



**TRASPASO DEL CONOCIMIENTO ENTRE GENERACIONES EN LAS
PYMES CALEÑAS**

AUTORES:

DIEGO MAURICIO RAMÍREZ SERNA

DANIEL VICTORIA MORENO

DIRECTOR DEL PROYECTO:

TOMAS LOMBANA

UNIVERSIDAD ICESI

FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS

ADMINISTRACION DE EMPRESAS

SANTIAGO DE CALI

2015

TABLA DE CONTENIDO:

1. Resumen.....	3
2. Objetivo(s):	
2.1. General.....	4
2.2. Específicos.....	4
3. Marco Teórico.....	5
4. Metodología.....	21
5. Resultados:	
5.1. Ozono Store.....	26
5.2. Listo y Fresco.....	32
6. Conclusiones.....	37
7. Bibliografía.....	40

1. Resumen:

El presente trabajo, como su nombre lo indica, tiene como fin principal tratar el tema de la transferencia de conocimiento de generación en generación en las pymes de la ciudad de Santiago de Cali, basándose en dos Pymes (Ozono Store y Listo y Fresco), buscamos reconocer por medio de investigaciones cualitativas, cuales son los principales métodos de transferencia de conocimiento de la gerencia de las pymes a las generaciones próximas a tomar el control de ellas. Para así determinar cómo funciona el involucramiento de la siguiente generación.

2. Objetivos

2.1. General:

Investigar los métodos y técnicas de traspaso del conocimiento en las pymes caleñas entre una generación y otra.

2.2. Específicos:

- Obtener información a profundidad acerca de las relaciones que se generan entre las generaciones de la dirección de las pymes caleñas
- Realizar dos entrevistas en profundidad a dos gerentes de Pymes caleñas con miras en un traspaso generacional de la gerencia.
- Concluir cuáles son los principales métodos de traspaso del conocimiento entre las generaciones de las Pymes caleñas

Palabras clave:

Transferencia de conocimiento, pymes, gestión del conocimiento, generaciones, pymes familiares, ciclo de vida.

3. Marco teórico:

Hace unos años se empezó a utilizar la abreviación Pymes muy frecuentemente y se convirtió en una palabra común para describir a todas aquellas pequeñas y medianas empresas que se encuentran dentro del marco legal de su ciudad o región donde operan. En Estados Unidos y otros países donde se habla el mismo idioma, la denominación que se les dio fue SMES, haciendo referencia a sus siglas en inglés (small and medium enterprises).

Pero, ¿qué empresas se considera que están dentro del marco de la definición pequeña o mediana empresa?, es decir, ¿cómo se categorizan estas empresas en pequeñas o medianas y qué atributos las convierten en Pymes? Muy comúnmente se sabe o se puede inferir fácilmente que se clasifican dependiendo de su tamaño, pero también hay varias características que las convierten en un grupo de empresas más complejas y con características propias que marcan una amplia brecha con los demás tipos de empresas, no sólo en el sentido estricto de la definición, sino también en las ayudas o barreras legales que se les imponen por sus características de Pymes.

En Colombia, de acuerdo con la ley 590 de 2000 y la ley 905 de 2004, son dos las características que definen a una empresa legalmente como una Pyme. La primera es el tamaño del personal que posee. Las pequeñas empresas están definidas en este aspecto como todas aquellas que poseen un personal de entre 11 y 50 trabajadores; las medianas son todas las que tienen un número total de trabajadores de entre 51 y 200 y las grandes, que no hacen parte de las pymes, son las empresas con un número de trabajadores total que supera los 200.

La segunda característica refiere al nivel total de activos de la empresa. Ésta medida se evalúa en términos de salarios mínimos mensuales legales vigentes. Para las pequeñas, el rango de activos totales varía desde 501 hasta 5.000 SMLMV. Para las empresas de tamaño medio el nivel total de activos fluctúa en un rango de 5.001 hasta 30.000 SMLMV. Las grandes tienen activos totales superiores a 30.000 SMLMV.

También existe un tipo de empresa que se definió como MicroPyme y sus características corresponden a un número de trabajadores de entre 1 y 10 y unos activos totales inferiores a 501 SMLMV.

Es importante mencionar que las definiciones de Pymes difieren dependiendo del país de donde se definan, pues el tamaño y el nivel de activos que enmarcan cada uno de los tamaños cambian en los diferentes países. En Uruguay y Estados Unidos, por ejemplo, los rangos son diferentes.

La Encuesta Anual Manufacturera nos permite valorar la incidencia de las MIPYME (acrónimo de micro, pequeñas y medianas empresas) en el panorama empresarial colombiano. Representan el 96.4% de los establecimientos, aproximadamente el 63% del empleo; el 45% de la producción manufacturera, el 40% de los salarios y el 37% del valor agregado. Son más de 650.000 empresarios cotizando en el sistema de seguridad social. En cuanto al desarrollo sectorial de la PYME, se observa la gran concentración de la industria en aquellos segmentos basados en el aprovechamiento de los recursos naturales,

tanto de origen agropecuario como minero. Este grupo de sectores representa el 71% de la producción industrial. Los principales sectores son: Alimentos, Cuero y Calzado, Muebles y Madera, Textil y Confecciones, Artes Gráficas, Plástico y Químico, Metalúrgico y Metalmecánico, Autopartes y Minerales no Metálicos. (BusinessCol.com)

Las pymes ayudan al desarrollo tecnológico del país. Un estudio basado en datos sobre 6.670 empresas colombianas reveló que el 71 por ciento de las innovaciones industriales del país provenía de la pymes. (Forero & Corredor)

(Serna & Gomez, 1997) Vemos que la evaluación interna y externa es muy importante a la hora de definir la situación de una empresa. Estas son variables que se deben tener en cuenta a la hora de tratar la gestión del conocimiento ya que contienen a toda la estructura de la organización, en este caso de las pymes. El análisis interno es el proceso para identificar las fortalezas y debilidades de la organización. El análisis de este aspecto debe ser integrado por la identificación de:

- Las capacidades directivas
- Las capacidades competitivas
- Las capacidades financieras
- Las capacidades técnicas o tecnológicas
- Las capacidades de talento humano

Las fuerzas externas se pueden dividir en cinco categorías principales y sus cambios se traducen en modificaciones de: la demanda de los consumidores por productos y servicios tanto industriales como de consumo; los tipos de productos que se desarrollan; la naturaleza del posicionamiento y las estrategias de segmentación de mercado; los tipos de servicios que se ofrecen; y la elección de las empresas que se adquirirán o venderán. (David)

4/5 partes de las Pymes tienen un solo dueño, hallazgo que otorga validez a la proposición respecto a que el microempresario es el alma y vida de su negocio, lo que nos empieza a cuestionar cuáles son los métodos de traspaso del conocimiento por parte de ese pilar de la organización hacia sus siguientes generaciones con el fin de que la empresa siga existiendo y, en la mayoría de los casos, creciendo.

