hasta conocimientos más complejos que se resumen en el cuadro 1.

Tipos de Conocimiento	
Conocimiento Explícito – información de pedido	Incluye: informaciones sobre los proveedores, la manufactura, la distribución, ventas, y demanda.
Conocimiento de Entendimiento Conjunto	Incluye una relación más próxima entre los miembros de las empresas que permite además de compartir un conocimiento explícito

Conocimiento de integración	(manuales de procedimientos) comparten habilidades y know-how (tácito). Incluye un depósito de conocimiento generado en la relación, con un lenguaje común. Además de reforzar el flujo de conocimiento tácito a través de un vínculo personal entre los trabajadores de las empresas de la cadena.
-----------------------------	--

Fuente: Elaboración propia basada en Chopra y Meindl (2001) y Myers y Cheung (2008)

Cuadro - 1 Tipos de conocimiento transferidos según su función de la cadena de suministros

En la literatura de logística y cadena de suministros una buena transferencia de conocimiento es vista como central para el éxito de la empresa, pero a mayoría de autores no verifica como y cuáles son las formas de llevarse a cabo (ARGOTE e INGRAM, 2000), es precisamente este parte de ese análisis que será realizado en este artículo, intentando responder la siguiente pregunta ¿será que el tipo de conocimiento a ser transferido influencia en la forma de transferencia elegida?

3. Metodología

Para intentar responder a nuestra pregunta, nos basamos en una investigación descriptiva, examinando eventos actuales de los cuales no se tuvo ningún control para después contrastar la teoría referida a las formas de transferencia y tipos de conocimiento, con la realidad investigada en una cadena de suministros. Para lo cual la metodología de estudio de caso resultó adecuada (EISENHARDT, 1999; YIN, 2003).

El sector seleccionado para nuestro estudio fue el sector textil – confecciones, que tiene la característica de ser una cadena que está incorporada a un nivel global de producción y que a su vez genera un desarrollo en su entorno local trabajando con pequeñas cadenas empresariales, donde la transferencia de conocimiento puede adquirir diversas formas en un esfuerzo de conseguir atender las exigencias de un mercado global.

El estudio se realizó en diferentes empresas de una cadena textil que se dedican a trabajar con fibra de alpaca como principal materia prima. Se llevó a cabo entrevistas con cuestionarios semi-estructurados a las empresas que se encuentran en diferentes niveles de la cadena, donde existen transferencias de conocimiento tanto con el mercado el internacional y con las empresas que forman parte del proceso productivo a nivel local.

El estudio se realizó entre los meses de enero, febrero y marzo del 2008, y para la recolección de datos, se utilizó fuentes primarias como: entrevistas, observaciones y visitas a las empresas; y como fuentes secundarias a los datos recogidos en la Internet e informes proporcionados en las empresas.

Las entrevistas fueron grabadas y fueron guiadas por un cuestionario semi-estructurado. Para el análisis de los datos, se transcribió las entrevistas, separando la información según los temas abordados. Se escuchó las grabaciones dos y hasta tres veces, lo que permitió verificar la ausencia de algunos datos, que fueron conseguidos después a través de contacto por email que se mantuvo con algunos de los entrevistados. En el cuadro 1 se muestra un resumen de las entrevistas y el tiempo estimado que duro cada una de ellas.

Empresa	Entrevistado	Tiempo de la entrevista
Empresa AP	Administradora del centro de Mejoramiento genético	47 min.

Empresa BP	Personal de producción	75 min.
	Asistente de ventas	42 min.
Empresa CP	Jefe de planeamiento de desarrollo de producto	65 min.
	Asistente de producción	58 min.
Empresa DP	Administrador de la tienda	57 min.
Empresa EP	Dueña de la empresa	131 min.

Cuadro 2 - Entrevistas realizadas y duración

Se analizaron las informaciones obtenidas de las entrevistas (fuente primaria) y los datos de la Internet (fuentes secundarias) y se identificó los principales flujos de conocimiento en las interacciones de estas empresas y se clasificó según el tipo de conocimiento y la forma bajo la cual la transferencia ocurre.

4. Resultados

La cadena de suministro analizada corresponde a una cadena de fibra de alpaca. La alpaca es un camélido sudamericano que crece naturalmente en los andes del sur del Perú, y su fibra es una de la más finas del mundo. Actualmente el sector representa para la región un 17,35% del total de sus exportaciones y la ciudad de Arequipa fue declarada en el 2005 la capital mundial de la moda de alpaca.

