

ALIANZAS ESTRATÉGICAS: ¿ADQUISICIÓN O ACCESO AL CONOCIMIENTO?

Oriester Abarca Hernández ¹

ÍNDICE

Resumen	264
Abstract	264
1. Introducción	264
2. La teoría de la firma basada en recursos	265
3. La teoría basada en conocimientos	266
3.1. Definiciones de alianza estratégica	266
3.2. La propuesta teórica de Grant y Baden-Fuller	268
4. Las alianzas estratégicas y el conocimiento	270
4.1. Definiciones de alianza estratégica	270
4.2. Motivos para formar alianzas estratégicas	270
4.3. Costes y desventajas de las alianzas estratégicas	272
5. Alianzas estratégicas y conocimiento	273
5.1. La perspectiva de las alianzas estratégicas como medios de adquisición de conocimiento	273
5.2. Crítica a la visión de las alianzas estratégicas como vehículos para el aprendizaje organizacional	276
5.3. La teoría relacional	276
5.4. Acceso versus adquisición de conocimiento en las alianzas estratégicas. La propuesta de Grant y Baden-Fuller	277
5.5. Amplitud y profundidad de la base de conocimientos mediante alianzas estratégicas y ambidiestrismo	279
5.6. La propuesta teórica de Grant y Baden-Fuller. Crítica y constatación empírica	281
6. Conclusiones y limitaciones	283
7. Referencias	284

1 Investigador del Centro de Investigaciones Históricas de América Central (CIHAC) de la UCR, y docente en los cursos Economía Internacional, Globalización y Gestión Gerencial en la Sede del Pacífico de la UCR; profesor del curso Filosofía del Derecho en la Facultad de Derecho de la Universidad de Costa Rica. Miembro de la Comisión

del programa de la Maestría en Gestión Hotelera y profesor en diversos cursos en la Maestría en Administración y en la de Dirección de Empresas, ambas de la UCR. Doctorando en Historia (UCR) y en Dirección de Empresas (Universidad de Valencia).

RESUMEN

En años recientes, las alianzas estratégicas han llamado considerablemente la atención del campo estratégico. Una alianza estratégica puede ser vista como un término medio entre el mercado y la organización jerárquica. Este artículo examina la teoría de acceso al conocimiento de Grant y Baden-Fuller, quienes argumentan que el desarrollo de una efectiva teoría basada en el conocimiento de la formación de las alianzas se ha visto inhibida por una visión simplista de ellas como medios para el aprendizaje organizacional; sin embargo, la principal ventaja de las alianzas sobre las firmas y los mercados es el acceso más que la adquisición de conocimiento.

PALABRAS CLAVES: ALIANZAS ESTRATÉGICAS, TEORÍA DE LA FIRMA BASADA EN CONOCIMIENTO, TEORÍA DE LA FIRMA BASADA EN RECURSOS, CONOCIMIENTO.

ABSTRACT

In recent years, strategic alliances have drawn considerable attention in the strategy field. An alliance may be seen as a half-way house on the road from market to hierarchy. This paper examines Grant and Baden-Fuller's knowledge accessing theory of strategic alliances. Grant and Baden-Fuller argue that the development of an effective knowledge-based theory of alliance formation has been inhibited by a simplistic view of alliances as vehicles for organizational learning, but the primary advantage of alliances over both firms and markets is in accessing rather than acquiring knowledge.

KEY WORDS: STRATEGIC ALLIANCES, KNOWLEDGE-BASED VIEW OF THE FIRM, RESOURCE-BASED VIEW OF THE FIRM, KNOWLEDGE.

1. INTRODUCCIÓN

Existe una continuidad que va desde los primeros intentos teóricos de explicar por qué existe la firma y cuáles activos o actividades deben internalizarse y cuáles deben ser mediados por el mercado; esto supone la definición no solo de las razones de existencia de la firma sino de sus límites en cuanto a su ámbito de acción, con consecuencias sobre los objetivos, tareas, procesos y toma de decisiones de los administradores de la empresa y, en general, sobre la estrategia (Tarzuján, 2003).

La teoría de la firma, expuesta en sus términos originales en 1937 por Coase, fue el fundamento de los desarrollos posteriores de la teoría de la firma, especialmente gracias a los aportes de Williamson a partir de la década de 1970. Para Coase la firma justifica su existencia pues puede producir internamente un

insumo a un coste inferior (coste de coordinación interna) al que ofrece el mercado (coste de transacción). Existe una relación inversa entre los costes de coordinación y los costes de transacción; es decir, los costes de coordinación aumentan en la medida que disminuyen los costes de transacción, llegando estos ser cero si la línea insumo-producto llega a integrarse completamente.

Williamson complementó el análisis de Coase con sus ideas del comportamiento oportunista poscontractual: los contratos son incompletos y su control luego de firmados resulta problemático debido a la especificidad de algunas inversiones. Las diferentes versiones de la teoría de la firma posteriores a Coase se basan sobre esas dos grandes opciones: internalizar o acudir al mercado o, como una variante del problema, acudir a formas híbridas como las alianzas estratégicas. ¿Por qué existen las

alianzas estratégicas? Es un problema que se deriva del anterior problema de optar por la firma o el mercado y por ello, encontrar los sustentos teóricos de utilizar las alianzas estratégicas está relacionado con la teoría de la firma en sus diferentes versiones. El punto es relevante pues una de las más importantes tendencias en la organización industrial del pasado cuarto de siglo ha sido el crecimiento de la colaboración entre compañías independientes (Grant y Baden-Fuller, 2004). En este sentido, las alianzas estratégicas han recibido considerable atención en el campo estratégico (Park, Chen y Gallagher, 2002).

Por otra parte, en las últimas dos décadas se ha dado una importancia nunca antes vista al tema del conocimiento, aunque el cambio de paradigma inicia con la crítica de Simon, ya en 1947, a la racionalidad económica (Spender y Grant, 1996). En años recientes la gestión del conocimiento (*knowledge management*) ha recibido una atención cada vez mayor, tanto de académicos como de *practitioners*, tanto así que según un análisis bibliométrico reciente (Gu, 2004, citado por Nonaka y Peltokorpi, 2006), 2727 autores han hecho 1407 publicaciones sobre el tema de *knowledge management* desde 1975.

Considerando los tres temas: razones de existencia y límites de la firma, auge de formas de colaboración entre firmas -especialmente las alianzas estratégicas- e importancia estratégica del conocimiento y su gestión, es posible, a partir de diversas versiones de la teoría de la firma, como la teoría basada en recursos y la teoría basada en conocimiento, encontrar un sustento teórico a la existencia y utilización de las alianzas estratégicas basadas en conocimiento. El presente trabajo aborda el examen de dicha cuestión, a partir de las ideas fundamentales de la perspectiva de la firma basada en conocimientos, según la propuesta de Grant y Baden-Fuller (2004).

Grant y Baden-Fuller (2004) distinguen entre metas de generación de conocimiento (exploración) y de aplicación del conocimiento en las alianzas (explotación). Analizan a partir de tales categorías las circunstancias en las cuales las alianzas estratégicas son más eficientes que la coordinación intrafirma en integrar

y utilizar el conocimiento: aunque las firmas son generalmente superiores a las alianzas y a los mercados en integrar el conocimiento para producir bienes y servicios. Las alianzas pueden superar, bajo determinados supuestos, los límites de las firmas en abarcar los procesos de integración de conocimiento altamente diferenciado, a la vez que ofrecen eficiencias en la utilización del conocimiento.

Así las cosas, este trabajo consta de cuatro secciones: la primera ofrece un breve esbozo de la teoría de la firma basada en recursos. La segunda expone los principales elementos de la teoría de la firma basada en conocimientos. En la tercera sección se examinan diversos aspectos básicos sobre las alianzas estratégicas (definición, motivos para formarlas y los costes y desventajas de su utilización). La cuarta sección analiza propiamente la teoría de Grant y Baden-Fuller (2004) sobre las alianzas un mecanismo de acceso de las firmas a conocimiento externo y complementario.

2. LA TEORÍA DE LA FIRMA BASADA EN RECURSOS

La *teoría de la firma basada en recursos* (RBT, por sus siglas en inglés) ha explorado las características de los recursos estratégicos de la firma. RBT sugiere que los recursos que son raros, valiosos, escasos, no imitables y no sustituibles, proveen una fuente para la ventaja competitiva sostenible de la firma (Barney, 1991, Ordóñez, 2004). Así, RBT se enfoca en la coordinación intrafirma de tales recursos con una perspectiva estratégica.

Ordóñez, Peteraf y Ventura (2007) afirman que más que cualquier otra perspectiva teórica en el campo de la administración estratégica, la RBT ha llamado la atención de académicos y *practitioners*; e incluyen entre sus variantes las capacidades dinámicas, la *Knowledge-Based View* (KBV, por sus siglas o perspectiva basada en conocimiento) y la perspectiva relacional (Dyer y Singh, 1998), variantes a las que Foss (2007) denomina “modos *agregativos*”.

La teoría basada en recursos para Foss (2007) es una “revolución no concluida” pues

todavía tiene un gran potencial para penetrar en la profunda estructura de la ventaja competitiva. Foss se pregunta si la RBV representa un caso de progreso científico y si por esa razón ha devenido el enfoque dominante para entender la ventaja competitiva. Según Foss el progreso científico supone la idea de reducción, en lo que parece ser una alusión al *principio de la navaja de Occam*. RBV es un caso de progreso científico porque identifica mecanismos teóricos a niveles más bajos que los investigados en los anteriores estudios sobre estrategia. Desafortunadamente, afirma Foss, el *microénfasis* de la RBV dio paso en la década de 1990 a modos más *agregativos* de teorizar.