(Birch, 1998) Aún en las economías más desarrolladas, como los EE.UU., los procesos de empleo están más asociados a las pequeñas y medianas empresas (Pymes) y menos a las grandes empresas. Birch plantea un esquema conceptual de tres categorías:

1. Elefantes: Empresas grandes voluminosas, pesadas, poco flexibles, de gran inercia, de gran peso, de poca capacidad reproductiva o de crecimiento, adultas ya, con poco nivel de adaptación a las nuevas circunstancias pero con una fuerza aun suficiente para arrastrar a quien se interponga.

2. Ratones: Empresas pequeñas, livianas y muy flexibles, rápidas, con poco peso, con gran capacidad reproductiva y escasa capacidad de crecimiento, gran nivel de adaptación pero con poca fuerza para resistir los embates del entorno

3. Gacelas: Empresas flexibles, ágiles, dinámicas, rápidas, con capacidad de reproducción y crecimiento, con facilidad de cambio de dirección cuando el entorno ataca.

De esto podemos decir que las Pymes están dentro de las gacelas y los ratones, ya que tienen un amplio margen de maniobra, son flexibles, rápidas y la fuerza de ellas consiste en la cantidad de empresas que estas constan en la economía de un país.

(Velasquez Vasquez, 2004)El éxito de las pymes está en avanzar lo más que pueda dentro de su ciclo de vida. Entendamos el ciclo de vida como un proceso, el cual: las organizaciones nacen, crecen y, al final, mueren. Cuando las organizaciones maduran pueden desarrollar patrones de pensamiento y comportamiento que no son adaptables.

1. Etapa empresarial: Cuando la organización nace, el énfasis se pone en la creación de un producto y en la supervivencia del mercado. Los fundadores son emprendedores y dedican todos sus esfuerzos a las actividades técnicas de producción y ventas. La organización es informal y no está burocratizada. Las horas de trabajo son largas. El control se basa en la supervisión personal de los propietarios.

2. Etapa de colectividad: Si se resuelve la crisis de liderazgo, se obtiene un liderazgo fuerte y la organización comienza a desarrollar objetivos y dirección claros. Se establecen los departamentos con una jerarquía de autoridad, definición de puestos y una división incipiente de trabajo. Los empleados se identifican con la misión de la organización y pasan largas horas ayudándola a tener éxito. Los miembros se sienten parte de un cuerpo colectivo y la comunicación y el control son principalmente informales, aunque comienzan

3. Etapa de formalización: Se refiere a la elaboración y uso de reglas, procedimientos y sistemas de control. La comunicación es menos frecuente y más formal. Los altos directivos se preocupan de asuntos como la estrategia y la planeación y dejan las operaciones de la empresa a los mandos medios. Se crean grupos de productos y otras unidades descentralizadas para mejorar la coordinación. Se implantan sistemas de incentivos con base en las utilidades para asegurarse que los gerentes trabajan hacia lo que es mejor para la organización como un todo.

4. Etapa de elaboración: La solución a la crisis del papeleo es un sentido nuevo de colaboración y trabajo en equipo. En toda la organización los administradores desarrollan habilidades para enfrentar problemas y trabajar juntos. El control social y la autodisciplina reducen la necesidad de controles formales adicionales. Los sistemas formales se pueden simplificar y sustituir con equipos. La organización también puede dividirse en divisiones múltiples para mantener una filosofía de compañía pequeña.

(Vasquez Velasquez. Fransisco. LA ESTRATEGIA, LA ESTRUCTURA Y LAS FORMAS DE ASOCIACIÓN: FUENTES DE VENTAJA COMPETITIVA PARA LAS PYMES COLOMBIANAS. Estudios Gerenciales. 2004, N 93. P 83).

“Desde la perspectiva de configuración del crecimiento o perspectiva del ciclo de vida la empresa va evolucionando por fases, donde cada fase es consecuencia de una revolución de la anterior, lo cual genera una curva de crecimiento gradual con periodos de crecimiento interrumpidos por crisis volátiles. La lógica de este modelo de crecimiento discontinuo es que en cada fase de crecimiento la empresa debe adoptar una configuración específica, que viene determinada por las relaciones entre el tamaño, la estrategia, la estructura de organización y el entorno”. (Blásquez, Dorta, & Verna, 2006)

Van Hoof Bart y Samper Gomez Henry presentan el término de la Pyme avanzada, la cual consiste en “la empresa innovadora, la que mejor aprovecha sus ventajas. Es la que acierta al identificar las necesidades de nuevos clientes y consumidores, se diferencia por su responsabilidad social y ambiental, y logra insertarse en cadenas globales de suministro”. (van Hoof & Samper Gomez, 2012)

Partiendo del éxito que pueden tener las Pymes, este trabajo trata de relacionar la transferencia o gestión del conocimiento con lo lejos que llegarían en el ciclo de vida visto anteriormente. La generación del conocimiento puede verse desde el punto de vista que “todas las organizaciones saludables generan y usan conocimiento. A medida que las organizaciones interactúan con sus entornos,

absorben información, la convierten en conocimiento y llevan a cabo acciones sobre la base de la combinación de ese conocimiento y de sus experiencias, valores y normas internas. Sienten y responden. Sin conocimiento, una organización no se podría organizar a sí misma...” . (Davenport & Prusak, 2001)

De acuerdo con Dawson (2000) la transferencia de conocimiento es el proceso mediante el cual el conocimiento propiedad de una persona, grupo o entidad emisora es comunicado a otra persona, grupo o entidad receptora que tiene una base común o conocimiento similar al del emisor.