Inicialmente la alpaca era aprovechada en forma incipiente como animal de carga y su fibra fue utilizada para abrigo desde el tiempo de los Incas. Con el pasar de los años los campesinos de las zonas de los Andes siguieron trabajando la fibra, tejiendo prendas para uso propio y comercio local. Y fue hace 75 años que un emprendedor, aventurero descubrió su comercio en la zona de Juliaca al noreste de Arequipa. Comenzó comprando algunos quintales de fibra, para posterior exportación a Inglaterra y EEUU. Llegó a instalar una pequeña empresa en Arequipa, pasaron los años y la empresa vio la oportunidad de darle un valor agregado a la fibra, constituyendo empresas que consolidaron todo el proceso, haciendo así que ésta industria textil de la alpaca sea peruana y no extranjera.

Esta cadena de suministro formada, está integrada desde la crianza de alpacas, esbojo de la fibra, lavado, cardado, hilatura, teñido, confección de prendas y accesorios en tejido de punto y plano, hasta la producción de alfombras hechas a mano. Las empresas que hacen parte del proceso pertenecen a un mismo grupo económico (*holding*) en el intento de monopolizar la oferta de la fibra de alpaca acopiando el 60% a nivel mundial, de Perú, Australia y EEUU, siendo estas dos últimas de menor calidad. A medida que se formaban las empresas que iban agregando mayor valor, hubo la necesidad de coordinar actividades, implicando así mayores flujos de bienes como de información y conocimiento. Hoy en día la industria textil de la fibra de alpaca en Arequipa es competitiva en productos intermedios y acabados, además de poseer la ventaja absoluta del crecimiento natural de la alpaca en esa región.

Se identificaron dos tipos de flujos: a) el primero correspondiente a las informaciones de pedido que corresponden a información básica (conocimiento explícito) para realizar el suministro de materia prima, productos en proceso y productos acabados; b) el segundo grupo, que fue el sujeto de nuestro análisis, corresponde al flujo de conocimiento que ocurre

entre los agentes de la cadena (figura. 1, basados en entrevistas), estos flujos van más allá de informaciones relacionadas al pedido y en algunos casos no son totalmente explícitos. Se pudo verificar mediante el caso que estos conocimientos compartidos buscan principalmente mejorar las relaciones entre las empresas y mejorar la calidad y competitividad de toda la cadena.

