

## **CAPÍTULO 4**

### **LA GESTIÓN DE LA CAPACIDAD EN LAS ALIANZAS PARA LA MEJORA DE RESULTADOS**

#### **4.1 ¿QUÉ ES LA GENERACIÓN DE CAPACIDAD EN LAS ALIANZAS?**

##### **4.1.1 Introducción**

El término capacidad en las alianzas es relativamente nuevo en los estudios, sin embargo en los últimos años diferentes autores han tratado este tema y han dado diferentes interpretaciones sobre su significado.

Una de las primeras investigaciones sobre el concepto de capacidades y su uso en alianzas fue realizada por Westley (1988), enfocando su estudio en los aspectos del aprendizaje en alianzas y argumentando que hay dos capacidades fundamentales que deben de aprenderse: la primera, que las compañías necesitan aprender cómo dirigir sus relaciones con los socios en las alianzas y la segunda que necesitan aprender cómo transferir lo aprendido en estas colaboraciones en las nuevas relaciones de colaboración con otros socios.

Asimismo Gulati (1999) enfoca sus trabajos a estudiar las capacidades necesarias en la formación de las alianzas, este autor argumenta que prácticas como la constitución de unidades independientes dedicadas a la gestión de las alianzas, procedimientos estandarizados que incluyan reglas claras sobre quién toma las decisiones, planificación de las etapas a recorrer en el proyecto son fundamentales para tratar de conseguir alianzas de éxito (entendiendo por éxito la consecución de los objetivos).

Pucik (1991) analiza el desarrollo de capacidad de aprendizaje en el desarrollo y éxito de las alianzas identificando las barreras que lo dificultan; problema que el autor encuentra ligado a las áreas funcionales de planificación estratégica, como son recursos humanos, dirección y control. Por otro lado Dyer y Singh (1998) presenta una visión

más integrada de las capacidades en las alianzas, argumentando que las alianzas mejoran sus resultados a través de procedimientos para compartir información, para compartir activos y a través de una dirección ejecutiva única y eficiente.

Según Kale et al. (2002, p. 37) la capacidad de una alianza se define como *“los mecanismos o rutinas que se diseñan para acumular, almacenar, integrar y difundir información relevante sobre dirección de alianzas con el fin de utilizarla en alianzas futuras y que las mismas sean más eficientes”*.

Se pueden identificar tres mecanismos de generación de capacidad en alianzas (Draulans et al. 2003):

- Preparación de la organización para acumular y difundir conocimiento sobre alianzas.
- Nominación de un equipo especialista en alianzas (para almacenar, integrar y difundir conocimiento).
- Establecimiento de un sistema para la evaluación de la alianza, con el objeto de acumular conocimiento basándose en la propia experiencia de la firma en alianzas con sus socios.

Según estos autores, las compañías en posesión de los mecanismos para la generación de capacidad en las alianzas consiguen rendimientos mejores que aquellas otras que no han invertido en construcción de esa capacidad.

Un caso utilizado por los autores mencionados es el de la compañía Hewlett Packard. Hace veinte años Hewlett Packard formó una alianza con Canon en el campo de las

impresoras láser, de tal forma que el conocimiento de HP se combinó con el de Canon en la tecnología láser, la parte más complicada y cara de desarrollar en este tipo de impresora.

La utilización por parte de HP de los equipos láser de Canon para la producción de sus impresoras supuso un éxito en el mercado y como resultado de estas satisfactorias relaciones, HP comprendió que el conocimiento adquirido en el pasado podía usarse para futuras alianzas. A partir de esta experiencia HP desarrolló actividades para institucionalizar el conocimiento generado en las relaciones de colaboración y se convirtió en una organización experta en este tipo de relaciones (Draulans et al. 2003, p. 152).

El caso de HP ilustra cómo la compañía fue capaz de construir una capacidad de crear alianzas y difundir su conocimiento a través del negocio. Este tipo de “institucionalización” del conocimiento de alianzas es esencial en todos los aspectos del ciclo de vida de la alianza. También Doz y Hamel (1998) resaltaron la importancia del desarrollo de la capacidad de la gestión de alianzas, según estos autores la capacidad de una alianza es una parte central del éxito de la compañía y debe extenderse a lo largo de la organización.

#### **4.1.2 DEFINICIONES DE CAPACIDAD EN LAS ALIANZAS**

Basándose en la teoría del coste de transacción, algunos autores como Dyer y Singh (1998) argumentan que las empresas pueden conseguir mejoras en la productividad cuando son capaces de llevar a cabo relaciones eficientes con el otro socio.

La generación de capacidad en las alianzas podría ser definida como el mecanismo que permite la obtención sistemática de aquellas competencias, recursos y conocimientos que permitirán a la empresa hacer eficientes sus alianzas con otras (Hamel, 1991; Harbison y Pekar, 1998; Gulati, 1999; Kale y Sing, 1999).

Otra forma de entender la capacidad de las alianzas es considerarlas el conjunto de las habilidades específicas que una organización desarrolla para llevar a cabo las alianzas con éxito (Kale y Sing, 1999; Draulans et al, 1999).

Basándose en este enfoque varios autores han definido las capacidades de las alianzas y algunas de estas definiciones se presentan a continuación:

- Capacidad de una alianza es la habilidad de una compañía individual de dirigir alianzas de manera satisfactoria y consiguiendo sus objetivos, lo cual requiere estar al día continuamente y mejorar (Draulans et al., 1999).
- Capacidad de una alianza viene determinada por la manera en que la compañía es capaz de capturar, compartir y diseminar el conocimiento de la gestión y dirección de alianzas asociadas a una experiencia previa. Hasta llegar al punto en que las compañías realizan estas actividades siguiendo un patrón estable y repetitivo, estas actividades pueden considerarse como las rutinas de gestión que forman la base para la capacidad de la alianza. (Kale et al., 2002).
- Capacidad es la habilidad de la empresa para capturar, sistematizar, compartir, aplicar y diseminar el conocimiento adquirido a través de la gestión y dirección

de alianzas que la permite un mayor éxito en las alianzas que lleva a cabo (Heimeriks y Duysters, 2002).