Nonaka y H. Takeuchi, aportan: “... la capacidad de una compañía para generar nuevos conocimientos, diseminarlos entre los miembros de la organización y materializarlos en productos, servicios y sistemas. La creación de conocimiento organizacional es la clave del proceso peculiar a través del cual estas firmas innovan. Son especialmente aptas para innovar continuamente, en cantidades cada vez mayores y en espiral [generando ventaja competitiva]”. (Nonaka & Takeuchi, 1999)

Estamos en un momento evolutivo el cual el capital de conocimiento en las empresas es sumamente importante a la hora de generar valor. Este autor nos habla del periodo al que actualmente estamos enfrentándonos. “Entramos ahora en un tercer periodo de cambios: el giro desde la organización basada en la autoridad y el control, la organización dividida en departamentos y divisiones, hasta la organización basada en la información, la organización de los especialistas del conocimiento”. (Druker, 2003)

Julio Cesar Acosta Prado y André Luiz Fischer hablan sobre las perspectivas de la gestión del conocimiento:

Primera perspectiva de gestión del conocimiento:

Para la consecución de la primer perspectiva se propone que la gestión del conocimiento se materializa en condiciones tanto internas como externas. Las condiciones internas (propósito estratégico, estructura flexible, tecnologías de información y comunicación, y ambiente interno) se relacionan con los aspectos que favorecen los comportamientos que mejoran la consecución de los objetivos de la empresa, cuyo gobierno facilita que el conocimiento y sus procesos relacionados se conviertan en una fuente de capacidad de innovación para la organización. (Acosta Prado, 2012)

Segunda perspectiva de la gestión del conocimiento:

Estudia las consideraciones estratégicas de la capacidad de innovación, reconociendo que tanto la disponibilidad de conocimiento como la existencia de la capacidad, son una fuente potencial de resultados superiores. (Acosta Prado, 2012)

Preguntémonos entonces, ¿qué factores están estrechamente relacionados con el traspaso del conocimiento y son indispensables en este proceso? Indudablemente hay muchos, pues la obtención de la información, la conversión

de ésta en conocimiento y el traspaso y mantención de ella en la organización es un procedimiento que se topa con varios otros factores que pueden influir de diferentes formas.

Sin duda alguna, la cultura es uno de estos factores que se encuentra estrechamente relacionado con el traspaso del conocimiento y afecta directamente a esta variable. Según De Long y Fahey, el conocimiento y la cultura están indisolublemente vinculados en las organizaciones. La cultura crea el contexto para la interacción social y, por tanto, influye sobre la gestión efectiva y exitosa del conocimiento organizacional (Long & Fahey, 2000). Con respecto a la transferencia de conocimiento, se afirma que la cultura ejerce una influencia positiva y significativa (Ogilvie & Lucas, 2006).

Un estudio sobre la transferencia de conocimiento para los procesos de dirección y gestión humana (GTCD) en Pymes del sector cárnicos de la ciudad de Cali afirma que La Alta Dirección y el área de Talento Humano son los encargados de impulsar el modelo GTCD en la organización. Es decir, ellos son los que crean las condiciones para que el modelo se difunda en el interior de la organización, lo cual permite la participación de todo el personal y las partes interesadas externas (Valencia, 2010).

Este último estudio también soporta las afirmaciones de Long y Fahey sobre el estrecho vínculo entre el traspaso de conocimiento y la cultura organizacional de la empresa y propone dos etapas:

Etapa I – Preliminar

Diseñar un observatorio para la gestión del talento humano - TH SIMUL (Talento humano: Sistema de Monitoreo Universidad Libre).

Etapa II – Desarrollo

Con la información obtenida en la etapa I, se procede a desarrollar parámetros para implementar el modelo GTCD. En este sentido, se requiere enfocar las acciones concretamente a dos factores clave de éxito: la cultura organizacional y la formación. Para ello se debe realizar un análisis pormenorizado de todas aquellas actividades que puedan resolverse mediante el adelanto de estas capacidades y contribuyan en el desarrollo de nuevas capacidades y conocimientos; de igual forma, se establece una relación con los objetivos estratégicos identificados por la organización.

Otro factor clave que está estrechamente relacionado con el traspaso del conocimiento es la motivación.

Las empresas deben motivar a su personal para que aprenda y absorba nuevo conocimiento, ya que existe la posibilidad de indisposiciones por factores como la comodidad que brinda el status quo, el miedo a la incertidumbre, la preocupación por la posibilidad de perder privilegios existentes, y/o el desinterés de buscar o compartir conocimiento (Anand & Zhao, 2009). La falta de motivación, la ausencia de capacidad de absorción y la insuficiente capacidad

de retención, son barreras receptoras citadas frecuentemente (Lin & Chang, 2008).

Lo anterior toma más peso con el escrito de Rodríguez en el 2008: “Un emisor puede estar indisposto a compartir conocimiento por motivos entre los que se incluye el miedo de perder algo que considera de su propiedad, el temor de perder una posición de privilegio o superioridad, el sentimiento de que no fue adecuadamente recompensado en ocasiones previas en que compartió su conocimiento, o simplemente por no querer destinar tiempo y recursos en el proceso de compartir” (al. & Szulanski, 2008).

Además de la motivación, los objetivos de la empresa son un factor que influye directamente en la obtención del tipo de conocimiento y el traspaso de éste. Los objetivos de la empresa determinan la dirección general en la que se desarrollan sus actividades, al influir, sobre todo, en el comportamiento de los empleados. Aquí es donde debe considerarse qué áreas del conocimiento deben desarrollarse en la organización. Es importante establecer objetivos de los conocimientos normativos, estratégicos y de operación para que sean aprovechados a lo largo y ancho de la organización para que contribuyan de manera conjunta a la realización de los objetivos de la empresa (al. P. e., 2001).

Aparece aquí entonces un punto importante a tener en cuenta: ¿qué tipos de conocimientos existen y cómo se dividen? Este trabajo habla del conocimiento en general pero es importante mencionar que hay diferentes tipos de conocimiento (en la operación, en la administración, en las políticas

organizacionales, en los procesos, en las normas, etc.) y que su gestión y manejo varía dependiendo de su naturaleza.