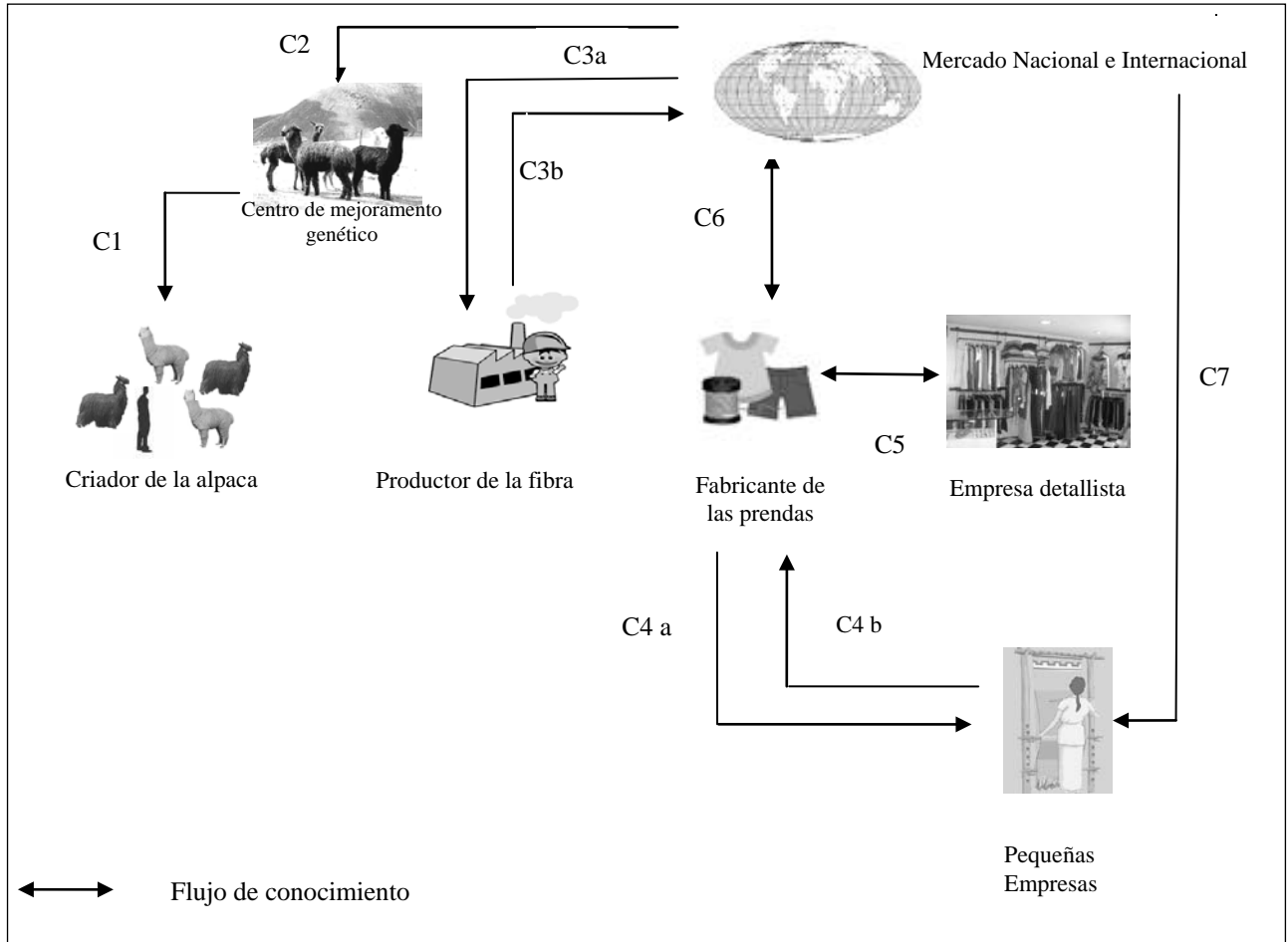


Figura 1 - Flujos de conocimiento

Flujo – C1: Entre el criador de la alpaca y el centro de mejoramiento genético

Para que este flujo se forme, inicialmente tuvo que existir una fuerte socialización desde el centro para los criadores de alpaca, estableciendo una red social cercana debido al perfil social y psicológico de los criadores que es caracterizado por la desconfianza y la soledad, transfiriendo personal al lugar. En este proceso poco a poco los criadores fueron aceptando capacitaciones, intercambio de animales para mejorar la raza y visitas veterinarias, regalo de algunas herramientas generándose así un flujo de conocimiento técnico donde el criador aplica las mejores prácticas en la cría y esquilada ofrecidas por el centro. Ese proceso ocurre básicamente por observación y comunicación oral y el criador está en la capacidad de entender porque además que la enseñanza es en su misma lengua (quechua), ellos tienen la experiencia anterior para absorber ese conocimiento y para asegurar su retención el centro visita continuamente a los criadores realizando estadísticas del rendimiento y observando aplicación de conocimiento dado.

Flujo – C2: Entre el centro de mejoramiento genético y el mercado internacional

Este flujo comenzó cuando el centro crió sus propias alpacas la partir dos mejores ejemplares y estudió las formas de cría y reproducción mejoradas bajo supervisión de un ingeniero francés el cual recibe conocimiento técnico del exterior a través del departamento de ciencias de la Universidad de Camerino (Italia), la Universidad de la Molina (Perú) y el Ministerio de Agricultura del Perú. a través de informes, sites, email, etc. a la vez este grupo verifica las mejores condiciones climáticas y pruebas genéticas, y envía resultados para intentar recrear el ambiente para el crecimiento de la alpaca en otros lugares del mundo como: Australia y Nueva Zelanda.

Flujo – C3 a: Entre el mercado nacional e internacional y el productor de la fibra

Este flujo es caracterizado por un conocimiento do mercado y las tendencias de moda, aquí la empresa busca desfiles, visitar empresas y revisar revistas que pueden mostrar cuales son los colores que determinaran la siguiente temporada para según eso ellos puedan realizar la programación de la materia prima. Otra forma observada es la transferencia de tecnología a través de la adquisición de maquinas principalmente de Alemania que viene acompañada de algún tipo de entrenamiento.