- Capacidad en las alianzas es un especial recurso, integrado en la organización y no transferible (Makadok, 2001) .

Draulans et al. (1999) afirman que la capacidad de una alianza se refiere a cómo es capaz una organización de dirigir alianzas de una forma efectiva. Kale et al. (2002) afirman que esta capacidad reside en el conocimiento del proceso de gestión de alianzas que debe capturarse, compartirse y diseminarse en un patrón estable y repetitivo. Makadok (2001) añade que la capacidad de una alianza debe involucrarse en la compañía y que no es transferible.

Heimeriks y Duysters, (2002) completan las definiciones anteriores añadiendo que la creación del conocimiento sobre el proceso de dirigir alianzas no es suficiente; la Dirección debe involucrarse y estimular el uso sistemático de la acumulación del mismo. Esta es la definición más completa y la que usaremos en este estudio.

Según Kale (2002) se distinguen dos niveles de la gestión de la capacidad en una alianza. El primero es la habilidad de la compañía para dirigir las alianzas durante su ciclo de vida. El segundo nivel se refiere a la forma en que las organizaciones desarrollan este conocimiento. Podría decirse que la habilidad para dirigir alianzas satisfactoriamente de la que habla Draulans et al. (1999) se encuentra dentro del primer nivel. La segunda parte de la definición, la integración dentro de la compañía y la mejora continua, pertenece al segundo nivel. Siendo este segundo nivel un patrón

estable y repetitivo tal como fue definido por Kale et al (2002). En este nivel superior es donde la organización se centra en desarrollar su capacidad.

En la definición de Heimeriks y Duysters (2002) también en ese nivel que posibilita el desarrollo de capacidades. El beneficio más importante de desarrollar capacidad interna en una alianza es el potencial para mejorar la gestión de las mismas.

El desarrollo de capacidades en las alianzas conlleva la formalización de los procesos de dirección y gestión de alianzas y crear herramientas que ayuden a asegurar la creación de valor, asegurando que la gestión de alianzas se realiza basada en una gestión más formal y estructurada (Bamford et al., 2002).

A continuación se van a plantear algunos argumentos teóricos que tratan de justificar por qué es interesante invertir en el desarrollo de capacidades de gestión en alianzas.

## **4.2. TEORÍAS SOBRE EL DESARROLLO DE CAPACIDADES EN ALIANZAS**

En la literatura existente sobre la gestión de alianzas podemos encontrar varios argumentos teóricos a favor de invertir esfuerzos en el desarrollo de capacidad en alianzas. También en los estudios sobre gestión estratégica se ofrecen algunos marcos teóricos que dan una perspectiva sobre la importancia de adquirir y sostener una ventaja competitiva e insistiendo en que las empresas que invierten en construir capacidades de alianzas esperan mejorar el desempeño de sus alianzas y como consecuencia fortalecer más su posición competitiva.

Tal como se citó en el capítulo 2, Porter (1980) describió la Teoría del Posicionamiento o de las Fuerzas Competitivas, y esta teoría describe las opciones que tiene una organización para posicionarse en relación con sus fuerzas, mientras que la teoría de los Costes de Transacción sugiere que las alianzas son más eficientes cuando se reducen y minimizan los costes de transacción (Ireland y Hitt, 2002). Asimismo la Teoría sobre las Redes Sociales sostiene que las acciones estratégicas de una firma se ven afectadas por el contexto social en el que la firma se encuentra (Child et al., 1998). Estos autores están orientando sus estudios hacia las fuerzas externas y los mercados.

Dentro de los diferentes puntos de vista mencionados anteriormente, en esta tesis, se considera a las capacidades de las alianzas como la habilidad de la propia organización para manejar correctamente el proceso de las alianzas y conseguir los objetivos para los que han sido creadas. Al invertir en esta capacidad, las organizaciones se concentran en su organización interna, por tanto asumen que si esta funciona correctamente, esto conducirá a mejorar los resultados de las alianzas en las que se implique la organización. Las teorías que pueden utilizarse para explicar la mejora de ventaja competitiva a partir de factores internos son: teoría de los recursos y las capacidades, la gestión del conocimiento y la dinámica de capacidad. Estas teorías emplean variables estrechamente relacionadas con la empresa, es decir, siguen un enfoque desde dentro hacia fuera de la organización.

La Teoría de los Recursos y Capacidades (RBV) se basa, como se describió en el Capítulo 2, en conseguir ser capaz de tener acceso a recursos o activos valiosos que la compañía precisa. Desde esta perspectiva las capacidades pueden considerarse como un conjunto de recursos internos que son estratégicamente importantes para la creación de

ventaja competitiva. Gestionar bien las alianzas a través de una gestión de las capacidades apropiadas puede ser un recurso importante para la organización al ayudarla a alcanzar una ventaja competitiva.

Los modelos que se basan en la gestión del conocimiento y el estudio de las capacidades dinámicas también son adecuados para la creación de capacidades en alianzas, ambos provienen de la teoría RBV. El conocimiento se puede considerar como un recurso o activo muy valioso en una organización, ya que disponer de un mayor conocimiento que otra compañía en un área específica o disponer de un conocimiento que otras organizaciones no poseen puede explicar la existencia de diferencias competitivas entre empresas según Grant (1997). Este autor sostiene que las compañías tienen un conocimiento base que difícilmente puede difundirse hacia el exterior de la empresa, siendo este conocimiento el elemento clave de la teoría y el recurso importante en términos de su valor añadido y valor estratégico. Esta teoría o perspectiva basada en el conocimiento es fundamental para el desarrollo de capacidades en alianzas porque si las capacidades se desarrollan como resultado de la integración entonces la importancia del conocimiento de la organización crece, lo cual se supone una ventaja competitiva.