El aprendizaje en relaciones estables y duraderas es posible cuando los socios desarrollan mecanismos que facilitan la transferencia de información y conocimiento. Así mismo, Garvin (1993) señala que la presencia de mecanismos de integración social puede facilitar el intercambio y la explotación de nuevo conocimiento o aprendizaje. Como afirman Nahapiet y Ghoshal (1998), las dimensiones estructural, cognitiva y relacional de los mecanismos para transferir conocimiento influyen en el aprendizaje, ya que tienen la ventaja de ser sistemáticos y, por tanto, son un medio más efectivo para transferir conocimiento (Zhara & George, 2002). Estos mecanismos facilitan la integración social de las personas y logran reducir las barreras para compartir conocimiento e incrementar la eficiencia y eficacia de su asimilación y desarrollo.

Podríamos preguntarnos, ¿por qué es tan importante la gestión y el traspaso del conocimiento dentro de una empresa? Zapata y Pineda, a través de “Estudios de Administración vol. 13”, afirman que los teóricos de la administración del conocimiento argumentan que el conocimiento es el recurso distintivo de la empresa. El enfoque estratégico basado en el conocimiento identifica a la generación del conocimiento como base fundamental en el desarrollo efectivo de la empresa y en la consecución de su ventaja competitiva.

Para complementar, hay modelos que se deben mencionar sobre cómo se puede administrar el conocimiento. Estos son el modelo integral sobre gestión del

conocimiento (Wiig, Ebsco, 1993) y el modelo participativo de gestión de conocimiento (Holsapple & Joshi, 2002).

El primero plantea un proceso de creación, codificación y aplicación del conocimiento, que va hasta la resolución de problemas. Considerando la experiencia práctica del autor, pretende reforzar el uso del conocimiento en las organizaciones. Estudia el capital intelectual y su medición, igualmente desde una óptica de aprendizaje organizacional. El Capital del conocimiento está compuesto por un sistema holístico de tres elementos: capital humano, capital estructural y capital clientes.

El segundo se compone de cuatro fases: Adquisición, que es la actividad que acepta el conocimiento externo de la organización y lo transforma en una representación que pueda interiorizarse y usarse; Selección, que utiliza el conocimiento propio de la organización y lo presenta en la forma adecuada para la actividad requerida (adquisición, uso o interiorización); Interiorización, que modifica el estado de los recursos del conocimiento de una organización, basado en un conocimiento adquirido o generado y, finalmente, Uso, que es la actividad que manipula un conocimiento existente para generar un conocimiento nuevo o conseguir una exteriorización del mismo.

En el año 2002 dichos autores identifican tres dimensiones que parecen ser fundamentales en la Gestión del Conocimiento:

- a. Los recursos de conocimiento: que son las fuentes del conocimiento en una organización.
- b. Las actividades de gestión del conocimiento: que son los procesos que establecen la manipulación del conocimiento.
- c. Los factores de influencia: que son los elementos de la organización que pueden apoyar u obstaculizar (Marulanda & López, Dialnet, 2008).

En la misma línea temática que se viene desarrollando, esta investigación situará el trabajo de campo principalmente en una Pyme caleña llamada Ozono Store, siendo esta empresa la mayor referencia para obtener la información necesaria para los propósitos de este trabajo que, más adelante, se extrapolará y comparará en otras Pymes particulares para soportar las conclusiones previamente obtenidas en Ozono Store, reforzando la validez de las mismas o, en forma opuesta, contradiciendo o desviando dichos resultados, de manera que el trabajo de campo se llevaría a otros ámbitos y situaciones para poder hacer un análisis de comparación que explicaría las razones de dichas contradicciones, soportadas en contrastes válidos por las diferencias entre las empresas y obteniendo así unas conclusiones finales diferentes a las que se obtendrían si la validez de los resultados obtenidos en Ozono Store se reforzaran al aplicarlos en las otras Pymes.

En Colombia, se evidencia una tendencia creciente de importar productos de textiles y fibras de algodón para abastecer la demanda interna de los confeccionistas colombianos, esto demuestra la oportunidad que existe en Colombia para invertir en la producción de dichas fibras. Entre el 2009 y el 2010,

las importaciones crecieron más de un 30% y a primer semestre de 2011 se registraba un crecimiento del 75% con respecto al mismo periodo en 2010.

Colombia cuenta con localización competitiva, con fácil acceso a los mercados mundiales, con más de 700 frecuencias internacionales directas por semana y más de 4.900 frecuencias domésticas por semana.

La industria textil y confección en Colombia cuenta con más de 100 años de experiencia y una cadena de producción consolidada y experimentada. El sector representa el 8% del PIB manufacturero y el 3% del PIB nacional, constituye más del 5% del total de exportaciones del país.

Recogiendo lo investigado para este marco teórico, podemos concluir entonces que la gestión y el traspaso del conocimiento depende de muchos factores que se diferencian entre cada empresa, como la cultura o la motivación de las personas involucradas, así mismo como la estructura y le esencia de la empresa. Pero sí está claro que el traspaso del conocimiento no es un proceso rígido ni claramente definido, sino que por el contrario es flexible y varía ampliamente debido a los factores anteriormente mencionados.

Por estas razones, el trabajo de campo buscará encontrar el método que utiliza la empresa a investigar y cómo y por qué se han utilizado estos métodos por parte de las cabezas de esta organización.

4. Metodología.

Es importante aclarar que este proyecto no constituye un fin en sí mismo, sino que busca realizar la apertura para sentar las bases de futuros proyectos de investigación que profundicen más en los resultados obtenidos en esta iniciación, y que puedan tomar fuerza a partir de investigaciones cuantitativas que le den más peso a las afirmaciones resultantes de este proyecto, y que puedan ser estudiados masivamente de una forma más sencilla utilizando la información recogido aquí.

Por esta razón, el marco teórico consta de muchos temas e ideas que en un principio no parecen estar muy relacionadas con el objetivo central del proyecto, pero que fueron necesarios para construir una guía y un direccionamiento cuando se empezó el trabajo de campo.