A diferencia de Foss, otros autores le critican a la RBV (Martín de Holan, 2000) la vaguedad y dificultad implicadas en la operacionalización de la noción de recursos; es decir, la gran amplitud con que RBV define el concepto "recursos". Por su parte Porter (1991) critica la circularidad que puede encontrarse en los argumentos de la teoría basada en recursos: las firmas son exitosas porque poseen recursos valiosos y tales recursos deben ser desarrollados por la firma para ser exitosa.

Los proponentes de la teoría basada en conocimiento consideran que aunque la RBT reconoce la importancia del papel del conocimiento para el logro de una ventaja competitiva de la firma, esta perspectiva (RBT) no logra profundizar en la materia, pues trata el conocimiento como un recurso genérico, sin examinar sus especiales características, de modo que no distingue entre diversos tipos de capacidades basadas en el conocimiento.

3. LA TEORÍA BASADA EN CONOCIMIENTOS

3.1. Definiciones de alianza estratégica

La teoría de la firma basada en conocimiento (KBT) o *perspectiva basada en conocimiento* (KBV) como también la denominan algunos autores, considera el conocimiento como el recurso estratégico más importante de la firma. Puesto que los recursos basados en el conocimiento son usualmente difíciles

de imitar y socialmente complejos, las bases de conocimiento y capacidades heterogéneas son los factores determinantes para obtener y mantener ventajas competitivas y un desempeño superior. Tal conocimiento se encuentra incorporado en diversos elementos de la firma como la cultura y la identidad, las políticas, las rutinas, documentos, sistemas y los empleados.

La teoría basada en conocimiento parte de la literatura sobre pensamiento estratégico y profundiza la teoría de la firma basada en recursos, principalmente la vertiente que parte de Penrose (1959) y de autores posteriores como Wernerfelt (1984), Barney (1991) y Conner (1991). Entre los autores que han propuesto y desarrollado esta perspectiva están Robert Grant, Bruce Kogut, Udo Zander e Ikujiro Nonaka, cuya importancia es notoria de acuerdo con estudios bibliométricos. La tabla 1 presenta las 20 publicaciones más influyentes en el ámbito de la gestión del conocimiento, de acuerdo con Nonaka y Peltokorpi (2006).

Algunos de los artículos que se presentan en la tabla 1 además se consideran seminales en la KBV: Kogut y Zander (1992), Grant (1996), Spender (1996) y Nahapiet y Ghoshal (1998).

Al igual que Ordóñez, Peteraf y Ventura (2007), Curado y Bontis (2006) consideran a la KBV como una extensión reciente de la perspectiva basada en recursos (*Resource-Based View* o RVB). Para Curado y Bontis (2006), KBV ofrece una fuerte base teórica a los investigadores del aprendizaje organizacional y del capital intelectual, desde la cual el conocimiento se considera un recurso estratégico especial que no se deprecia de la manera en que los recursos tradicionales lo hacen. Curado y Bontis (2006) afirman afirman que muchos de los recursos basados en conocimiento son principalmente intangibles y dinámicos. Esto permite un desarrollo idiosincrásico por medio de *path dependency* (dependencia de la trayectoria anterior) y ambigüedad causal, que son las bases del mecanismo de la creación económica de rentas en la KBV de la firma.

Según Spender (2007) lo que actualmente se conoce acerca del conocimiento mismo y las habilidades es insuficiente; también califica como insuficiente el conocimiento sobre cómo

TABLA 1
LAS PUBLICACIONES SOBRE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO MÁS INFLUYENTES

Autor (es)	Artículo	Año
1. Barney, J.	Firm Resources and Sustained Competitive...	1991
2. Brown, J. S. & Duguid, P.	Knowledge and organization: a social-practice...	2001
3. Conner, K. R. & Prahalad, C. K.	A resource-based theory of the firm.	1996
4. Cohen, W. M. <i>et al.</i>	Absorptive capacity	1990
5. Davenport, T. <i>et al.</i>	Successful knowledge management projects	1998
6. Grant, R. M.	Toward a Knowledge-Based Theory of the Firm	1996
7. Nahapiet, J. & Ghoshal, S.	Social capital, intellectual capital...	1998
8. Hansen, M.	The search-transfer problem: the role of weak...	1999
9. Hedlund, G.	A model of knowledge management...	1994
10. Kogut, B. & Zander, U.	What do firms do? coordination, identity...	1996
11. Kogut, B. & Zander, U.	Knowledge of the firm, combinative capabilities...	1992
12. Krogh, G.	Care in knowledge creation	1998
13. Leonard, D. & Sensiper, S.	The role of tacit knowledge in group innovation	1998
14. Nonaka, I.	A dynamic theory of organizational knowledge...	1994
15. Nonaka, I. & Konno, N.	The concept of Ba: building a foundation for...	1998
16. Sánchez, R. & Mahoney, J. T.	Modularity, flexibility, and knowledge...	1996
17. Spender, J-C.	Making knowledge as the basis of a dynamic...	1996
18. Sveiby, K-E. & Simons, R.	Collaborative climate and effectiveness...	2002
19. Teece <i>et al.</i>	Dynamic capabilities and strategic management	1997
20. Tsoukas, H.	The firm as a distributed knowledge system...	1996

Fuente: Nonaka y Peltokorpi (2006, p. 74).

crear, adquirir, identificar, poseer, transferir o gestionar el conocimiento y las habilidades. Tseng y Pai (2009) por su parte afirman que a pesar de que para la KBV el conocimiento puede ser una fuente de desempeño superior, a la fecha la literatura relacionada con la gestión del conocimiento aún carece de estudios empíricos en el nivel estratégico.

Nonaka es más optimista que Spender y ha aportado varios artículos que se consideran seminales (por ejemplo Nonaka, 1994 y Nonaka y Konno, 1998) acerca del conocimiento y su creación. Para Nonaka y Toyama (2002) las firmas enfrentan hoy muchas contradicciones: eficiencia versus creatividad, explotación versus exploración, velocidad versus la lenta construcción de recursos (que consume tiempo). La capacidad de una firma para sintetizar tales contradicciones es vista por Nonaka y Toyama (2002) como la clave para entender por qué una firma puede ser más eficiente que el mercado a la hora de producir conoci-

miento. Ello se logra gracias a varios factores de la firma: su visión del conocimiento, su *ba* (contexto de interacción), sus rutinas creativas, sus sistemas de incentivos y su liderazgo distribuido en la organización. Coinciden de esta manera en muchos aspectos con otros autores de la KBV y en cuanto a que la integración (*proceso* de coordinación interna) del conocimiento es lo que hace que una firma sea superior al mercado en la producción (Grant y Baden-Fuller, 2004) y flujos de conocimiento (Almeida, Song y Grant, 2002).

Nonaka, Peltokorpi y Tomae (2005) por su parte afirman que la administración estratégica puede ser vista como un *proceso mecánico* (la formulación estratégica se basa en el análisis del entorno) o como un *proceso orgánico* (los gerentes deben estar al tanto de enmarcar sus estrategias considerando los recursos internos únicos e inimitables). Nonaka, Peltokorpi y Tomae (2005) piensan que ambas heurísticas son posibles. Sin embargo, desde su perspectiva

basada en conocimiento proponen que tanto los factores endógenos como los exógenos deben ser considerados en la formulación de la estrategia debido a que las empresas están en una interacción dialéctica con el entorno. Los componentes integrales de la estrategia basada en conocimiento, para ellos, son la visión del conocimiento, los objetivos rectores, diálogos, rutinas creativas y un contexto compartido de interacción (*ba*).

Nonaka, von Krogh y Voelpel (2006) ven la creación de conocimiento organizacional como el proceso de hacer asequible y amplificar el conocimiento creado por individuos, así como cristalizarlo e integrarlo al sistema de conocimiento de la organización. Se trata de una producción que tiene su punto de origen en los sujetos individualmente considerados. La teoría que explica este proceso, denominada teoría de creación organizacional del conocimiento, se ha desarrollado rápidamente en las últimas dos décadas.

Sveiby (2001) también ha insistido en que en la formulación de la estrategia deben considerarse tanto los aspectos internos como externos de la organización. Propone expandir el ámbito de la gestión del conocimiento y del capital intelectual más allá de su enfoque operacional y tecnológico interno para crear una nueva teoría de la firma basada en la perspectiva basada en recursos, pero utilizando una epistemología autopoiética, –según la definición introducida en 1973 por los chilenos Maturana y Varela y aplicada a lo cognitivo por Luhmann– que guíe la formulación de la estrategia. Según Sveiby (2001), las personas utilizan su capacidad de actuar para crear valor principalmente en dos direcciones: transfiriendo o convirtiendo conocimiento a lo interno o a lo externo de la organización. El valor se incrementa cada vez que una transferencia o conversión de conocimiento tiene lugar. Los asuntos o problemas de la formulación de la estrategia tienen que ver con cómo utilizar el apalancamiento o cómo evitar los bloqueos que obstaculizan la transferencia y la transformación. Así, para Sveiby (2001) las actividades que constituyen la columna vertebral de la estrategia basada en conocimiento deben estar destinadas a mejorar

la capacidad de actuar tanto dentro como fuera de la organización.

3.2. La propuesta teórica de Grant y Baden-Fuller

Como se puede notar con las posiciones de los autores citados, se hace énfasis en la estrategia de conocimiento de la organización y no sólo en considerar al conocimiento como un recurso valioso, a la vez que también se subraya la doble dimensión interna-externa que dicho enfoque estratégico debe asumir. De este modo, el conocimiento se relaciona con la estructura organizacional y con el entorno de la firma. A partir de estas ideas el conocimiento como recurso de la organización también debe ser considerado en relación con lo externo a ella y especialmente el papel que juega en las relaciones de la firma con el mercado y con otras organizaciones. El tema de las alianzas estratégicas resulta relevante, entonces, en relación con los temas de la estrategia y el conocimiento, a partir de la trayectoria trazada por la teoría de la firma.