El estudio de las capacidades dinámicas se basa en las mismas asunciones de la RBV considerando que las empresas son heterogéneas con respecto a los recursos y están limitadas por los recursos que posee. Este estudio de las capacidades dinámicas además añade que si el control sobre unos pocos recursos es la fuente de beneficios económicos, factores como la habilidad para la adquisición, la gestión del conocimiento y el aprendizaje se convierten en recursos estratégicos fundamentales (Teece et al., 1997) y el aprendizaje es un tema fundamental, requiriendo esta gestión del conocimiento unos



mecanismos de aprendizaje (Zollo y Winter 2002). Esta perspectiva se centra en responder a un entorno dinámico (por ejemplo en uno en que la tecnología cambie rápidamente) para lo cual hay que concentrarse en los procesos internos de dirección (Makadok, 2001).

Una capacidad dinámica “*es un patrón aprendido y estable de una actividad a través del cual sistemáticamente la organización genera y modifica sus operaciones rutinarias con el propósito de mejorar la eficiencia*” (Zollo y Winter, 2002, p.340). Esta definición implica que las organizaciones que reaccionan de una forma no organizada para resolver situaciones de crisis no se consideran como poseedores de una *capacidad dinámica*.

Un ejemplo de capacidad dinámica podría ser una organización que desarrolla, desde sus experiencias iniciales con adquisiciones y *joint ventures* un proceso para gestionar proyectos en alianzas de una forma sistemática y predecible.

En resumen, el estudio de las capacidades dinámicas explica la ventaja competitiva del manejo de las capacidades en alianzas de la siguiente manera: si las organizaciones alcanzan ventajas competitivas mediante la posesión de recursos únicos, diferenciados o específicos, invertir en la mejora de la gestión del conocimiento puede crear ventaja competitiva, a través de la sistematización de rutinas en las operaciones y esto lleva a alcanzar una mejor capacidad para dirigir el proceso de la alianza.

Las compañías pueden obtener ventajas competitivas desarrollando capacidades a través de la propia de experiencia en la formación de alianzas y como consecuencia:

- Poseer una capacidad en alianzas puede ser un recurso importante y diferenciador, el cual puede dar lugar a ventajas competitivas.
- El desarrollo de capacidad combinando y/o integrando el conocimiento dentro de la empresa incrementa la base de conocimiento, lo cual lleva a poder conseguir una ventaja competitiva.

Estas teorías, así como la definición de la capacidad en una alianza, indican que una compañía que quiere desarrollar su capacidad debe centrarse en la consecución de habilidades y conocimiento precisos.

La capacidad de dirigir alianzas de éxito se basa en gran medida en el conocimiento disponible sobre gestión de alianzas y el desarrollo de conocimiento propio dentro de una organización, el cual está vinculado al aprendizaje. A continuación, se describen brevemente algunas de estas teorías sobre aprendizaje desde la perspectiva del desarrollo de capacidades en las alianzas.

### **4.3 LA IMPORTANCIA DEL APRENDIZAJE EN EL DESARROLLO DE LA CAPACIDAD EN LAS ALIANZAS**

En este apartado se comienza con la definición de varios términos considerados relevantes y que se utilizan con frecuencia al hablar de aprendizaje, después se describirá la relación entre aprendizaje y desarrollo de capacidad y por último se describen y comparan dos teorías de aprendizaje para presentar finalmente un modelo de aprendizaje en relación con el desarrollo de la capacidad de las alianzas.

### **4.3.1. TERMINOLOGÍA DEL APRENDIZAJE EN ALIANZAS**

#### **Experiencia**

La experiencia consiste en la acumulación de habilidades y conocimientos que se adquieren a través de ejecutar repetidas veces una tarea. Esta experiencia puede ser tácita o explícita y es acumulativa.

Los estudios revelan que cuantas más alianzas forme una organización, mejores resultados consiguen (KPMG 1998, Draulans et al. 2003). También revelan que las organizaciones obtienen una experiencia práctica de sus alianzas, pero que existe un límite en el aprendizaje con la práctica. El estudio realizado por KPMG (1998) concluye que después de una experiencia con seis alianzas, se consigue poca mejora marginal formando más alianzas. La diferencia entre tener la experiencia (más de seis alianzas) y no tener la experiencia (menos de seis alianzas) es consistente con la idea de que existen varios niveles de capacidad en las alianzas. El estudio mencionado indica que tras el nivel de seis experiencias en alianzas, se requiere un mayor esfuerzo para conseguir ganancias significativas en la mejora de capacidades para mejorar el resultado de las alianzas. Según estos autores el límite del aprendizaje mejora con la práctica.

Sin embargo, Kale et al. (2001) tras una investigación en 200 empresas llegaron a la conclusión de que aunque la experiencia previa es importante, esta juega por si sola un rol poco relevante en el desarrollo de las habilidades necesarias para las alianzas. El desarrollo de capacidades en una alianza requiere más que la mera acumulación de experiencia, siendo decisiva la forma en la que la empresa trata aspectos tales como

diferencias culturales y otros aspectos relacionados con la forma en la que esa experiencia se estructura y sistematiza (se transforma en conocimiento)

El conocimiento que ha sido aportado por las personas a la organización desde un nivel individual hasta alcanzar un nivel organizativo es tratado en el siguiente capítulo.