Todo este primer proceso de recolección de información se llevó a cabo en Proyecto de Grado I, donde se recolectaron más de 30 papers que posteriormente fueron reducidos para formar parte del marco teórico sólo aquellos que se consideraron podían aportar algo para la investigación que se iba a llevar a cabo posteriormente.

Para decidir cuáles de los papers debían ser seleccionados, se realizaron varias reuniones con el tutor al mando del proyecto, Tomás Lombana, quien nos presentó varias ideas que luego fueron aprobadas por nosotros y que resultaron en la escogencia final de los papers que más podían aportar al proyecto.

Ozono Store es una empresa caleña que se dedica a la venta de ropa femenina. Lleva 24 años en el mercado caleño. Sus gerentes, Dora Inés Serna Gómez y Francisco Javier Ramírez Ramírez, están casados hace 25 años y empezaron de la manera más empírica: llevaban su mercancía en una maleta que cargaban a todas partes para mostrar sus productos, principalmente en las calles y a pequeños revendedores. Al reunir un poco de capital, abrieron su primer punto de ventas ubicado en la ciudad de Cali en el año 1991, siendo pioneros en la oferta de ropa en puntos de venta comerciales ubicados en las calles del Centro de Cali.

Ozono Store enfoca sus actividades en mercados de bajo poder adquisitivo, principalmente en los estratos 1, 2 y 3, por lo que sus precios son bajos y obtienen sus utilidades por volumen más que por margen de utilidad. Sus almacenes son grandes, vistosos y muy bien decorados teniendo en cuenta el lugar en donde operan. En la actualidad cuentan con 7 puntos de venta, 6 en el Centro de la ciudad; 1 en el Centro Comercial Cosmocentro.

Este trabajo tomará como referencia a dicha empresa, que cumple con las condiciones de una muestra apropiada, realizando una investigación cualitativa para poder compararse dichos resultados con empresas que estén dentro de la población objetivo, y así poderle dar más o menos peso a las conclusiones resultantes del primer análisis.

Es importante resaltar que este trabajo pretendía, en un inicio, realizar el estudio solamente a la empresa Ozono Store, pero debido a que los resultados obtenidos eran tan parecidos a los que habíamos planteado hipotéticamente, quisimos verificar la información obtenida aplicando exactamente la misma entrevista en profundidad a una segunda empresa, Listo y Fresco, que también tiene miras en un traspaso generacional en la dirección de la empresa. Debido a esto, los resultados obtenidos con Ozono se analizaron en primera instancia, y posteriormente los obtenidos en la investigación a Listo y Fresco, por lo que estos últimos se realizaron con la intención de verificar los primeros.

Como el proyecto es de esencia investigativa, el método que se utilizó para alcanzar los objetivos consiste en una investigación cualitativa, más específicamente exploratoria que cuenta con dos entrevistas en profundidad que se realizaron a dos gerentes de Pymes con proyección de un traspaso generacional en la gerencia en donde se pudo evidenciar el principal método de transferencia del conocimiento en las Pymes caleñas.

La encuesta de la entrevista cuenta con 9 profundas e intencionadas preguntas que intentan revelar a fondo cómo se transfiere el conocimiento y la experiencia obtenido por una generación hacia la siguiente generación que un futuro cercano va a gerenciar la empresa.

Se escogió este método investigativo porque se consideró que era mejor y más fácil obtener la información necesaria a través de entrevistas profundas en donde se pudieran hacer preguntas específicas y que el entrevistado expresara sus opiniones y pudiera hablar ampliamente del tema, y no a través de un método cuantitativo, pues la información que se obtiene generalmente en dichas investigaciones es muy estadística y numérica, y no tan conceptual y abierta como requerían los objetivos del proyecto.

Por el contexto de la investigación, las entrevistas y todos los datos e información que se recojan en el trabajo de campo serán de orígenes caleños y enmarcados en el entorno laboral y jurídico de esta ciudad. Por esta razón, tanto la muestra

como la población objetivo hacen referencia a las pequeñas y medianas empresas de Cali.

Debido a que el tipo de investigación es exploratorio, la investigación terminará cuando, a partir de los datos recolectados, haya sido posible crear un marco teórico y unos análisis lo suficientemente fuerte como para determinar qué factores son relevantes al problema y por lo tanto deben ser indagados en investigaciones posteriores.

5. Resultados

5.1. Resultados Ozono Store

1. ¿En qué año se creó la empresa? En qué año se inició empíricamente y en qué año se consolidó legalmente?

La empresa empezó empíricamente a mediados de 1951 y posteriormente fue creada legalmente en 1953 hasta la actualidad (2015).

2. ¿Cómo ha sido el crecimiento de Ozono? ¿Cómo empezó su operación y cómo fue evolucionando hasta el día de hoy?

Ozono empezó haciendo ventas al por mayor en los diferentes almacenes del centro de Cali (pasaje de Cali, el tesoro y pequeños almacenes). Posteriormente, empezaron a hacer ventas hacia periferia y pequeños municipios cerca a la ciudad.

Después, se notó que la venta al por mayor no generaba la liquidez esperada. Razón por la cual, Ozono decidió montar sus propios puntos de venta, para poder mejorar sus utilidades.

3. ¿Cuáles cree que han sido los principales cambios positivos que han llevado a Ozono a lo largo de su trayecto a convertirse en lo que es hoy?

Empezar una empresa con manejo de puntos de venta requiere un mayor esfuerzo que si se quisiera vender al por mayor. Ya que hay una exigencia por organizarse de una manera más formal. Para ello se debe:

- Manejo de inventario
- Manejo de personal
- Organización y logística más adecuada

A partir de la formalización, empezó el crecimiento de la marca. Se creó una infraestructura, que permitió un crecimiento exponencial del negocio hasta alcanzar 13 puntos de venta (hoy en día hay 7).

En la parte de inventarios Ozono maneja una logística bastante compleja ya que Ozono es una empresa de moda y los inventarios se vuelven obsoletos en muy poco tiempo. Razón por la cual la rotación de inventarios debe ser muy baja

4. ¿Quién cree usted que va a relevar su puesto? ¿Está esta persona involucrada con la empresa o con usted? ¿Existe algún tipo de relación familiar?