Puesto que en este trabajo se analiza la teoría de las alianzas estratégicas como modo de acceso al conocimiento según la propuesta de Grant y Baden-Fuller (2004), se presentan a continuación sus principales ideas respecto a la perspectiva de la firma basada en conocimiento. Grant (2006 [2003]) advierte que más que de una teoría se trata de un conjunto de exploraciones sobre aspectos de la firma e instituciones económicas en general, unificadas por su focalización en el papel del conocimiento sobre la producción y el intercambio. No es para Grant (2006) “una teoría de la firma en sentido formal” (p. 207).

Grant enlista los supuestos básicos de dicha perspectiva:

- a) El conocimiento es un recurso con una abrumadora importancia en términos de valor de mercado y la fuente primaria de rentas *ricardianas*.
- b) Diferentes tipos de conocimiento varían en cuanto a su transferibilidad: el conocimiento explícito puede ser articulado y fácilmente

comunicado entre individuos y organizaciones, mientras el conocimiento tácito es manifiesto sólo en su aplicación, por lo que transferirlo de un individuo a otro es costoso y lento.

- c) El conocimiento está sujeto a economías de escala y de ámbito (*scope*) y la creación de *todo* tipo de conocimiento es más costosa que su subsiguiente replicación (aunque el coste de replicación del conocimiento tácito supera al de la replicación del conocimiento explícito).
- d) El conocimiento es creado por seres humanos y para ser eficientes en su creación y almacenamiento, los individuos necesitan especializarse.
- e) Producir un bien o un servicio típicamente requiere la aplicación de muchos tipos de conocimiento.

A partir de los anteriores supuestos Grant distingue entre dos tipos de actividades económicas basadas en el conocimiento: el incremento en el *stock* de conocimiento –“exploración”, en términos de March (1991); “generación de conocimiento”, en términos de Spender (1992) – y la implementación de conocimiento para producir bienes y servicios –“explotación”, según las categorías de March (1991) y “aplicación de conocimiento”, según las de Spender (1992) –. “La exploración incluye la investigación, descubrimiento y experimentación para la generación de nuevo conocimiento, mientras la explotación se refiere a la selección, refinación y utilización para la aplicación del conocimiento existente” (Harryson, Dudkowski y Stern, 2008, p. 748).

Esta dicotomía presenta un desafío para las organizaciones económicas, pues según los puntos c) y d) la creación de nuevo conocimiento requiere la especialización mientras, según el punto e), la aplicación requiere diversidad de conocimientos. Debido a que el conocimiento presenta una limitada transferibilidad, según el punto b) –lo que dificulta la tarea de los productores de conocimiento–, es necesaria una solución: *un proceso que permita a los individuos aplicar su conocimiento especializado a la producción de bienes y servicios y que al mismo tiempo permita*

preservar las eficiencias de la especialización en la creación de conocimientos.

Se trata de un problema de coordinación a lo interno de la firma: la clave para la eficiencia en la integración del conocimiento es la creación de mecanismos que reconcilien la eficiencia en la *creación* de conocimiento –lo que requiere especialización– con eficiencia en la *implementación* del conocimiento –lo que requiere la integración de muchos tipos de conocimientos–.

Para Grant y Baden-Fuller (2004) las firmas son mejores que los mercados en relación con ambos cometidos, pues proveen un contexto superior para sustentar los mecanismos de integración, lo cual se logra por medio de la *dirección* (las firmas transforman el conocimiento sofisticado y especializado en directrices, reglas y procedimientos operativos que se imponen por relaciones de autoridad) y de *rutinas organizacionales*. La dirección provee un método de bajo coste de comunicación entre especialistas y un amplio número de personas que no son especialistas o lo son en otros campos. Las rutinas, por su parte, son complejos patrones de coordinación que permiten que diferentes especialistas integren su conocimiento a la producción de bienes y servicios, a la vez que se preservan las eficiencias de la especialización del conocimiento.

Los mercados, en cambio, afirman Grant y Baden-Fuller (2004) no proveen la continuidad de asociación y proximidad que sí aportan las firmas, necesarias para que se puedan producir las rutinas organizacionales; además, tienen menor capacidad de sustentar tanto la dirección como las rutinas. Aparte de ello, los mercados presentan otros problemas: a) generan costes de transacción, b) la información y otras formas de conocimiento explícito se ven expuestas a problemas de no exclusividad de uso, c) la dificultad de concluir los contratos sin haber revelado antes los conocimientos, d) el conocimiento tácito requiere de lenguajes y marcos cognitivos en algún grado coincidentes, lo que supone esfuerzos y tiempo que, al ser a menudo específicos de la transacción, generan dependencia. Estos problemas son afrontados de mejor manera dentro de las firmas, debido

a un contexto social que se caracteriza por una identidad común y a su capacidad de apropiarse de las rentas del conocimiento por medio del secreto.

Ya en 1996 Grant, en una de los artículos seminales de la KBV, había adelantado algunas de esas ideas, entre ellas: a) las firmas aplican conocimiento en la producción de bienes y servicios, b) el conocimiento es el recurso de la firma estratégicamente más importante, c) el conocimiento es creado y mantenido por individuos, no por organizaciones, d) las firmas existen puesto que los mercados son incapaces de coordinar el conocimiento de especialistas individuales: este es el papel de la administración dentro de una firma. Estas ideas fueron luego retomadas para explicar la existencia de las alianzas estratégicas de acceso al conocimiento. La capacidad de la firma para integrar el conocimiento mantenido por los individuos dentro de la organización crea su ventaja competitiva.

Como ve expondrá más adelante, las alianzas estratégicas pueden ser, bajo ciertas circunstancias, una mejor opción que los mercados y las firmas (singularmente consideradas), de acuerdo con la teoría de Grant y Baden-Fuller (2004).

4. LAS ALIANZAS ESTRATÉGICAS Y EL CONOCIMIENTO

4.1. Definiciones de alianza estratégica

Existen diversas definiciones del concepto *alianza estratégica*. Park, Chen y Gallagher (2002) lo definen como una forma de acuerdo organizacional para relaciones cooperativas en curso entre empresas; y agregan que, como un tipo de elección estratégica corporativa, las alianzas estratégicas pueden ser vistas como una respuesta adaptativa de la firma frente a cambios del entorno, es decir, como un resultado de la coevolución de los contextos organizacional, estratégico y ambiental que la firma enfrenta a lo largo del tiempo. En resumen, es un tipo de ajuste organizacional ante las incertidumbres y oportunidades del mercado, considerando a la vez las condiciones internas de los recursos de la firma.

Marshall, Nguyen y Bryant (2005), siguiendo a Simonin y en parte Williamson, definen alianza estratégica como una relación entre organizaciones en la cual las partes mantienen la autonomía pero permanecen bilateralmente dependientes en un grado no trivial. En otras palabras, las alianzas conducen los recursos de dos o más firmas a un compromiso específico, mientras las firmas mantienen la independencia de su propiedad.

Para Gulati y Singh (1998) una alianza se define comúnmente como cualquier acuerdo de cooperación iniciado voluntariamente entre firmas que supone intercambiar, compartir o codesarrollar algo y puede incluir contribuciones de las partes en capital, tecnología o activos específicos de las firmas.

Phan y Peridis (2000) definen las alianzas estratégicas como relaciones de largo plazo basadas en la confianza que suponen altas inversiones en relaciones específicas que no pueden ser especificadas completamente con anterioridad a su ejecución.

Por su parte, Wang y Miao (2005) afirman que una alianza estratégica es una relación planeada en la cual dos o más firmas independientes comparten metas comunes y persiguen un beneficio común, pero sus operaciones se mantienen bastante independientes entre sí.

Brown, Cooper, Greenwood y Hinings (1996) afirman que el concepto de alianzas estratégicas se refiere a relaciones relativamente duraderas entre organizaciones autónomas que al actuar conjuntamente buscan alcanzar un mayor beneficio que el que lograrían individualmente. Sin embargo, por tratarse de organizaciones que retienen su propia identidad e independencia, y con variabilidad de recursos, la posibilidad de la inestabilidad respecto al futuro de una alianza es algo que está siempre presente.

4.2 Motivos para formar alianzas estratégicas

Park, Chen y Gallagher (2002) afirman que una revisión de la literatura revela una extensa lista de motivos para realizar alianzas estratégicas, tales como ganar poder de

mercado y acceso a recursos complementarios, adquirir legitimidad institucional y nuevas competencias, explotar competencias específicas de una firma o reducir la incertidumbre del entorno. También afirman que los estudios en general atribuyen las actividades cooperativas interfirmas a cambios en el mercado o a condiciones internas de los recursos de las firmas. De esta manera, la formación de una alianza está inserta en el entorno competitivo de la firma y en las condiciones internas de los recursos que interactivamente afectan su incentivo y capacidad para formar una alianza.

Das, Sen y Sengupta (1998) afirman que el potencial para lograr sinergia por medio de operaciones comunes compartidas como I & D, manufactura, distribución, ventas y publicidad, han sido bien reconocidas, pero los argumentos de creación de valor y sinergias han sido discutidos principalmente en el contexto de la combinación de unidades de negocios dentro de la misma firma. Sin embargo, los potenciales beneficios también pueden ser alcanzados por firmas independientes al formar alianzas estratégicas.

Das, Sen y Sengupta (1998), siguiendo las ideas de Williamson afirman que, puesto que el gobierno de una alianza estratégica es bilateral, el acuerdo puede ser considerado desde un punto de vista estructural, como intermedio entre una transacción de mercado y una relación jerárquica. Ello puede reducir los costes en la negociación, monitoreo y control de las transacciones interfirmas y gobierno corporativo. Das, Sen y Sengupta (1998), esta vez basados en la *teoría del comportamiento estratégico* de Kogut y Jarillo, sugieren que las firmas entran en acuerdos de alianzas atendiendo a consideraciones estratégicas de largo plazo y no a consideraciones de coste-beneficio en el corto plazo.