## **Niveles de aprendizaje en la organización**

El aprendizaje es un proceso complejo que tiene lugar a diferentes niveles de la organización. Inicialmente el aprendizaje tiene lugar a un nivel individual cuando las actividades relativas al proceso son ejecutadas individualmente, posteriormente este aprendizaje es integrado y acumulado a nivel de la organización (Inkpen 1998). Esta integración e institucionalización del aprendizaje requiere métodos de comunicación y acumulación y estos métodos son la base para su absorción por la estructura de la organización. Según este autor este segundo nivel (nivel organizativo) que captura, estructura y disemina el conocimiento sobre la gestión de alianzas requiere una estructura que apoye este “aprendizaje organizativo” que se apoye en unos métodos que garanticen la coordinación y eficacia en el aprendizaje.

Este aprendizaje en alianzas está basado en actividades rutinarias que consisten en la ejecución de procedimientos establecidos. Según Teece et al. (1997, p.104) las rutinas *“son patrones de interacción que representan soluciones satisfactorias a problemas determinados”*, es decir, son aquellas actividades que los responsables de la alianza realizan para llevar a cabo los procesos de las alianzas y estas actividades pueden ser el resultado del aprendizaje a través de la práctica. De esta forma están reflejando la

experiencia que las personas y los propios responsables de la alianza desarrollan con la práctica, formando un primer nivel de aprendizaje.

Las actividades rutinarias también son la base de un segundo nivel de aprendizaje que se produce cuando una organización es capaz de codificar el conocimiento de dirección de alianzas, permitiendo a sus miembros desarrollar aprendizaje no sólo a través de la práctica sino también a través de la acumulación estructurada del conocimiento.

Según Argyris y Schön (1978) se puede identificar un tercer nivel de aprendizaje, llamado el “aprender a aprender” y trata de conseguir implantar en la organización una estructura de soporte que garantice que la propia organización tiene métodos que faciliten el aprendizaje como parte de las capacidades de la alianza.

#### **4.3.2. ALGUNOS MODELOS DE APRENDIZAJE Y DESARROLLO DE CAPACIDADES**

Aprender de las alianzas es importante para el desarrollo del conocimiento sobre alianzas en la organización. Desarrollar una capacidad en alianzas sugiere que las personas y organizaciones son capaces de aprender de sus acciones y experiencias pasadas. La relación entre el desarrollo de capacidades y aprendizaje ha sido estudiado por autores como Zollo y Winter (2002) que afirman que las capacidades se desarrollan mediante los siguientes mecanismos de aprendizaje:

- 1) Acumulación de experiencias
- 2) Articulación del conocimiento

3) Codificación y sistematización del conocimiento, llegando a su almacenamiento y procesamiento

Kale, Dyer y Singh (2002) relacionan el desarrollo de las capacidades en alianzas con el conocimiento y el aprendizaje. Establecen que mientras la media de alianzas con éxito es baja, las compañías que trabajan en la construcción de capacidades en las alianzas obtienen una importante ventaja competitiva en relación a sus competidores.

Asimismo, hay autores que argumentan que aunque las compañías con una mayor experiencia en alianzas tienden a tener mejores habilidades que las que tienen una menor experiencia en el campo de las alianzas, la experiencia sola no es suficiente (Simonin 1997).

#### **4.3.2.1 EL MODELO 4 C**

Según algunos estudios las alianzas que obtienen un mayor éxito son aquellas que realizan un trabajo permanente en sistematizar lo aprendido para construir sus habilidades (Kale, Dyer, Sing, 2001 p.464).

Esta visión es llamada la teoría 4C (capturar, codificar, comunicar y entrenar / formar, en inglés *coach*) y se usa en el desarrollo de alianzas.

Este modelo consiste en los siguientes pasos: capturar, codificar, comunicar / crear y entrenar / formar tal como se muestra en el gráfico 4.1. Cuando se implanta este modelo se debe elegir una estructura para la alianza con el fin de conseguir una

coordinación en la misma que garantice que garantice la correcta relación entre los diferentes miembros que intervienen en ella.