Para Dora Inés Gómez, gerente de los almacenes Ozono Store, su deseo es que sus hijos, que se están formando en educación superior con carreras afines con el manejo del negocio, sean quienes vengan a relevar su cargo.

Dora Inés como madre, ha tratado de involucrar a sus hijos desde pequeños a la empresa. Hacerlos conocedores de todo el proceso y de todo lo que se debe hacer para tener una empresa organizada. Se les enseñó, desde lo más pequeño como etiquetar, recibir mercancía, procesos de la parte operativa de la bodega; para que fueran familiarizándose con la empresa.

5. ¿De qué forma se gestiona el conocimiento de los procesos entre los diferentes departamentos dentro de la empresa?

Al ser Ozono una Pyme, todos los departamentos tienen que estar conectados entre sí. En la empresa hay una persona que maneja toda la parte de inventarios; esta persona está encargada exclusivamente a tener contacto con cada uno de los administradores de las tiendas, con el fin de llevar un control adecuado de la rotación de las mercancías. Esta persona actúa de la mano con el área de compras y con la parte de bodega, ya que hay que tener un control adecuado, no solamente de los pedidos de mercancía, sino del control de calidad severo con la mercancía cuando llega.

Estos departamentos también interactúan con la parte de personal. Allí tienen a una persona que es la directora administrativa. Esta persona, está por

encima de todos los departamentos y es la encargada de transmitirle a la gerencia, todas las inquietudes de los departamentos y todos los aspectos en los cuales se refieren a la toma de decisiones importantes.

6. ¿Cuál cree usted que es la clave para que las generaciones que siguen no pierdan todo el avance en conocimientos e información referente a la operación de Ozono? Es decir, para que no se pierda o sesgue la información y el conocimiento que ya se obtenido durante todos estos años ¿Qué métodos de traspaso de información y conocimiento utilizan o piensan utilizar para las siguientes generaciones que vayan a estar a la cabeza de la empresa? ¿Está esto estandarizado? ¿O es de forma empírica?

Es muy importante hacer consientes a los hijos de que una empresa es exitosa cuando sus directores administrativos se involucran mucho en la parte del servicio hacía los clientes. Por este motivo los padres han tratado de inculcarles a los hijos que por medio de una buena administración se puede tener un contacto positivo con el cliente.

Respecto a los métodos de traspaso de información y conocimiento, Dora Inés nos habla de que “una buena venta para una empresa depende de una buena compra”. Para Ozono es muy importante realizar unos buenos pedidos acordes con lo que está en el momento de moda. Es ahí donde ella como madre y gerente del negocio, empíricamente involucra a sus hijos llevándolos cuando Dora realice viajes al exterior en busca de las compras, para que conozcan el producto que maneja la empresa.

A nivel de sistemas, Ozono tiene un programa muy completo que se fue elaborando poco a poco a la medida que ellos necesitaban. Este programa genera un informe sobre los artículos más vendidos. Este informe se puede revisar tanto día a día, como semanal y mensualmente para estar al tanto de la mercancía que más rota. Se trata entonces, de enseñarles los programas que tienen diseñados para obtener la información consolidada de todos los puntos de venta. Claramente sería ideal que los hijos perfeccionaran con el tiempo este sistema.

7. Ozono se encuentra encabezado por la primera generación, es decir, no ha habido ningún traspaso previo de conocimiento entre generaciones, ¿Cree usted que puede haber algún percance cuando la nueva generación entre en acción? ¿Qué medidas tienen planeadas tomar o qué medidas se están tomando en este momento para prevenir algún tipo de discordia? ¿Cómo cree usted que se pueden encontrar sinergias entre la generación “antigua” (que es la que gerencia ahora) y las generaciones venideras que traen nuevos conocimientos y métodos diferentes?

Hay que tener en cuenta de que la gerencia, siempre ha tratado de vincular personas jóvenes a todo el proceso administrativo. Porque son conscientes de que tienen que tener una apertura importante respecto a la parte tecnológica.

En la parte de moda, anteriormente Ozono se basaba mucho en la información que obtenían a través de la televisión pero ahora se sabe que las redes sociales manejan mucha información acerca de las tendencias, de

moda, de lo que la juventud quiere, de lo que las niñas utilizan. Entonces para Dora Inés es importante que esta generación que sigue trabaje mucho esta parte nueva que ha generado el mercado.

Es por esto que Dora Inés se siente muy confiada ya que el personal que tienen es joven y puede hacer un buen empalme con la nueva administración que llegue a hacerse cargo del negocio. Respetando los parámetros o premisas que han llevado a Ozono a posicionarse en el mercado.

8. ¿Es común que se contraten personas familiares al gerente o dueño de la organización? ¿Por qué? ¿Cuál ha sido el tiempo promedio de contratación de estas personas?

Esta situación se desarrolló al principio de la etapa del desarrollo de los puntos de venta, porque necesitaban tener personas de confianza como administradores de las tiendas. En ese momento no se tuvo en cuenta la capacidad de la persona ni el nivel educativo, sino la confianza que esta generará. Para ese momento se tuvo una hermana y una prima de Dora Inés que fueron de mucha colaboración.

Ahora Ozono es consciente de que necesitan tener personas más capacitadas. Es por esto que en las tiendas solo tienen profesionales dedicados a la administración. Entonces en la empresa intentan de no manejar personas de la familia trabajando ya que no están capacitadas para asumir el cargo. Aunque si lo hacen en el caso de los hijos porque la gerencia quiere que ellos sigan el proceso de evolución de la empresa.

9. ¿Qué proyecciones hay para Ozono? ¿Se planea continuar con la operación estrictamente como se ha venido haciendo? ¿O se pretende que las nuevas generaciones “experimenten” con sus nuevos conocimientos? En pocas palabras, ¿se planea transferir el conocimiento a las nuevas generaciones para que continúen exactamente con la misma operación que ha funcionado tan bien hasta ahora, o sólo como una guía o base para que la organización no pierda su esencia pero esté completamente abierta a las transformaciones que traería la nueva generación?

“Indudablemente que sea solo una guía” nos dice Dora Ines. Ya que Ozono tiene en este momento proyecciones ambiciosas para el futuro.

Aprovechando la buena infraestructura administrativa que permita abrir más puntos de venta. A mediano plazo el objetivo son 5 puntos de venta más y a corto plazo la gerencia está trabajando en la apertura de dos puntos de venta.