Entre los propósitos para formar alianzas estratégicas Wang y Miao (2005) encuentran las siguientes: obtener ventajas comparativas, adquirir nuevas tecnologías, ingresar a nuevos mercados en nuevas áreas o países, compartir o reducir el riesgo, establecer economías de escala en la investigación o la producción, dotar a las firmas de una mejor habilidad para proveer más productos o servicios, acceder a recursos

y tecnologías complementarios y ayudar a la firma a adaptarse a la aguda competencia y a un ambiente de rápidos cambios.

Según Park, Chen y Gallagher (2002) los primeros estudios sobre la formación de alianzas estratégicas se basaron en la *teoría de la dependencia de recursos* de Pfeffer & Salancik –de acuerdo con la cual las firmas entran en alianzas en busca de recursos valiosos de los que carecen–. La *teoría del comportamiento estratégico* de Kogut luego extendió el examen de las condiciones de mercado como una motivación para la formación de alianzas estratégicas. La perspectiva basada en recursos también ha sido aplicada por Eisenhardt y Schoonhoven para justificar la cooperación interfirma como una estrategia de creación de redes para acceder y desarrollar ventajas complementarias entre firmas.

Wang y Miao (2005) afirman que el principio detrás de las alianzas estratégicas es que cada parte contribuye con su propia experticia a la relación y gana acceso a algún recurso especial o competencia de que carece. Esto permite a la firma enfocarse en sus habilidades o competencias fundamentales mientras adquiere de su contraparte algún recurso que no posee, pero sin incurrir en los costes asociados a las fusiones o a las *joint ventures*. Además, los citados autores, afirman que una alianza estratégica puede también crear valor para cada parte por la vía de la flexibilidad organizacional que ofrece y puede ser disuelta con rapidez cuando el mercado demanda un cambio.

De acuerdo con la *teoría de la dependencia de recursos* (desarrollada por autores como Barley, Freeman y Hybels; Guetzkow, Van de Ven, entre otros), la escasez de recursos externos es una motivación para formar alianzas estratégicas. Las firmas dependen de sus entornos para la consecución de recursos que son esenciales para su funcionamiento. Esta necesidad de adquirir recursos externos crea dependencias entre firmas y unidades externas cuya naturaleza y grado depende de cuán escasos son los recursos. Aun cuando parece contraintuitivo, la teoría sugiere que en un mercado en crecimiento, la motivación para formar alianzas estratégicas se reducirá.

En contra de lo que postula la *teoría de la dependencia de recursos*, la *teoría del comportamiento estratégico* (Kogut) afirma que en un mercado en crecimiento se espera que las firmas tengan amplias oportunidades de usar las alianzas para invertir en activos con el fin de aumentar la producción, responder a la demanda creciente y explotar recursos y oportunidades existentes. La demanda creciente también creará nichos de mercado que pueden ser atendidos con nuevos productos o tecnologías, lo que aumentará la motivación para formar alianzas estratégicas. Cuando los mercados decaen existen pocos incentivos para la formación de alianzas.

Desde la *perspectiva de los recursos internos* se afirma que las diferencias en las necesidades y recursos de las firmas es una razón primaria para formar alianzas. Las firmas son heterogéneas en cuanto a su dotación de recursos y éstos están dispersos. Dado que dicha dotación es inmóvil y que es difícil desarrollar nuevos recursos, las firmas forman alianzas para compartir recursos. Pero esta cooperación sólo será llevada a cabo si los beneficios previstos superan a los costes y riesgos potenciales. Los recursos que una firma tenga para ofrecer a otra determinarán el número de aliados que puede atraer y los términos –fuertes o débiles– del acuerdo que alcance. Las firmas pobres en recursos tendrán más dificultades al respecto. Según Park, Chen y Gallagher (2002) las firmas ricas en recursos están mejor capacitadas para reconocer el valor y fuentes de conocimiento externo y de recursos nuevos y para procurárselos por medio de alianzas. La condición de los recursos internos de las firmas modera entonces la habilidad de éstas para formar alianzas como una respuesta estratégica frente a cambios en su mercado.

Las motivaciones para formar alianzas que dependen de la condición de los recursos de las firmas se han clasificado en tipos *pull* y tipos *push*. Una alianza orientada al tipo *pull* está basada en las necesidades de la firma y se crea para su supervivencia. Una alianza orientada al tipo *push* se forma para crear nuevas oportunidades por medio de la reducción de las asimetrías de información entre las partes.

Asimismo, se han clasificado a las alianzas desde la *perspectiva coevolucionaria* según dos categorías: a) de explotación y b) de exploración. En una alianza de explotación las firmas buscan fuentes adicionales de ingresos por medio de un mejor uso del capital y de los activos corrientes, así como de una maximización conjunta de los activos complementarios. En una alianza de exploración las firmas buscan la innovación, la diversificación u otras actividades riesgosas para lograr un crecimiento de largo plazo y viabilidad por medio del acceso a nuevos recursos y habilidades.

4.3 Costes y desventajas de las alianzas estratégicas

Das, Sen y Sengupta (1998), afirman que las alianzas suponen tanto costes explícitos (tales como costes de operaciones compartidas), como implícitos (por negociar, monitorear y controlar el intercambio de transacciones). Los beneficios de las alianzas estratégicas, afirman Das, Sen y Sengupta (1998), pueden ser limitados por los costes, tales como aquellos atribuidos a problemas de agencia (divergencia de intereses entre administradores y accionistas) e ineficiencias contractuales relacionadas dentro de cada firma.

El problema de la agencia puede ser un elemento para entender algunas alianzas estratégicas. Si bien las consecuencias financieras últimas de las firmas son determinadas por las decisiones y acciones de los administradores, al ser éstos empleados, asumen riesgos financieros menores que los accionistas. Los administradores tienen el control sobre los presupuestos y el personal. Esto les permite tomar decisiones que tienen consecuencias en la transferencia de riqueza y sobre otros beneficios no pecuniarios. Así, algunos administradores pueden entrar en alianzas estratégicas aunque ello no sea en interés de las firmas que representan sino del suyo propio (por ejemplo, proteger su puesto amenazado por una eventual adquisición o fusión). Estas alianzas pueden llevar a un pobre desempeño y a una eventual reducción del valor de las acciones de la firma. Aunque es posible monitorear tales decisiones, ello supone un

coste adicional que puede resultar excesivamente oneroso. Además, es imposible encontrar un mecanismo para monitorear todas las alianzas que se producen para constatar si se han realizado en beneficio de los accionistas y no de los administradores; de este modo el problema de la agencia puede ser reducido pero no eliminado del todo.

Por otra parte, debe considerarse que las alianzas estratégicas son inherentemente contratos imperfectos debido a que no es posible prever todas las futuras contingencias al momento de suscribirlos. La flexibilidad de los contratos en las alianzas estratégicas lleva a la posibilidad de que los derechos de propiedad asociados con los resultados de las alianzas y los futuros ingresos no queden bien definidos. Ello expone a las firmas a una eventual explotación oportunista por alguna de las partes, que podría conducir a una renegociación o a un reparto desigual de utilidades; se trata del así denominado *the hold-up problem*, que puede imponer serios costes a una de las partes y a la alianza.

En el caso de las alianzas de aprendizaje (*learning alliances*), en la cual las partes luchan por internalizar información o capacidades críticas de las contrapartes, también puede producirse comportamiento oportunista. Este problema ha sido analizado por Kale, Singh y Perlmutter (2000), quienes afirman que una de las principales razones para que las firmas participen en alianzas es aprender el *know-how* y las capacidades de sus contrapartes. Al mismo tiempo, las firmas desean protegerse del comportamiento oportunista de su contraparte. La mayor parte de la literatura ha considerado que ambos objetivos son mutuamente excluyentes, pero en su estudio Kale, Singh y Perlmutter (2000) proveen evidencia empírica que muestra que cuando las firmas construyen capital relacional junto con un enfoque integrativo de manejo de conflictos, son capaces de alcanzar ambos objetivos simultáneamente. El capital relacional basado en la confianza mutua y la interacción en el nivel individual entre partes de la alianza crean una base para el aprendizaje y la transferencia de *know-how* a la vez que refrena el comportamiento oportunista, con lo

cual se previene que se filtre *know-how* crítico entre ellos.

La teoría de la dependencia de recursos de Pfeffer y Salancik postula que las firmas entran en alianzas en busca de recursos valiosos que no poseen. Las firmas forman o disuelven relaciones de alianzas para ganar o preservar el control sobre recursos. Aunque existe mutua dependencia o interdependencia, rara vez la relación es simétrica. Las firmas que entran en una alianza estratégica pueden experimentar una dependencia asimétrica de recursos. Dependiendo de facilidad para conseguir recursos alternativos en el mercado y del grado de importancia del recurso para el éxito en el mercado, una parte será más dependiente de una alianza que la otra. Las pequeñas firmas a menudo son buscadas como aliados debido a su acceso a la tecnología y a sus habilidades de investigación; las grandes firmas son más dependientes de las pequeñas en cuanto al conocimiento tecnológico que viceversa, de modo que las últimas tienen un mayor poder de negociación que les permite lograr mayores proporciones de los beneficios generados por las alianzas (Das, Sen y Sengupta, 1998). En el caso de los recursos tecnológicos, éstos generalmente son mucho más críticos debido a que no abundan las fuentes alternativas que los provean, de manera que las firmas que más buscan un aliado para acceder a tecnología son mucho más vulnerables a comportamientos oportunistas.