Flujo – C3 b: Entre el productor de la fibra y el mercado nacional y internacional

De otro lado, ante el poco conocimiento que se existe de la fibra de alpaca en el mundo la empresa en sociedad con otras empresas organizan la feria internacional de la alpaca en la ciudad de Arequipa donde los clientes actuales y potenciales son invitados para conocer la alpaca en su hábitat natural así como su proceso productivo, esto ocurre cada cuatro años como parte de las relaciones entre las empresas existentes.

Flujo – C4 a: Entre las pequeñas empresas y el fabricante de prendas

Surge con la tercerización de la fabricación de prendas de la empresa mayor a las pequeñas empresas aquí existe un flujo de conocimiento, como señalaron en la entrevista, dado que muchas veces la innovación en el proceso es generada por los pequeños empresarios, cuando ellos en un esfuerzo por reducir costos mejoran el proceso y la empresa fabricante se beneficia con esta mejora al aplicarla en su empresa también.

Flujo – C4 b: Entre el fabricante das prendas y las pequeñas empresas

La empresa fabricante de prendas aunque no realiza ningún tipo de capacitación, ella inicialmente transfiere algunas prácticas para poder asegurar condiciones adecuadas para la producción de la prenda, conocimiento referido a la disposición del área de trabajo y servicios.

Flujo – C5: Entre el fabricante das prendas y la empresa detallista

A pesar el flujo no sea continuo en ocasiones se transmite conocimiento de las tendencias de la moda y desarrollo conjunto de productos cuando la prenda va llevar la marca del grupo que es vendida en la tienda local y también en el exterior. Esas son parte das relaciones colaborativas entre las empresas del grupo

Flujo – C6: Entre el fabricante das prendas y el mercado nacional y internacional

Aquí el conocimiento que fluye es básicamente de la moda y las tendencias, sin embargo en el momento de la entrevista la fabrica das prendas estaba superando una perdida económica y su foco principal estaba en la producción de prendas por cantidad para clientes grandes limitando-se a las especificaciones dadas por ellos; el diseñador de la empresa asiste la desfiles de moda, accesando a la revistas y *sites* en la internet que le permite conocer como están las tendencia y copiarlas.

Otro flujo es del mercado para la empresa cuando auditores de algunos de sus clientes visitan la empresa para conocer y verificar las condiciones en las cuales la empresa trabaja y que la producción se este cumpliendo según el plan. Existen también algunos clientes que transfieren el sistema (software) y lenguaje técnico, en los cuales ellos trabajan para facilitar la transferencia de informaciones, esto según el personal de la empresa provocó algunos problemas al inicio porque se tenía que hacer como una traducción del lenguaje técnico de ellos para el lenguaje de los clientes, pero ya se acostumbraron a trabajar de esa forma.

Flujo – C7: Entre las pequeñas empresas y el mercado nacional e internacional

El flujo es del exterior para los pequeños empresarios, debido a que como parte de las exigencias de los clientes era realizar visitas técnicas a las empresas vinculadas con el fabricante de prendas para verificar las condiciones en que las prendas están siendo producidas, sugiriendo mejoras en la distribución y administración del personal.

Posteriormente como una iniciativa de las empresas de crecer más en las actividades de la cadena, ellas comenzaron investigar las tendencias de la moda y desarrollar prendas a partir de ello, así que visitaban sites de la Internet

En el cuadro 2 se muestran las principales formas de transferencia de conocimiento encontradas en el caso de estudio, según los flujos descritos anteriormente.

Flujos de conocimiento	Tipo de conocimiento	Transferencia de personal	Entrenamiento y capacitación	Transferencia Tecnológica	Replicación de mejores Prácticas	Patentes publicaciones comunicación y observación
C1	E/T	X	X	X	X	X
C2	E/T		X	X	X	X
C3a	E/T		X	X		
C3b	E/T					X
C4a	E/T				X	
C4b	E/T				X	
C5	E/T					X
C6	E/T			X	X	X
C7	E/T				X	X

Fuente: Elaboración propia basada en el trabajo de campo

Cuadro 2 – Formas de transferencia de conocimiento

Como se puede verificar, los flujos de conocimiento tienen esa doble naturaleza tácita y explícita a la vez, y todos los flujos de conocimiento del C1 al C7 han requerido de un contacto personal entre trabajadores de las empresas participantes de la cadena. Esto nos lleva a presentar las siguientes conclusiones

5. Conclusiones

Se verificó que a lo largo de la cadena de suministros textil de fibra de alpaca que existen diversas formas de transferencia y que el tipo de conocimiento a ser transferido si influencia en la forma que las empresas escogen para realizar este proceso.