5.2. Resultados Listo y Fresco:

1. ¿En qué año se creó la empresa? ¿En qué año se inició empíricamente y en qué año se consolidó legalmente?

La empresa se creó en 1996. Sí funcionamos a manera de ensayo durante unos 3 años y ya desde el año 2000 empezamos a exportar pero siempre ha sido una empresa legal y he buscado asesoría y técnicos para hacer las cosas bien. En lo empírico fue de pronto más como el correr el riesgo en el estudio de mercadeo para ese momento pero si con una visión futurista. Las asesorías si siempre fueron con técnicos e ingenieros.

- 2.** ¿Cómo ha sido el crecimiento de Listo y Fresco? ¿Cómo empezó su operación y cómo fue evolucionando hasta el día de hoy?

El crecimiento ha sido más bien lento porque son productos que no estaban todavía en el mercado e inclusive hoy en día todavía no están en el mercado; no hay otras marcas y toca crear una cultura de consumo. Sin embargo, la mayoría de productos sí están en el exterior entonces tocó buscar mercados por fuera y nos dedicamos a la exportación aunque ahora estamos ingresando a los mercados locales con estos productos. Entonces el crecimiento ha sido un poco lento por conocer todo, el bagaje de los mercados internacionales, buscar asesorías en entidades como ProColombia que antes se llamaba ProExport. Sólo hasta ahora estamos creciendo en forma. En cuanto a cómo inició la operación, la empresa siempre tuvo la orientación hacia productos congelados pero tocó sacar una línea de producto fresco, institucional para sostener la empresa mientras cogía fuerza. Entonces se inició con productos refrigerados pero luego a productos congelados y lo de “frescos” ha ido paralelamente.

- 3.** ¿Cuáles cree que han sido los principales cambios positivos que han llevado a Listo y Fresco a lo largo de su trayecto a convertirse en lo que es hoy?

Básicamente estar documentándose constantemente y asistiendo a eventos, ferias de alimentos internacionales, ruedas de negocios y estar muy al día con las tendencias

4. ¿Quién cree usted que va a relevar su puesto? ¿Está esta persona involucrada con la empresa o con usted? ¿Existe algún tipo de relación familiar?

Esperamos que los hijos pasen a manejar la empresa. De hecho ya están en el proceso. Ellos poco a poco se han ido involucrando. Ya por ejemplo la mayor está involucrada ciento por ciento con la empresa y ya viene también el hermano de ella, entonces serán ellos los que pasarán a manejar la empresa en un futuro cercano

5. ¿De qué forma se gestiona el conocimiento de los procesos entre los diferentes departamentos dentro de la empresa?

La empresa tiene un departamento de administración donde están los profesionales que manejan esa parte administrativa, está producción que también son profesionales y manejan esa parte, está el departamento mantenimiento, el de mercado, etc. pero lo más importante de esto es que haya gente que desee estarse actualizando constantemente. Desde luego hay comunicación entre los diferentes actores de la empresa para ir ajustando todos los procesos de acuerdo a como se necesite en cada momento.

6. ¿Cuál cree usted que es la clave para que las generaciones que siguen no pierdan todo el avance en conocimientos e información referente a la operación de Listo y Fresco? Es decir, para que no se pierda o sesgue la información y el conocimiento que ya se obtenido durante todos estos años ¿Qué métodos de traspaso de información y conocimiento utilizan o piensan

utilizar para las siguientes generaciones que vayan a estar a la cabeza de la empresa? ¿Está esto estandarizado? ¿O es de forma empírica?

Pues aquí es básicamente tener una completa comunicación desde un comienzo y luego terminar involucrando a la persona en el manejo de la empresa paulatinamente hasta que llegue el momento en el que sean capaces de manejarla en su totalidad. Pero es sobre todo que ellos se enteren del manejo de la empresa en todas las áreas. Por eso creo que son mis hijos los que se deben ir involucrando y de parte mía tengo que transferirles todo el conocimiento que tengo de la empresa y de toda la gente que está involucrada en el manejo de ésta

7. ¿Listo y Fresco se encuentra encabezado por la primera generación, es decir, no ha habido ningún traspaso previo de conocimiento entre generaciones, cree usted que puede haber algún percance cuando la nueva generación entre en acción? ¿Qué medidas tienen planeadas tomar o qué medidas se están tomando en este momento para prevenir algún tipo de discordia? ¿Cómo cree usted que se pueden encontrar sinergias entre la generación “antigua” (que es la que gerencia ahora) y las generaciones venideras que traen nuevos conocimientos y métodos diferentes?

Si pueden haber percances pero yo creo que más financieros, con respecto al capital y a los préstamos de los bancos y eso. Ellos ya con sus conocimientos deben llegar a analizar el portafolio y ver con cuáles productos hay que continuar, cuáles hay que desechar y cuáles hay que desarrollar y eso ya es de ellos porque como le digo, todo esto es tan cambiante que en esa parte tienen que estar muy

al día ellos y muy enterados porque siempre hay cambios y se trata de adaptarse a ellos.

Las sinergias se van encontrando en el involucramiento y en el acompañamiento por el tiempo que sea necesario.

8. ¿Es común que se contraten personas familiares al gerente o dueño de la organización? ¿Por qué? ¿Cuál ha sido el tiempo promedio de contratación de estas personas?

De pronto antes, pero ahora no. Tratamos de contratar a las personas dependiendo de sus capacidades y el perfil del cargo.

9. ¿Qué proyecciones hay para Listo y Fresco? ¿Se planea continuar con la operación estrictamente como se ha venido haciendo? ¿O se pretende que las nuevas generaciones “experimenten” con sus nuevos conocimientos? En pocas palabras, ¿Se planea transferir el conocimiento a las nuevas generaciones para que continúen exactamente con la misma operación que ha funcionado tan bien hasta ahora, o sólo como una guía o base para que la organización no pierda su esencia pero esté completamente abierta a las transformaciones que traería la nueva generación?