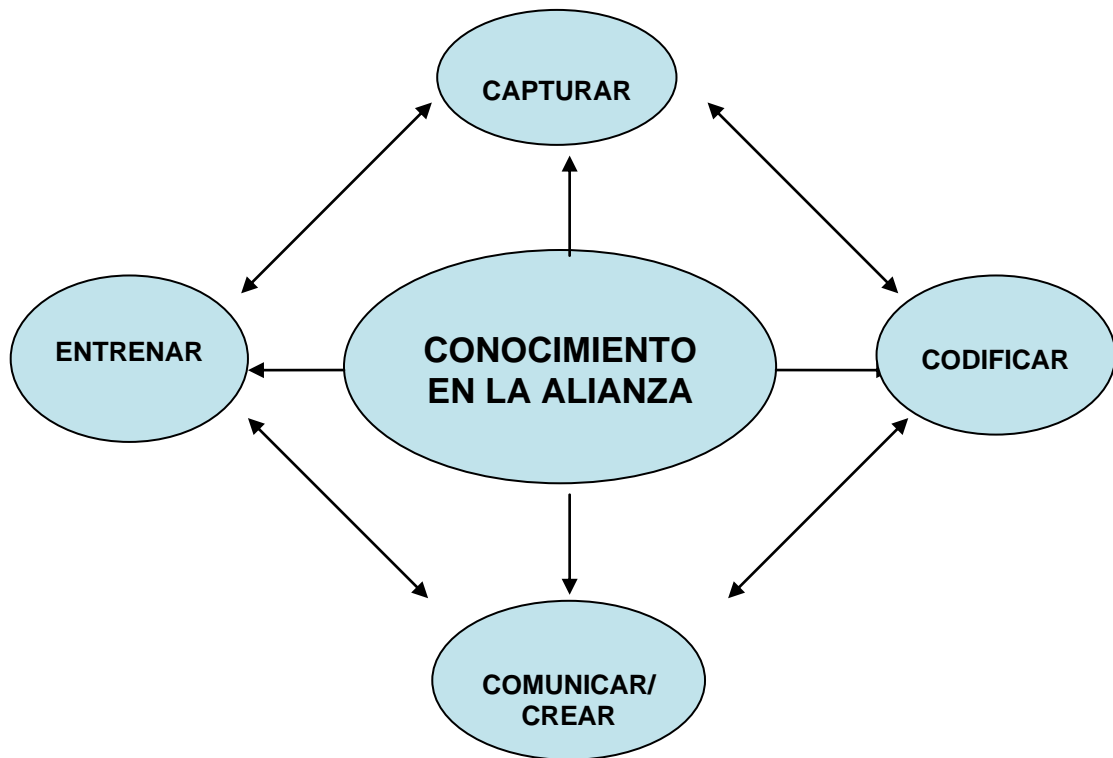


Gráfico 4.1: Modelo 4C (Kale, Dyer y Singh, 2001)

#### **A) Captura**

Aquellas compañías que tienen una experiencia previa en alianzas poseen un conocimiento valioso. Una vez que esta información es capturada es mantenida y almacenada en la organización aunque la empresa deje de trabajar en ella, de tal forma que otros directivos pueden ahora tener acceso a esa información para su utilización en la gestión de alianzas (actuales y futuras).

Algunas organizaciones utilizan métodos muy sencillos para la captura de este conocimiento tal como la redacción de simples informes.

### **B) Codificación**

El siguiente nivel es la codificación de las mejores prácticas. Esto puede realizarse mediante la creación de herramientas codificadas tales como guías de gestión de alianzas y manuales basados en la experiencia anterior de la compañía en alianzas. Como se expone en la investigación realizada por una empresa como Eli Lilly; existen empresas como IBM y Oracle, entre otras, que disponen de estos manuales diseñados para ser usados por las personas relacionadas con las alianzas.

### **C) Comunicación**

Los sistemas organizativos para comunicar y compartir las experiencias de las personas que participan de la alianza son importantes como parte del sistema. La comunicación persona a persona es útil para la diseminación del conocimiento pero no suficiente, de tal forma que compartirlo de una forma más estructurada suele ser el mejor camino para garantizar que llega a los responsables de las alianzas en la organización. Las compañías organizan diferentes métodos como presentaciones, seminarios, etc para conseguirlo.

### **D) Entrenamiento y asesoramiento<sup>28</sup>**

Las organizaciones que disponen de iniciativas y programas internos de formación en las alianzas cuentan con un mecanismo muy eficiente para la construcción de conocimiento. Los responsables que estén ahora comenzando a trabajar en alianzas

---

<sup>28</sup> En inglés: *coaching*



pueden absorber fácilmente toda la información necesaria según ha sido acumulada y sistematizada en los puntos anteriores.

#### **4.3.2.2 EL MODELO DE APRENDIZAJE DE ZOLLO Y WINTER**

Asimismo Zollo y Winter, que sostienen que a través del aprendizaje las empresas aprenden formas sistemáticas de desarrollar sus rutinas, aprendiendo cómo articular y codificar su conocimiento, consiguiendo al mismo tiempo facilitar la acumulación y absorción de experiencia ( Zollo y winter, 2002, p. 345).

Las fases del modelo de Zollo y Winer son las siguientes:

##### **A) Experiencia acumulada**

Los responsables de una empresa ganan experiencia al dirigir alianzas, partiendo de lo que hicieron anteriormente que podrán usar en futuras alianzas. La experiencia consiste en analizar comportamientos pasados (Gavetti y Levinthal, 2000, mencionado por Zollo y Winter, 2002) lo cual se refleja en las rutinas. Al ejecutar repetidamente actividades de dirección de la alianza la experiencia se puede acumular.

El término acumulación de experiencia se usa para referirnos al proceso central de aprendizaje a través del cual las rutinas operacionales han sido habitualmente sistematizadas.

##### **B) Articulación del conocimiento**

Gran parte del aprendizaje colectivo tiene lugar cuando los individuos expresan sus creencias, opiniones y comentan sus puntos de vista entre ellos. La articulación del conocimiento es el proceso en el cual el conocimiento implícito se articula a través de discusiones, sesiones donde se comentan informes y evaluaciones del desempeño. No todo el conocimiento puede ser articulado, de hecho las empresas difieren en el alcance que consiguen en esta articulación de su conocimiento.

### C) Codificación del conocimiento

Cuando los individuos guardan o archivan su conocimiento en diferentes formas, están codificando su conocimiento. La codificación del conocimiento beneficia a la organización al servir de herramienta de referencia para los directivos, y al centrar su atención en aspectos clave de gestión de alianzas. Esta codificación está apoyada por una infraestructura que lo acumula, guarda y pone a disposición de los miembros de la organización que lo necesitan. Estos autores consideran la codificación del conocimiento como un elemento importante para construir capacidad.

Los autores coinciden en que la codificación facilita la difusión del conocimiento existente (Nonaka 1994, Zander 1991) así como la coordinación en implantación de actividades complejas.

El principal resultado del esfuerzo en codificación se traduce en una información, en forma de manual, guía, etc. que la organización utilizará para mejorar la probabilidad de éxito en las alianzas y esto condiciona de una forma decisiva el resultado práctico de la alianza.