5. ALIANZAS ESTRATÉGICAS Y CONOCIMIENTO

5.1 La perspectiva de las alianzas estratégicas como medios de adquisición de conocimiento

Marshall, Nguyen y Bryant (2005) afirman que los investigadores recientemente han argumentado que el compartir conocimiento y la adquisición de conocimiento son factores importantes para el éxito organizacional y que las alianzas estratégicas son vistas como métodos cada vez más importantes para adquirir conocimiento. Como consecuencia, el interés

en los procesos de compartir y adquirir conocimiento en el contexto de las alianzas estratégicas ha crecido significativamente.

Das, Sen y Sengupta (1998), siguiendo a Teece, afirman que las alianzas tecnológicas resultan necesarias en las industrias de alta tecnología donde el rápido paso del desarrollo de la frontera tecnológica, la complejidad de los productos y el alto coste de desarrollo de los productos hacen que la cooperación sea beneficiosa aún para las más sofisticadas compañías. Aparte de proveer incentivos para invertir en I & D sin duplicaciones, las alianzas tecnológicas, comparadas con transacciones basadas en el mercado, ayudan a las firmas a reducir los costes de transacción, protegen el conocimiento de la expropiación y facilitan la transferencia del conocimiento tácito. Para Das, Sen y Sengupta (1998) en las alianzas estratégicas los costes fijos de un proyecto cooperativo pueden ser más bajos que en un esfuerzo individual debido a las economías de escala y de alcance (*scope*), gastos compartidos y reducción individual del coste de capital en equipo. Cuando las firmas varían sus estructuras de costes, el aprendizaje por medio de las alianzas estratégicas también puede reducir el diferencial de costes.

Según Marshall, Nguyen y Bryant (2005) el interés en el aprendizaje organizacional, el compartir conocimiento y la adquisición de conocimiento en el contexto de las alianzas estratégicas se ha visto incrementado en los últimos años y mencionan al respecto a autores que se han interesado en el tema, entre ellos Kogut, Crossan e Inpken, Lyles y Salk, Simonin. Esto se debe, explican, en parte a la transición de una economía basada en recursos a una basada en conocimientos y a la comprensión de que administrar efectivamente el conocimiento puede llevar a crear ventajas competitivas.

Un ejemplo de perspectiva basada en la *adquisición* de conocimiento por medio de alianzas estratégicas, en este caso internacionales, es la expuesta por Inpken (1998). Según dicho autor la competencia global está forzando a las firmas a repensar el asunto de cómo el nuevo conocimiento organizacional se adquiere. El nuevo conocimiento provee los fundamentos de nuevas habilidades, lo que a su vez puede

conducir al éxito competitivo. Sin embargo, observa Inpken (1998), pocas firmas administran sistemáticamente el proceso de la adquisición de conocimiento. Al reunir firmas con diferentes habilidades, bases de conocimiento y culturas organizacionales, las alianzas crean oportunidades únicas de aprendizaje para las firmas que participan en ellas.

Al respecto Phan y Peridis (2000) definen el aprendizaje organizacional (*organizational learning*) como un proceso por el cual una firma adquiere información, conocimiento, entendimiento, *know-how*, técnicas y prácticas que conducen a cambios en sus rutinas. Estos cambios pueden mejorar el desempeño de las tareas de la organización o pueden simplemente cambiar la forma en que esas tareas son ejecutadas.

Phan y Peridis (2000) mencionan que tradicionalmente el aprendizaje organizacional es visto primariamente como una actividad interna, en el sentido que se refiere a cambios que son implementados en las rutinas de la organización sin considerar la fuente del estímulo o el conocimiento que engendra el proceso. El conocimiento organizacional (*organizational knowledge*) es definido por Phan y Peridis (2000) como el producto del aprendizaje organizacional y es representado por los códigos y rutinas que guían la acción en la firma, por lo que la creación de nuevo conocimiento involucra la creación o asimilación desde el exterior de nuevos códigos y rutinas que sustituyen o adicionan los ya existentes.

En la literatura sobre alianzas estratégicas, el aprendizaje ha sido visto tradicionalmente como la eficiente asimilación de conocimiento, proceso en el cual una firma imita las habilidades y rutinas de la contraparte o replica su tecnología. También ha existido el intento de entender la adaptación, los ajustes y los desarrollos que tienen lugar dentro de cada organización como el resultado de participar en una alianza.

Para Inpken (1998), las organizaciones son sistemas que aprenden (*learning systems*). El interés de una firma al ingresar en una alianza estratégica desde el punto de vista del conocimiento es, según Inpken (1998), un

reconocimiento de que la contraparte tiene conocimiento útil. De lo contrario, afirma, no habría razón para formar la alianza. Sostiene que los gerentes requieren mejorar los sistemas de aprendizaje de sus organizaciones y transformar el nuevo conocimiento en competencias fundamentales. Inpken (1998) afirma que algunos autores argumentan que el conocimiento es el recurso organizacional primario y que la creación y utilización de conocimiento es la clave para una ventaja sostenible. Las alianzas estratégicas crean oportunidades para el aprendizaje organizacional; la formación de una alianza representa una iniciativa estratégica que tiene el potencial de crear experiencias, acciones y elecciones estratégicas que proveen las bases para el aprendizaje, pero el que la alianza se forme no garantiza que dicho potencial se realice. En este sentido Inpken (1998) expresa que los gerentes deben realizar pasos explícitos para capitalizar tales posibilidades y presenta los siguientes puntos como claves para el aprendizaje organizacional por medio de alianzas:

- a) *El valor de la alianza en cuanto a conocimiento*: la alianza debe proveer algún valor en cuanto a *acceso* al conocimiento para las partes, aunque no necesariamente éstas deseen internalizar en las operaciones de sus propias organizaciones dicho conocimiento. En otros casos el objetivo sí es *adquirir* el conocimiento de la contraparte para integrarlo a las propias operaciones.
- b) *Conocimiento de los factores claves de la ventaja competitiva de la contraparte*: En una alianza estratégica, el conocimiento de la contraparte puede ser valioso si se elimina la ambigüedad sobre los factores de éxito de ésta, de modo que se puede saber por qué la contraparte posee una ventaja competitiva y se puede conocer cómo replicar dicha ventaja. De lo contrario el interés en adquirir el conocimiento de la contraparte es menor.
- c) *El grado de accesibilidad del conocimiento*: dos factores afectan este punto. El primero es el grado de protección que muestra la contraparte, que está relacionado con la condición de competidores, potencial o

actual, de las partes. El segundo aspecto es el grado en que el conocimiento es tácito: puesto que el conocimiento tácito es difícil de formalizar y no fácilmente visible, es difícil de comunicar y de compartir con la contraparte.

- d) *Efectividad en el aprendizaje*: una parte en una alianza estratégica debe tener no sólo acceso al conocimiento de su contraparte sino también capacidad para aprender y adquirir conocimiento, lo que se relaciona con el concepto de *capacidad de absorción* (la habilidad de la firma para reconocer el valor de un conocimiento nuevo y asimilarlo para propósitos comerciales).

De acuerdo con Inpken (1998) los factores que influyen en la efectividad en el aprendizaje en el contexto de una alianza estratégica son tres:

- a) *El establecimiento de conexiones de conocimiento entre la parte y la alianza*: esto permite la migración del conocimiento de una parte a la otra en la medida que los individuos expuestos al conocimiento de la alianza pueden compartir sus observaciones y experiencias y el conocimiento se puede conservar, aumentar y transmitir desde los individuos hacia la organización. Las conexiones pueden ocurrir por medio de relaciones formales o informales entre grupos e individuos. Cuatro procesos genéricos gerenciales crean una conexión de conocimiento entre la alianza y la parte: transferencias personales entre la alianza y la parte, el compartir tecnología, interacciones entre la casa matriz y la alianza (incluyendo visitas y *tours* a las instalaciones de la alianza) y vínculos entre la matriz y la alianza.
- b) *La relación entre el conocimiento de la alianza y lo que ya se conoce*: el nuevo conocimiento en un área que resulta familiar es más fácil de adquirir que en un área no familiar. Las relaciones anteriores entre las partes facilitan el aprendizaje así como la experiencia que se tenga en la administración de alianzas.

- c) *El alineamiento entre diferentes culturas organizacionales*: si no se logra un adecuado alineamiento entre las culturales organizacionales el aprendizaje resultará frustrado.

Con anterioridad a Inpken (1998), Hamel afirmaba en 1991 que mientras la diferencia de habilidades entre las firmas ha sido reconocida como un motivador para la colaboración internacional, la distinción crucial entre adquirir tales habilidades en el sentido de ganar *acceso* a ellas –por ejemplo, por medio de una licencia, el uso de partes subensambladas proveídas por la contraparte o confiar en los empleados de la contraparte para ciertas operaciones críticas– e *internalizarlas*, ha sido pocas veces clarificada. Esta distinción es para Hamel (1991) crucial: si las habilidades de la contraparte sólo se incorporan en los resultados de la alianza, ellas no tienen valor fuera de los estrechos términos del acuerdo. Sin embargo, una vez internalizadas pueden ser aplicadas a nuevos mercados geográficos, nuevos productos y nuevos negocios. Para las partes, una alianza puede ser no sólo un medio para acceder a las habilidades de la otra parte (*quasiinternalización*) sino también un mecanismo para adquirir de hecho las habilidades de la contraparte (*internalización de facto*).