Como te decía antes, se trata de continuar con el portafolio que se tiene pero al mismo tiempo evaluar qué más se puede hacer, cómo podemos mejorar el portafolio, pero eso va a ser una respuesta a los análisis que ellos hagan del

mercado nacional y del mercado internacional. Todo lo que los mercados internacional y nacional demanden y nosotros lo podamos hacer acá, lo hacemos. Se trata de ver que necesidades hay en el mercado y cómo nosotros nos podemos adaptar a esas necesidades.

Conclusiones:

La expectativa que tienen ambos padres y administradores de las Pymes en los casos de Ozono y Listo y Fresco, es involucrar a sus hijos en las empresas para que después ellos sean los que releven su cargo. Esto nos lleva a pensar que en la mayoría de las Pymes, los hijos de los administradores son los que le darán continuidad a la empresa, llevándola por el mismo camino planteado por los padres.

Claro está, que el manejo de la generación a la que se le transfiere el manejo de la empresa tiene que basarse en los cimientos que los padres le han transferido a lo largo de su proceso de involucramiento a la empresa, pues no sería correcto que hubiera una transferencia del poder administrativo de una manera abrupta pues esto podría aportar, a un decrecimiento de la empresa por cualquier debilidad interna o mal manejo de una amenaza externa.

Por esta razón, la generación próxima, tiene que irse involucrando poco a poco a la empresa para hacerlos conocedores de todos los procesos y los asuntos

gerenciales. Es vital que la generación que esté dispuesta a relevar a la gerencia, tenga los conocimientos financieros, económicos, técnicos, legales, las tendencias del mercado, el manejo del personal y demás áreas cruciales de la empresa, para que cuando sea el momento de tomar una decisión importante ellos tengan la capacidad de manejar la situación con completa autonomía y efectividad.

Este proceso de involucramiento es meramente empírico, ya que no existe una fecha exacta para ir encaminando a la siguiente generación a los procesos de la compañía. Aunque para los gerentes pesa más la experiencia, creen firmemente que el futuro éxito de la empresa depende en encontrar sinergias entre esos conocimientos ya establecidos y los nuevos conocimientos y dinámicas que trae la siguiente generación.

En un futuro la generación próxima de la empresa debe ser capaz de analizar el mercado, saber quiénes son sus clientes, cuáles son sus competidores y su tamaño de mercado; para analizar el portafolio de la Pyme y ver con cuales productos hay que continuar, desechar y cuales hay que desarrollar. También se debe tener conocimiento de cuál es el presupuesto, la producción del mes y las proyecciones junto con el análisis real de las ventas.

Una de las estrategias para la transferencia de conocimiento que plantearon los gerentes de las Pymes entrevistados es velar por un personal administrativo joven, que haga un buen empalme con la nueva administración ya sea en el

proceso de involucramiento o en el proceso de la transferencia oficial del cargo. Respetando los parámetros o premisas que han llevado a la empresa a posicionarse en el mercado.

Una característica que encontramos en estas entrevistas es la poca intervención familiar en los cargos que se manejan en la empresa, aparte de la vinculación de los hijos al ciclo de aprender lo que más se pueda en todas las áreas y posteriormente realizar el despliegue a la parte gerencial.

Por concluir podemos decir que si se quisiera seguir adelante con este proyecto sería ideal plantear un modelo de diagnóstico para cualquier empresa, el cual brindara un conocimiento de cuál es el manejo de la información que está teniendo la gerencia con su futura generación y como se puede aportar para el mejoramiento conocimiento de la empresa. Posterior al modelo, se podría hacer un acompañamiento de este diagnóstico propenso a mejoras en la relación de la generación presente y la futura para poder medir la disminución de riesgo y el grado de crecimiento que tiene la compañía cuando da el salto a una siguiente generación.

Bibliografía

- Acosta Prado, J. C. (2012). *Condiciones de la gestión del conocimiento, capacidad de innovación y resultados empresariales. Un modelo explicativo.*
- al., C. L., & Szulanski. (2008). *Academic Search*. Obtenido de Academic Search.
- al., P. e. (2001). *Academic Search*. Obtenido de Academic Search.
- Anand, & Zhao. (2009). *Ebsco*. Obtenido de Ebscohost.
- Birch, D. A. (1998). Who Creates The Job. *The Public Interest #65*.
- Blásquez, Dorta, & Verna. (2006). *Ebso Host*. Obtenido de Ebsco host.
- BusinessCol.com. (s.f.). *BusinessCol.com*. Obtenido de <http://www.businesscol.com/empresarial/pymes/>
- Davenport, & Prusak. (2001). *Ebsco Host*. Obtenido de Ebsco Host.
- David. (s.f.). *Ebsco Host*. Recuperado el 2003, de Ebsco Host.
- Druker. (2003). *Ebsco Host*. Obtenido de Ebsco Host.
- Forero, & Corredor. (s.f.). *Ebsco Host*. Recuperado el 2010, de Ebsco Host.
- Holsapple, & Joshi. (2002). *Academic Search*. Obtenido de Academic Search.
- Lin, T., & Chang. (2008). *Ebsco*. Obtenido de Ebscohost.
- Long, D., & Fahey. (2000). *Ebsco*. Obtenido de Ebscohost.
- Marulanda, & López. (2008). *Dialnet*. Obtenido de Dialnet.
- Marulanda, & López. (kit de k de 7yui). *gg*. Obtenido de g: ffg
- Nonaka, & Takeuchi, H. (1999). *LA ORGANIZACION CREADORA DEL CONOCIMIENTO*. Universidad Iberoamericana.

Ogilvie, & Lucas. (2006). *Ebsco*. Obtenido de Ebscohost.

Serna, & Gomez. (1997). *Ebsco*.

Valencia. (2010). *Ebsco*. Obtenido de Ebscohost.

van Hoof, B., & Samper Gomez, H. (2012). La Pyme Avanzada. *DEBATES IESA. Vol XVII. N 4, 14*.

Velasquez Vasquez, F. (Octubre de 2004). *Ebsco Host*. Recuperado el 2015, de
http://dspace.icesi.edu.co/dspace/bitstream/item/342/1/fvelasquez_estrategia.pdf

Wiig. (s.f.).

Wiig. (1993). *Ebsco*. Obtenido de Ebscohost.

Zhara, & George. (2002). *Ebsco*. Obtenido de Ebscohost.