### 4.3.3 COMPARACIÓN DE LOS MODELOS

El modelo 4C describe los pasos que la organización debe de seguir para construir la capacidad de una alianza, sin embargo, no hay una distinción clara entre las cuatro etapas, ya que a veces se solapan. La codificación requiere comunicación entre individuos y estos tienen que hacer explícitas sus opiniones. Además, los cuatro pasos que distinguen Kale et al. (2001) se pueden resumir en dos términos: articulación del conocimiento y codificación del conocimiento. Capturar la experiencia previa en alianzas requiere algún sistema que permita su articulación. Ambos modelos mencionan la codificación, comunicación y creación (compartir) que involucra la articulación del conocimiento y el entrenamiento como una forma de articulación del conocimiento. Cuando este entrenamiento es presentado como formación, estamos ante una forma de codificación del conocimiento. El modelo de Kale et al. (2001) implica que todos los pasos deben seguirse, sin embargo, según Zollo y Winter (2002) no tiene porqué ser siempre así, y lo argumentan de la siguiente forma:

- La codificación del conocimiento requiere mayor inversión para una organización que la articulación. Al codificar, el equipo involucrado en la ejecución de la tarea no solamente tiene que reunirse y discutir, sino que debe desarrollar un documento o herramienta que capture las conclusiones alcanzadas en esas discusiones. Si ya existe una herramienta (manual o a través de *software*), el equipo tiene que decidir cuándo y cómo actualizarla. La codificación lleva tiempo, requiere un gran esfuerzo y es costosa. Dada una determinada tarea, las organizaciones pueden diferir en la medida en que invierten recursos en sus actividades de aprendizaje (Zollo y Winter, 2002), así tal como se describe a continuación:

- Los ejemplos de dos empresas como HP y Corning muestran diferentes enfoques en el desarrollo de competencias internas en la dirección de alianzas estratégicas. Corning desarrolla capacidades en un modo orgánico, es decir no invierten en mecanismos institucionales sino que su esfuerzo se basa solo en que los ejecutivos con experiencia “pasan su visión y opiniones” al resto.
- Por otro lado HP tiene un sistema formal para la construcción de capacidades en las alianzas y esta organización invierte abundantemente en codificación: manuales de buenas prácticas que explican todo tipo de detalles a tener en cuenta y listas de control.

Ambas compañías tienen éxito en sus alianzas, por lo que invertir en codificación no conduce necesariamente a mejores resultados. Las organizaciones deben considerar también otros aspectos como la cultura de la organización ( Zollo y Winter , 2002). Los pasos del modelo 4-C pueden crear confusión porque hay un cierto solapamiento y algunos de estos pasos están incluidos en la articulación del conocimiento tal como es considerada por estos autores.

En este modelo claramente se enfatiza por parte de los autores que el conocimiento debe de ser facilitado, indicando cómo articularlo y codificado, creando a la vez una infraestructura de soporte. De esta forma y teniendo en cuenta los puntos de vista mencionados sobre aprendizaje, podemos plantear al siguiente modelo que pretende sintetizar los puntos más relevantes:

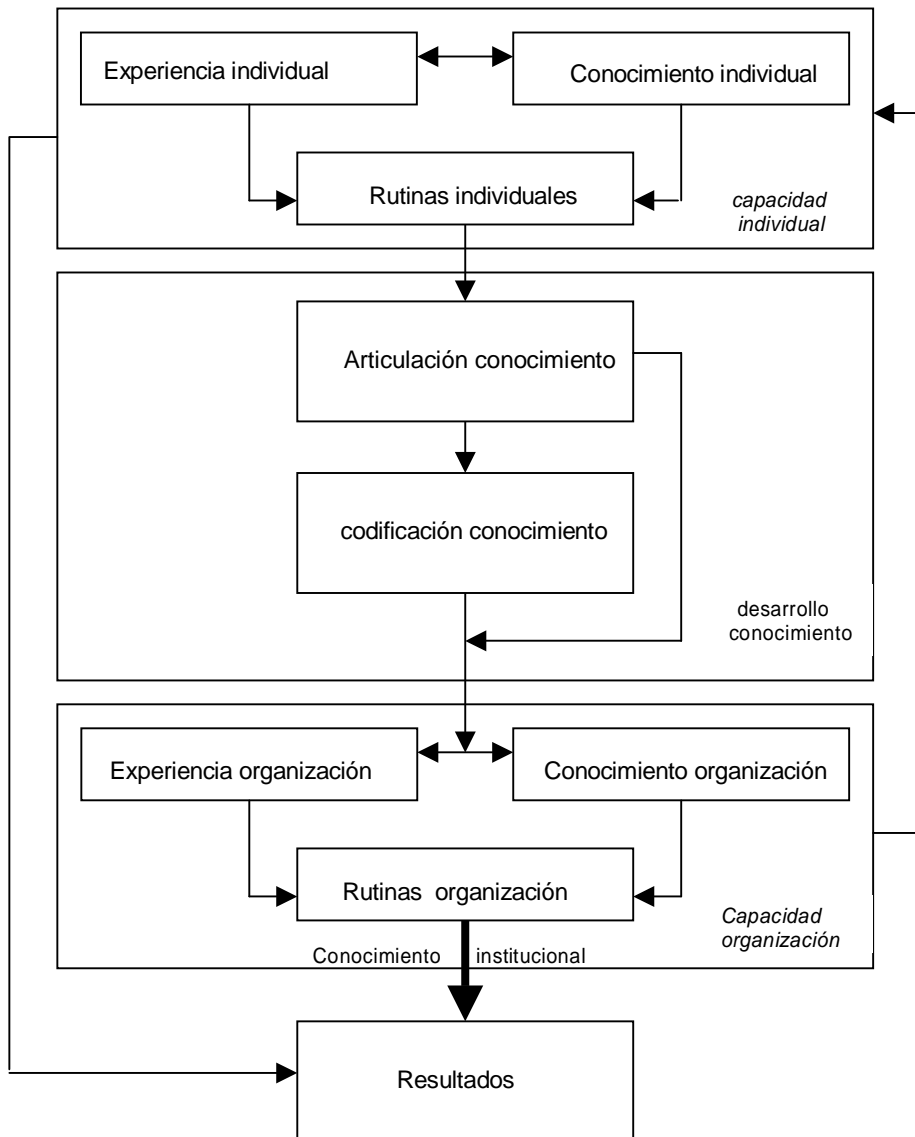


Gráfico 4.2: Modelo de aprendizaje aplicable a las relaciones de colaboración, combinando experiencia y conocimiento (elaboración propia)

Este modelo refleja cómo una organización puede trasladar el conocimiento individual hasta la sistematización en rutinas organizativas que constituyen elementos de

generación de capacidades que serán básicas en las alianzas. La experiencia de los individuos se refleja en sus rutinas, a partir de estas las personas interpretan sus acciones pasadas.