Debido a que en todos los casos existió la necesidad de transferir un conocimiento tácito y explícito a la vez, tuvo que haber un contacto personal entre los trabajadores de las empresas participantes del proceso bajo las formas de transferencia que lo permiten como: transferencia de personal, entrenamiento y capacitaciones y, replicación de mejores prácticas y observación.

Entonces la selección de la forma de transferencia específica, por lo observado en el caso, es afectada no solo por el tipo de conocimiento a ser transferido sino también por algunas características de las empresas involucradas y el contexto en el cual el proceso se de transferencia de lleva a cabo estaba llevando a cabo. Por ejemplo en el flujo C1 existió la necesidad de aplicar todas las formas de transferencia, no solo porque gran parte del conocimiento es tácito, sino por algunas características sociales y culturales de los criadores de alpaca, este análisis podría ser materia de investigaciones futuras.

Bibliografía

ARGOTE, L. e INGRAM, P. *Knowledge Transfer: A Basis for Competitive Advantage in Firms*, Organizational Behaviour and Human Decision Processes, Vol. 82 (1), 150-169. 2000

BALLOU, R. *The evolution and future of logistics and supply chain management*. Invited Paper. Revista Produção, v. 16, n. 3, p. 375-386, Set./Dez. 2006.

BRESMAN, H.; BIRKINSHAW, J.; NOBEL, R. 1999, 'Knowledge transfer in international acquisition', Journal of International Business Studies, v. 30, n. 3, pp. 439-62.1999.

CHOPRA, S.; MEINDL, P. *Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos, Estratégia, Planejamento e Operação*. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

DRUCKER, P. *The Post-Capitalist Society*. New York : HarperCollins, 1993, 232p.

GRANT, R. M. *Toward a knowledge-based theory of the firm*. Strategic Management Journal, v.17, Winter Special Edition, pp. 109 – 22, 1996.

GROTTO, D. O. *Compartilhamento do Conhecimento e a Influência da Cultura Organizacional: estudo de caso do Centro de Inovação em Negócios (CINg) da Fundação Centros de Referência em Tecnologias Inovadoras (CERTI)*. 2001. Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2001.

HANSEN, M. T. *The search-transfer problem: The role of weak ties in sharing knowledge across organization subunits*. Administrative Science Quarterly, v.44, p. 82 – 111, 1999.

KOGUT B. e ZANDER U. *Knowledge of the Firm, Combinative Capabilities and Replication of Technology*, Organization Science, Vol. 3 (3), 383-397. 1992

KOGUT B. e ZANDER U. *Knowledge of the firm and the evolutionary theory of the multinational corporation*. Journal of International Business Studies 34, 516-529. 2003.

LAMBERT, D.; COOPER M., e JANUS D. . *Supply Chain Management: Implementation and Research Opportunities*, The International Journal of Logistics Management, v. 9, n. 2, p. 1-19. 1998.

MYERS, MB; CHEUNG; MS. *Sharing global supply chain knowledge*. MIT Sloan Management Review. v. 49 , n. 4, p 67. 2008

NONAKA, I; TAKEUCHI, H. *Criação de conhecimento na empresa*. Rio de Janeiro: Elsevier, 13ª edição, 1997.

POLANYI, M. *The tacit dimension*. Garden City, New York. 1996

SHENKAR, O.; LI, J. *Knowledge search in international cooperatives ventures*. Organization Science, v.. 10, n. 2, pp. 134-214, 1999.

SIMONIN B.L. *Ambiguity and the process of knowledge transfer in strategic alliances*, Strategic Management Journal, v. 20, n.7, pp. 595-623, 1999.

SZULANSKI, G. *Exploring internal stickiness: Impediments to the transfer of best practice within the firm*. Strategic Management Journal, 17, 27–43. 1996

SZULANSKI, G. *The process of knowledge transfer: a diachronic analysis of stickiness*, Organizational Behaviour and Human Decision Processes, Vol. 82 No. 1, pp. 9-27. 2000;

WALSH, J. e UNGSON, G R. *Organizational memory*. The Academy of Management Review, v.16, n.1, p.57 – 91.1991.