5.2 Crítica a la visión de las alianzas estratégicas como vehículos para el aprendizaje organizacional

Desde una perspectiva radicalmente distinta a la de Inpken (1998), Grant y Baden-Fuller (2004) advierten que a pesar de que la emergente perspectiva de la firma basada en conocimiento ofrece un nuevo panorama acerca de las causas y administración de las alianzas interfirmas, el desarrollo de una efectiva teoría de la formación de alianzas basada en el conocimiento se ha visto inhibido por una visión simplista de las alianzas como vehículos para el aprendizaje organizacional en el cual se ha adoptado el supuesto de que las alianzas estratégicas han sido motivadas por el deseo de las firmas por adquirir conocimiento una de otra (*internalización de facto*, según las categorías de Hamel). Los citados autores sos-

tienen que la utilidad del enfoque basado en el conocimiento para el análisis de las alianzas estratégicas ha sido limitado por el análisis del papel del conocimiento en las relaciones que se producen en las alianzas y por el supuesto –ampliamente difundido– de que la meta de las alianzas es facilitar el aprendizaje organizacional. El énfasis en el aprendizaje, afirman, falla en reconocer el atributo central de la alianza estratégica como un modo organizacional que puede conciliar los beneficios de la especialización del conocimiento con los beneficios de una integración flexible.

Ahora bien, ¿cuál es el problema con el enfoque de las alianzas estratégicas como aprendizaje? La respuesta es la eventual ineficiencia que se puede producir por la redundancia de conocimiento. Según Demsetz (1991): “Aunque el conocimiento puede ser aprendido más efectivamente de manera especializada, su utilización para alcanzar altos estándares de vida requiere que el especialista de alguna manera utilice el conocimiento de otros especialistas. Esto no puede lograrse únicamente por el aprendizaje de lo que otros conocen, pues se socavarían así los beneficios del saber especializado” (Demsetz, 1991, p. 172, citado en Grant y Baden-Fuller, 2004, p. 67). Y Grant (2006) afirma: “Cualquier sistema de producción que requiere que cada individuo aprenda lo que cada uno de los otros individuos conoce, es inherentemente ineficiente” (p. 209).

5.3 La teoría relacional

Este énfasis en el acceso y utilización del conocimiento de la contraparte, más que en su adquisición, en la literatura sobre alianzas estratégicas no es exclusivo de la teoría Grant y Baden-Fuller; está presente en de Clercq y Dimov (2008), Grunwald y Kieser (2007), Nickerson y Zenger (2004), Oxley y Sampson (2004), Dyer y Singh (1998)² y Mowery, Oxley y Silverman (1996), para mencionar solo algunos.

2 Cabe observar que el trabajo de Dyer y Singh (1998) para 2008 había sido citado 561 veces, lo que lo colocaba en el puesto número 2 del ranking de las publicaciones sobre Economía

Dyer y Singh (1998), específicamente desde la *perspectiva relacional*, concuerdan en algunos puntos con Grant y Baden-Fuller. Desde RBV una firma individual intentaría proteger, más que compartir, su *know-how* valioso para evitar fugas de conocimiento que podrían erosionar o eliminar su ventaja competitiva. Desde la perspectiva relacional, sin embargo, una estrategia efectiva para las firmas puede ser compartir sistemáticamente *know-how* valioso con sus contrapartes en alianzas estratégicas, aceptando voluntariamente algunas fugas hacia los competidores a cambio del acceso al *stock* de conocimiento valioso de su contraparte. Esta estrategia solo tiene sentido cuando el valor esperado de los flujos de conocimiento a lo interno de la firma exceda la pérdida o erosión esperada de ventajas debido a la fuga de conocimiento hacia los competidores.

La perspectiva relacional proveyó un marco conceptual que delineó las condiciones bajo las cuales las alianzas podrían crear un valor conjunto para todas las partes, a partir de la decisión —y las consecuentes acciones— de compartir activos valiosos. En otros artículos, los pioneros de la perspectiva relacional, con otros coautores, retoman estas ideas y desarrollan estudios empíricos, por ejemplo: Dyer y Nobeoka (2000) y Dyer y Hatch (2006) acerca de que compartir activos de conocimiento puede producir rentas relacionales.

En un trabajo de 2004 Dyer, Kale y Singh examinan las condiciones bajo las cuales las firmas deberían elegir una alianza estratégica (versus una adquisición) como un vehículo para acceder a recursos críticos que se ubican fuera de la firma y, más recientemente, Dyer, Kale y Singh (2008) examinan cómo las rentas relacionales se dividen (“cómo se reparte el pastel”) entre las firmas que participan en una alianza, y argumentan que la distribución de tales rentas se ve influenciada por factores que afectan tanto a los beneficios comunes generados conjuntamente como a los beneficios privados

y Negocios entre el 1º de enero de 1998 y el 30 de abril de 2008, según *Essential Science Indicators* de Thomson Reuters; esto sugiere, sin pretensiones de incurrir en la falacia de autoridad, la importancia de la línea de pensamiento expuesta.

ganados por medio de la relación de alianza; se basan en cuatro perspectivas para explicar esos varios efectos: la perspectiva de dependencia de recursos, la perspectiva de recursos relacionados y la *structural holes perspective* destacan las oportunidades de “explotación” que la red de alianzas le presenta a la firma *focal*. En contraste, la perspectiva de desarrollo de recursos, afirman Dyer, Kale y Singh (2008), subraya los beneficios de la “exploración” privada que una firma potencialmente deriva de su red de alianzas.

5.4 Acceso versus adquisición de conocimiento en las alianzas estratégicas. La propuesta de Grant y Baden-Fuller

Grant y Baden-Fuller (2004) argumentan que la principal ventaja de las alianzas frente a las firmas y los mercados está en *acceder* al conocimiento más que en *adquirirlo*. Parten de la distinción entre generación de conocimiento (exploración) y aplicación del conocimiento (explotación), para mostrar que las alianzas contribuyen a la eficiencia en la aplicación del conocimiento, lo que se logra de la siguiente manera: a) mejorando la eficiencia con la cual el conocimiento es *integrado* en la producción de productos y servicios complejos, b) incrementando la eficiencia con la cual el conocimiento es *utilizado*. Estas ventajas estáticas de eficiencia de las alianzas son mejoradas en aquellas circunstancias en que existe incertidumbre sobre futuros requerimientos de conocimiento y cuando nuevos productos ofrecen ventajas a los primeros que lleguen al mercado.

De acuerdo con la perspectiva basada en conocimiento, las firmas tienen ventajas relativas sobre los mercados, las cuales se relacionan con las capacidades superiores de las firmas para crear y explotar conocimientos, como exponen Grant (1996), Spender (1996) y Kogut y Zander (1992), para quienes las firmas son más eficientes que los mercados en la combinación y difusión del conocimiento debido a sus superiores atributos de coordinación y capacidades de procesamiento.

En el caso del tema de la explotación y exploración de conocimiento por medio de alianzas estratégicas, el punto a elucidar es bajo cuáles circunstancias estas son mejores estructuras de gobernanza que los mercados o las firmas individuales. La teoría de la firma, en su versión original (Coase) es insuficiente para dar una explicación al respecto.

Grant y Baden-Fuller (2004), desde su versión de la *perspectiva de la firma basada en el conocimiento*, lo explican de la siguiente manera: la producción requiere de la combinación de muchos tipos diferentes de conocimiento especializado, cada uno de los cuales está sujeto a economías de escala y de alcance (*scope*), de manera que la eficiencia en la aplicación del conocimiento depende de dos habilidades: a) la de *integrar* muchos y diferentes tipos de conocimiento, y b) la de *utilizar* el conocimiento en su capacidad máxima. Como se expuso más arriba, para Grant y Baden-Fuller (2004), en general, las firmas son superiores a los mercados en esos cometidos. Queda por examinar cuándo las alianzas estratégicas son superiores a las firmas en esa función.

Para Grant y Baden-Fuller (2004), el problema radica en que la eficiencia de la integración a lo interno de la firma tiende a disminuir cuando su dominio de conocimiento se expande. De un lado, las directrices y reglas deben estandarizarse para ser eficientes como mecanismos de integración; del otro, las rutinas organizacionales, “en la medida que son incorporadas a los valores y normas organizacionales, la cultura común de la organización limita la variedad de rutinas que pueden ser eficientemente desarrolladas” (Grant y Baden-Fuller, 2004, p. 69).

Debido al incremento de la diversidad del conocimiento, los mecanismos de integración deben ser cada vez más diferenciados, lo que supone un incremento de los costes marginales de integración. En estas circunstancias “la eficiencia de la integración puede ser maximizada por medio de firmas separadas que integran el conocimiento en el nivel del componente o del subsistema, con una integración global lograda por medio de una alianza entre las firmas” (Grant y Baden-Fuller, 2004, p. 69).

Así, las alianzas, por lo general, en tema de integración de conocimiento, son superiores al mercado, pero inferiores a las firmas consideradas individualmente. Son los costes marginales de integración los que determinan el punto de inflexión a partir del cual las alianzas son preferibles tanto a las firmas como a los mercados. Cuando los productos requieren una vasta gama de conocimientos y dichos costes se incrementan hasta alcanzar determinado punto, la eficiencia en la integración se maximiza por medio de firmas que, separadamente, se especializan en diferentes áreas de conocimiento y se vinculan por medio de alianzas estratégicas.

En consecuencia, cuanto mayor es la incongruencia entre el dominio de productos de la firma y su dominio de conocimientos, mayor es su propensión a formar alianzas. Tal incongruencia es una función positiva de la amplitud del conocimiento que requieren los productos de la firma y la magnitud de las economías de alcance de ese conocimiento.

Como es notorio, la teoría de Grant y Baden-Fuller (2004) se enfoca en afirmar que el principal papel de las alianzas estratégicas no consiste en la *adquisición* sino en el *acceso* al conocimiento. Para ello subrayan las ventajas de la eficiencia de las alianzas estratégicas (en relación tanto con las firmas como con los mercados) en explotar activos de conocimiento. Si bien dicha teoría no pretende ser comprensiva de todas las alianzas estratégicas, pues Grant y Baden-Fuller (2004) reconocen que existen múltiples motivos para formar alianzas estratégicas (consideraciones de poder de mercado, acceso a recursos diferentes del conocimiento, o incluso adquirir conocimiento más que acceder a él), sostienen que el *acceso al conocimiento* provee el motivo predominante para la formación de alianzas, especialmente dentro del sector basado en el conocimiento, donde la actividad de las alianzas ha prevalecido (industrias farmacéutica, de semiconductores, aeroespacial, de telecomunicaciones, electrónica).