Las ideas de articulación y codificación del conocimiento forman la fase de transición entre los niveles de aprendizaje descritos (individual y de organización) y la conversión de este conocimiento en ventaja competitiva. Un individuo debe interpretar la experiencia para ser articulada y posiblemente codificarla para compartirla a nivel de grupo, para así conseguir la integración e institucionalización del conocimiento a nivel de organización. La articulación y codificación del conocimiento es necesaria para desarrollar la capacidad y ayuda a la dirección de alianzas

#### **4.4 CÓMO DESARROLLAR LA CAPACIDAD EN LAS ALIANZAS**

En los puntos anteriores hemos tratado cómo el desarrollo de capacidad en alianzas requiere más que acumulación de experiencia. Debe presentarse un modelo más estructurado que contemple el conocimiento en la dirección de las alianzas. Se plantea un modelo de desarrollo de capacidades en alianzas que parte de las teorías de aprendizaje. La articulación y codificación del conocimiento no ocurren automáticamente, se requiere una infraestructura de apoyo. En esto coinciden numerosos autores:

- Las organizaciones que construyen una capacidad en alianzas asumen que los ejecutivos pueden aprender tanto del éxito como del fracaso de las mismas y que las propias entidades deben de facilitar ese aprendizaje. Entendiendo la

complejidad de los temas relacionados con alianzas los ejecutivos pueden minimizar los daños de los fallos de los socios y compartir ese conocimiento a otros responsables. Se puede conseguir esto mediante una infraestructura en la alianza; sin esta infraestructura interna de apoyo cada alianza estratégica estará destinada al fracaso (Gomes-Casseres, 1998).

➤ Harbison y Pekar (1998) afirman que si la organización no posee sistemas y procesos para transferir el conocimiento y aprendizaje a los ejecutivos éstos pueden ignorar el valor del aprendizaje.

➤ Spekman et al. (2000) indican que la infraestructura es el factor que asegura la continuidad y permite a los ejecutivos de alianzas beneficiarse de las experiencias que otros poseen, de una forma sistemática. Argumentan que los ejecutivos de las alianzas cambian de empresa, promocionan y se jubilan, por lo que sin una estructura adecuada el conocimiento de la alianza no se podrá transferir y se perderá.

➤ Kale et al. (2001) llevaron a cabo un estudio de más de doscientas organizaciones y encontraron que las compañías que invierten activamente para establecer una estructura formal y sistemas para dirigir su actividad de alianza tienden a tener éxito. Además, aseguran que a través de facilitar conocimiento, una organización se hace más experta en dirección de alianzas, lo que a su vez ayuda a seguir dirigiendo correctamente la alianza.

➤ Accenture (1999) enfatiza la idea de la necesidad de una infraestructura interna, argumentando que para una organización es importante tener capacidades de gestión de alianzas. Insistiendo en el error de considerar las alianzas como una actividad llevada a cabo en los niveles más altos de la organización y esperando que sean un éxito solo a través de la planificación de las mismas y la firma de contratos para llevarlas a cabo.

Dada la relevancia de disponer de una infraestructura interna de apoyo para el desarrollo de capacidad en las alianzas, se propone considerar que: *“el desarrollo de capacidades en alianzas debe de incluir la disposición de la infraestructura necesaria para permitir a la organización el aprendizaje a partir de las personas y convertirla en conocimiento útil para la alianzas”*

#### **4.4.1 INFRAESTRUCTURA PARA FACILITAR EL DESARROLLO DE CAPACIDADES EN LAS ALIANZAS**

Kale y Singh (1999), a partir de un estudio desarrollado en 175 compañías en Estados Unidos concluyeron que existen tres niveles de implicación en la gestión del conocimiento por las empresas que forman alianzas (alto, bajo y nulo). Aquellas empresas que están en el nivel alto tienen una media de éxito de 66% en sus alianzas, comparado con el 53% que pertenecen al nivel bajo y menor al 40% de éxito para las que no se implican en la gestión del desarrollo de capacidades.

Esto indica que una dirección pro-activa del conocimiento de la alianza tiene un impacto más fuerte que la experiencia en alianzas. Esta dirección pro-activa del *know-*



*how* de la alianza puede darse con ayuda de una infraestructura de apoyo que aumente la articulación y codificación del conocimiento.

No existe consenso sobre un sistema de infraestructura común, y válido, para todo tipo de alianzas. La estructura de la alianza necesita ser específica para cada compañía, porque los aspectos críticos y culturales difieren significativamente entre ellas (Harbison y Pekar, 1998).

Estos autores matizan que la infraestructura es una estructura que comprende un equipo de dirección que es responsable de la coordinación y manejo de la capacidad de la alianza dentro de la compañía.

ASAP (2001), asociación americana dedicada al intercambio de conocimientos sobre alianzas, realizó un estudio entre sus miembros sobre el éxito de alianzas y llegó a la conclusión de que es necesario invertir en herramientas. Estas herramientas se refieren a procedimientos para selección de socios, entrenamiento o preparación para manejar una alianza, mejores prácticas, etc.

Bamford et al. (2002) afirman que una infraestructura de apoyo avanzada está compuesta por cuatro elementos denominados: equipo (*staff*), herramientas, organización y sistemas. Estos autores también la consideran fundamental para el éxito.

La infraestructura que una organización construye debe estar alineada con el contenido de sus procesos, es decir debe de alinearse con lo que hace la organización para crear

valor. La infraestructura debe apoyar la dirección de la alianza y no debe ser un objetivo en si misma. (Booz-Allen y Hamilton, 2002).

Fontaine y Lesser (2002) concluyeron que cuando las organizaciones construyen una infraestructura para gestionar el conocimiento a menudo fracasan por no entender y conectar ese conocimiento con las actividades diarias del trabajo. Ellos afirman que “las compañías que tienen éxito en la dirección del conocimiento pasan mucho tiempo entendiendo cómo se hace el trabajo, los requerimientos de conocimiento de los individuos que están realizando el trabajo y el entorno en que estos empleados operan” (Fontaine y Lesser 2002, p.2). La infraestructura que se diseñe debe estar estrechamente conectada a las actividades operacionales. Además de esto, construir una infraestructura suele tener un coste alto y dado que toda organización tiene recursos limitados debe de invertir en aquellos elementos infraestructurales que crean el mayor valor añadido (Gomes-Casseres, 2002). Según los argumentos dados por los anteriores autores, podemos considerar una infraestructura de apoyo basada en: equipo (personas), herramientas y sistemas de control. Son elementos de la infraestructura que hay que gestionar

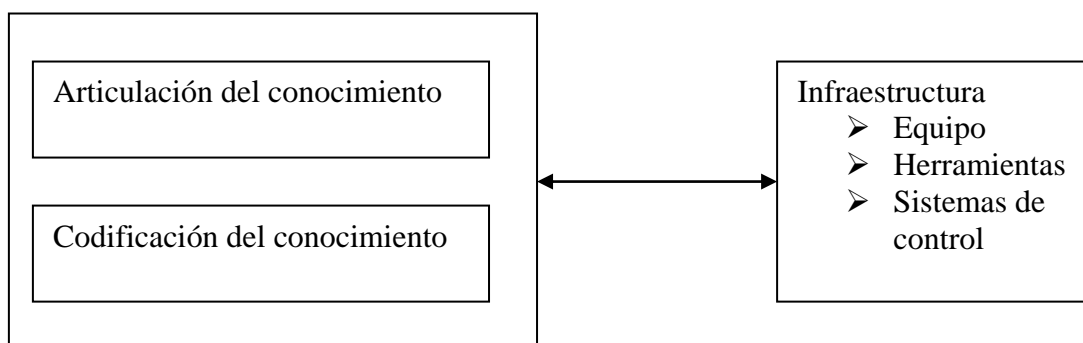


Gráfico 4.3: Elementos de la infraestructura para la gestión de las capacidades en las alianzas (elaboración propia).

#### 4.4.2 MODELO CONCEPTUAL EN LA GESTIÓN DE CAPACIDADES EN ALIANZAS

En este apartado se describe la capacidad de una alianza como la habilidad de una compañía para manejar los resultados de una alianza de manera satisfactoria, lo cual depende de la habilidad de la compañía en capturar, compartir, diseminar y aplicar el *know-how* de la dirección de alianzas. Las teorías de aprendizaje ayudan a identificar cómo puede desarrollarse la capacidad, a través de la articulación y codificación del conocimiento. Esta articulación y codificación del conocimiento transforma el conocimiento individual en un conocimiento para toda la organización. A su vez, según la teoría del desarrollo de capacidad, la articulación y codificación del conocimiento debe realizarse a través de una infraestructura de apoyo, que consiste en equipo, herramientas y sistemas de control. El modelo conceptual puede visualizarse en el gráfico 4.4

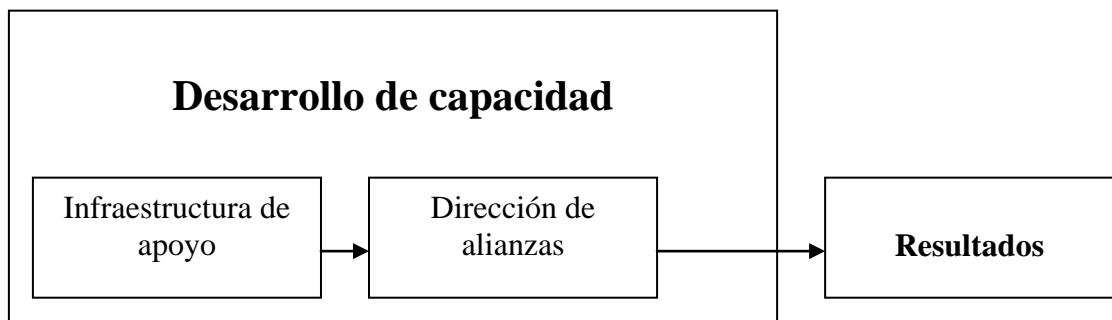


Gráfico 4.4: Modelo conceptual de desarrollo de capacidad (elaboración propia)

Poseer una infraestructura de apoyo es más ventajoso que dirigir una alianza tomando las decisiones en cada momento. Basándonos en las teorías de aprendizaje, a través de

una infraestructura de apoyo se puede capturar, compartir y diseminar el conocimiento dentro de una organización. Los individuos pueden así mejorar con este conocimiento, ya que pueden aplicar este conocimiento adicional al que ya poseen debido al aprendizaje a través de la práctica. En resumen, una infraestructura de apoyo influye de manera positiva en la manera en que una alianza es dirigida, lo cual se reflejará posteriormente en los resultados.