La teoría expuesta de Grant y Baden-Fuller retoma elementos de otras versiones anteriores de la teoría de la firma basada en conocimiento. Así Penrose (1959) proponía que

la heterogeneidad de los flujos y *stocks* de conocimientos dentro de las firmas, más que la propiedad de recursos físicos, es lo que les da su carácter distintivo. Conner (1991) sugeriría que la firma elige sus límites en buena medida según el grado en que las nuevas actividades son específicas en relación con su base actual de activos. Para Kogut y Zander (1992) cuando las actividades son muy específicas en relación con la firma, esta desarrolla formas propias de comunicarse y conducirse según un código organizacional común, por medio del cual la diseminación del conocimiento se facilita y hace más eficiente; se crea una identidad social que es la base para la coordinación a lo interno de la firma (Kogut y Zander, 1996).

En general, esta línea de pensamiento (teoría de la firma basada en el conocimiento) recalca que el capital humano, las rutinas, el lenguaje común y la complementariedad de activos específicos representados en el conocimiento, justifican la existencia de la firma y establecen sus límites, pero no explica cuando esos límites deben ser desbordados (como en el caso de las alianzas estratégicas) para lograr una mayor competitividad. La teoría de Grant y Baden-Fuller ofrece una explicación para las alianzas desde la perspectiva del conocimiento sin renunciar a la perspectiva de los costes, los que estaban a la base de las versiones pioneras de la teoría de la firma de Coase y Williamson.

5.5 Amplitud y profundidad de la base de conocimientos mediante alianzas estratégicas y ambidiestrismo

Otro aspecto en que la teoría de Grant y Baden-Fuller puede tener una aplicabilidad útil es en la distinción entre amplitud y profundidad de la base de conocimientos. En la creación de conocimiento las firmas por lo general son más eficientes que las alianzas, debido a la especialización que se logra mediante la dirección y las rutinas administrativas; es decir, generalmente las firmas deben internalizar el proceso de profundización de la base de conocimientos. Este proceso alcanza un punto máximo cuando los costes marginales de integración igualan a los beneficios, punto a partir del cual se recurre

a la alianzas estratégicas (y no a los mercados debido a los costes de transacción) para acceder a conocimientos complementarios. En la explotación de conocimiento, las firmas son más eficientes también, pero cuando se requieren conocimientos adicionales para alcanzar economías de escala o de alcance (*scope*) y la internalización no es la solución óptima, las alianzas permiten una mejor integración del conocimiento de las partes y su mejor explotación, sin renunciar a la especialización de cada parte (profundidad).

De Clercq y Dimov (2008) sostienen que la profundización de la base de conocimientos a lo interno es una competencia que depende de la trayectoria anterior (*path dependent*) de la firma en esa función. La acción continua y la experiencia en un dominio particular crea un conocimiento más profundo de ese dominio y mejora la capacidad de aprendizaje especializado y, en consecuencia, las competencias de la firma en tal dominio como una fuente de ventaja competitiva. Sugieren que tres mecanismos explican por qué un conocimiento más profundo conduce a la firma a aprender de mejor manera en un dominio específico y a incrementar de ese modo su desempeño en él; así, una mayor profundidad del conocimiento:

- a) otorga a la firma un entendimiento más comprensivo de la nueva información que recibe, lo que incrementa su capacidad de identificar el conocimiento valioso;
- b) facilita realizar un mapeo más abstracto del dominio de actividades de la firma y promueve un nivel más alto de articulación y codificación de su base de conocimientos; estas representaciones más abstractas permiten que la información recién adquirida sea asimilada de manera más fluida en la base de conocimientos ya existente; la firma entonces puede aplicar su conocimiento a un ámbito más amplio de problemas;
- c) mejora la capacidad de incorporar conocimiento adicional a las operaciones de la firma y de esa manera provee mecanismos estructurales que apoyan la explotación de conocimiento por lapsos prolongados.

Sin embargo, de Clercq y Dimov (2008) reconocen, siguiendo en esto explícitamente a Grant y Baden-Fuller (2004), que aunque algún grado de aprendizaje se puede producir en la mayoría de relaciones interfirmas, el mero acceso de la firma focal a conocimiento externo, sin que sea relevante si desea o puede asimilarlo o absorberlo en su propia base de conocimientos, es un motivo igualmente importante para muchos acuerdos de colaboración y es un factor que influye sobre el desempeño. De Clercq y Dimov (2008) atribuyen los beneficios de acceder a conocimiento externo a la provisión de conocimiento que la firma focal necesita para completar una particular tarea.

Ahora bien, en cuanto a la *ampliación* de la base de conocimientos, el no internalizarla puede deberse a los costes marginales de integración, como lo postulan Grant y Baden-Fuller (2004), pero también puede obedecer al contexto, en este caso tecnológico, que por su acentuado dinamismo lleva a que las firmas encuentren en las rutinas administrativas, que evolucionan más lentamente, un obstáculo. Las alianzas estratégicas pueden resolver en este caso las urgencias por ampliar la base de conocimientos. En los sectores de alta tecnología la internalización del conocimiento puede resultar, en determinadas circunstancias, en una desventaja competitiva pues las rutinas pueden llevar a una pérdida en la capacidad de reacción y a que el proceso de generación de conocimiento útil sea más lento.

Pero acudir al mercado puede suponer altos costes de transacción y oportunismo, por lo que las alianzas estratégicas pueden significar una solución. Los resultados de un estudio empírico realizado por Poppo y Zenger (1998) sobre la industria de la computación (en 152 compañías) en EE.UU., sugieren que las firmas que usaron el mercado para obtener servicios e insumos específicos a la empresa obtuvieron significativas pérdidas en desempeño (esto respalda la explicación central de las teorías basadas en los costes de transacción). A su vez, los efectos de una mayor especificidad de los servicios realizados internamente no tuvieron un efecto significativo en el desempeño de la firma; por lo contrario, cuando se encontró un efecto

estadísticamente significativo, éste fue negativo (contrario a lo que podría esperarse según la teoría de la firma basada en el conocimiento).

Según Tarziján (2003) esto último puede deberse a que en las actividades en las cuales el avance tecnológico es alto, “las rutinas internas, lenguajes y el conocimiento interno en la organización se pueden convertir en rigideces que afectan negativamente el desempeño de la firma” (p. 168). En ese caso, se puede recurrir al mercado (con los consiguientes costes de transacción y otros problemas asociados) o a las alianzas estratégicas, las cuales, según Grant (2006) disminuyen los costes de transacción y pueden limitar el oportunismo al convertir periodos singulares en juegos de múltiples periodos.

Por esas razones Grant y Baden-Fuller consideran que las alianzas estratégicas de conocimiento son preponderantemente de explotación y no de exploración, de acceso y no de adquisición de conocimiento. Y se producen en ambientes tecnológicos de rápidos cambios, en las siguientes circunstancias: a) los productos y servicios requieren una considerable amplitud de conocimientos y aplicaciones tecnológicas, b) la base de conocimientos de la firma puede, con mucha rapidez, devenir desactualizada o estrecha si la coordinación intrafirma no responde con prontitud para ampliarla, c) el conocimiento tiende a no ser específico de un producto y las economías de alcance (*scope*) son sustanciales. En este ambiente puede presentarse el problema de que la base de conocimientos esté subutilizada y en la búsqueda de economías de alcance se produzca una desalineación (no coincidencia) entre el dominio de productos y servicios y el dominio de conocimientos. Si la internalización no es conveniente o no es posible, entonces tendrá que buscarse la complementación por medio de alianzas estratégicas.

La perspectiva teórica de Grant y Baden-Fuller tiene consecuencias para las alianzas de escala y las de complementariedad. Las primeras buscan una mayor competitividad por el aumento en el volumen de producción; las segundas, en cambio, dan prioridad a la ventaja derivada del acceso a ciertos recursos o competencias, para los que la firma no tiene capacidad

o no tiene tiempo para desarrollar, o bien no tiene un mercado, y con la ventaja adicional, frente a una adquisición, de un menor coste o de una mayor flexibilidad y reversibilidad (Menguzzato y Alegre, 2008).

La teoría de Grant y Baden-Fuller armoniza ambos tipos de alianzas, pues para una parte la alianza es de escala, al pretender dar una mejor utilización del conocimiento que ya posee (economía de escala o economía de alcance), mientras que para su contraparte se trata de una alianza de complementariedad, si se supone que ya posee algún grado de conocimiento que desea aprovechar pero que debe integrar con otros conocimientos que no posee y no es conveniente que desarrolle internamente. Ambos tipos no son excluyentes en una relación estratégica vía alianzas. Así es posible maximizar el uso del conocimiento.

Lo anterior se relaciona con el problema del ambidiestrismo –en el nivel de combinación exitosa de bases de conocimiento amplias y profundas al mismo tiempo–, que se resuelve en la teoría de Grant y Baden-Fuller de la siguiente manera: la especialización en la creación de conocimiento se optimiza dentro de la firma. Pero dicho proceso alcanza un punto de inflexión cuando los costes marginales de la integración de diversos conocimientos superan a los beneficios de la internalización. El ambidiestrismo tiene así un límite.

5.6 La propuesta teórica de Grant y Baden-Fuller. Críticas y contrastación empírica

Nickerson y Zenger (2004) afirman que la literatura de la KBV se ha enfocado principalmente en el papel de las firmas en proveer un eficiente intercambio de conocimiento, más que en su papel en la eficiente producción de conocimiento o competencias. El proceso de creación de conocimiento prácticamente no ha sido atendido por la perspectiva basada en conocimiento de la firma, crítica que según Nonaka y Peltokorpi (2006) se puede extender a la teoría de la firma basada en recursos, pues ambas perspectivas, basadas en una ontología positivista estática, tienen limitadas posibilidades de dar cuenta de las firmas como procesos.

Tanto en RBT como en KBV las firmas son entidades estáticas –perspectiva que intentaron superar Teece, Pisano y Shuen (1997) con su idea de *dynamic capabilities*– y el conocimiento es conceptualizado como un activo objetivo: “Mientras que el conocimiento es separado de otros recursos organizacionales, es objetivado, inmovilizado y funcionalizado con el fin de presentarlo como un activo estratégico” (Nonaka y Peltokorpi, 2006, p. 79). Esta crítica bien puede ser de recibo en relación con la teoría de Grant y Baden-Fuller, la cual, además, requiere de una amplia contrastación empírica.

Al respecto cabe señalar que sobre la propuesta teórica de Grant y Baden-Fuller (2004) casi no existen investigaciones empíricas, aunque algunas pocas ya realizadas parten de algunos de sus supuestos, por ejemplo: Grunwald y Kieser (2007) y de Clercq y Dimov (2008). Sin embargo, de acuerdo con Simonin (2004), la carencia de investigación empírica es un problema generalizado en materia de la relación entre el conocimiento, las firmas y las alianzas estratégicas, por lo que cabe acoger aquí, con las limitaciones del caso, la crítica que de manera general lanza: “La investigación empírica sobre el papel del conocimiento dentro de la firma y de las alianzas dentro de la firma, se ha visto obstaculizada por la confianza generalizada en anécdotas y aseveraciones, más que en evidencia estadística” (Simonin, 2004, p. 407).

Grunwald y Kieser (2007) afirman que existe un amplio acuerdo en el análisis de las alianzas estratégicas en el sentido de que los miembros de las organizaciones que participan en una alianza, sin importar el motivo de ella, deben comprometerse en un intensivo aprendizaje mutuo para que sea exitosa. Pero en las alianzas estratégicas destinadas a la innovación de productos por la recombinación de las tecnologías existentes de las partes, el aprendizaje entre especialistas puede reducirse considerablemente sin arriesgar el éxito de la alianza, lo cual se hace posible por medio de cuatro mecanismos interconectados, integrados en el concepto de aprendizaje organizacional transaccional (*transactive organizational learning*, o *TOL*, por sus siglas): a) modularización: permite a los especialistas de diferentes ámbitos

desarrollar módulos con bastante independencia unos de otros, y concentrar la comunicación entre ellos en el diseño de interfaces entre los módulos, permitiendo la descentralización de la producción y el incremento del alcance (*scope*) y velocidad de la innovación, b) almacenamiento del conocimiento en artefactos en vez de hacerlo en las memorias de los miembros de la organización, c) la memoria transaccional, como mecanismo que permite localizar en las organizaciones que conforman la alianza, o fuera de ella, el conocimiento requerido que no está presente en el equipo del proyecto, d) integración del conocimiento mediante prototipos: se prueban los módulos repetidamente y se los hace interactuar hasta que se logra el producto deseado. Pero estos mecanismos no son suficientes, pues se requiere un conocimiento en común mínimo, que permita la coordinación, y un mínimo de aprendizaje entre los mismos especialistas. Estas ideas son, *mutatis mutandis*, de Grant (1996, 2006 [2003]) y de Grant y Baden-Fuller (2004). El aporte de Grunwald y Kieser (2007) consiste en someter a *test* dichas ideas con cuatro estudios de casos y encontrar un soporte empírico para ellas.

De Clercq y Dimov (2008) también han sometido a prueba empírica algunas de las ideas de Grant y Baden-Fuller (2004) al examinar los efectos sobre el desempeño de dos estrategias en el contexto de la inversión de capital de riesgo: a) el desarrollo interno de conocimiento, b) acceso a conocimiento externamente por medio de relaciones interfirmas (alianzas estratégicas). El estudio de de Clercq y Dimov (2008) utiliza información longitudinal acerca de inversiones y desempeño de 200 compañías de capital de riesgo domiciliadas en EE.UU., y revela importantes interacciones entre las dos estrategias. El acceso a conocimiento externo es particularmente beneficioso cuando la inversión expone vacíos en la propia experticia de la firma. En consecuencia, el acceso al conocimiento externo, es una estrategia más efectiva cuando se produce una incongruencia entre lo que la firma conoce y lo que intenta llevar a cabo; es decir, el estudio encontró sustento empírico para el postulado de Grant y Baden-Fuller (2004) relativo a que cuando el dominio

de productos y el dominio de conocimientos de una firma no coinciden y no es conveniente o posible el desarrollo interno del conocimiento requerido, se buscará acceder a conocimiento externo mediante alianzas.

Ahora bien, cabe recordar que el acceso al conocimiento externamente no es un fin en sí mismo. Spender y Grant (1996) advierten que los beneficios del conocimiento no dependen de la cantidad de conocimiento disponible sino de cómo es re combinado y explotado.

A partir del enfoque teórico de Grant y Baden-Fuller (2004) es posible identificar algunas cuestiones de investigación:

1. La tesis de las alianzas basadas en el aprendizaje predice que las bases del conocimiento de las partes que participan en una alianza tienden a converger en la medida que cada parte aprende de la otra. En cambio, las tesis de la alianza como acceso al conocimiento predice que las partes en las alianzas mantendrán –e incluso pueden incrementar– su especialización en el conocimiento.
2. En términos de la longevidad y estabilidad, la tesis de las alianzas como aprendizaje predice que las alianzas tendrán vidas finitas, pues su éxito en aprender causará su posterior abandono y serán inestables como resultado de la competencia por aprender entre las partes; la tesis de las alianzas como acceso al conocimiento predice que las alianzas tenderán a ser de más largo plazo y, *ceteris paribus*, su estabilidad incrementará en vez de decrecer con el tiempo.
3. Ambos enfoques también difieren en cuanto a las predicciones acerca del potencial de la firma para gestionar múltiples alianzas. Si las alianzas son de adquisición de conocimiento, entonces el número de alianzas de cada firma estará limitado por la capacidad de absorción. Las alianzas de acceso al conocimiento permitirán en cambio que la firma se comprometa en redes intensivas de alianzas.

A pesar de tales diferencias entre las alianzas basadas en el aprendizaje y las alianzas como acceso al conocimiento, Grant y Baden-Fuller (2004) aceptan que no existe un límite

preciso en la dicotomía acceso-adquisición del conocimiento en las alianzas estratégicas y que ello requiere una mayor clarificación, tal y como ya lo había sugerido Hamel (1991). Puesto que en su investigación Grant y Baden-Fuller (2004) no presentan evidencia empírica y la que existe hasta ahora es insuficiente, cabe plantear el siguiente problema: ¿cuál es el peso que juega la adquisición versus el acceso al conocimiento como variables explicativas en la formación de alianzas? Y a partir de dicho problema es posible someter a comprobación empírica hipótesis que pueden derivarse de los tres puntos arriba mencionados: a) convergencia y especialización, b) longevidad y estabilidad y c) capacidad de gestión, múltiple o no, de ambos tipos de alianzas estratégicas.

Si bien se han realizado algunos estudios empíricos al respecto, como los señalados de Grunwald y Kieser (2007) y de Clercq y Dimov (2008), los postulados de la teoría analizada deben aún ser comprobados más ampliamente por futuras investigaciones.

6. CONCLUSIONES Y LIMITACIONES

Las últimas décadas han presenciado un auge en los estudios sobre el tema del conocimiento en las organizaciones y los enfoques propuestos han recibido la influencia de las disciplinas en las que se han formado los diversos autores, de modo que no existe unidad ni acuerdo siquiera en cómo definir el concepto "conocimiento".

Sin embargo, las diferentes propuestas teóricas han iluminado una parte del fenómeno del conocimiento en las organizaciones y ninguna de las posiciones puede argüir exclusividad frente a las otras. Una de esas perspectivas es la teoría de la firma basada en conocimiento, la cual para muchos es una variante de la teoría de la firma basada en recursos, aspecto que resulta irrelevante si se atiende al examen de su propio valor explicativo de determinados hechos económicos y organizacionales.

Dentro de la teoría basada en conocimiento se ubica el aporte de Grant y Baden-Fuller, que en diversos estudios han propuesto

un particular enfoque sobre el papel del conocimiento en las firmas y derivan consecuencias prácticas para ellas. Específicamente consideran que las firmas son más eficientes que los mercados en la creación y la explotación del conocimiento, debido a los mecanismos superiores de coordinación que aporta. No obstante, la integración interna supone crecientes costes marginales que, sumados a la búsqueda de economías de escala y de alcance en la explotación del conocimiento, conducen a la firma al acceso de conocimiento externo mediante alianzas estratégicas.

Se trata de una explicación positivista, estática y objetivista del conocimiento y en ello algunos críticos ven limitaciones a su pretensión explicativa de dimensiones relevantes como la creación de conocimiento. Sin embargo, la teoría de Grant y Baden-Fuller ha sido sustentada por los pocos estudios empíricos realizados a la fecha. Es claro que se requiere de mayor investigación empírica, pero ello no niega el eventual valor práctico y normativo para las organizaciones que se pueden derivar de dicha teoría. Por ejemplo: la teoría predice que las firmas se beneficiarán con las alianzas estratégicas pues pueden mantener los beneficios de la especialización intrafirma mientras acceden externamente a conocimientos complementarios que necesitan. Además, las alianzas podrán ampliar su longevidad y las firmas, al no estar limitadas por su capacidad de absorción, podrán comprometerse en múltiples alianzas y redes.

La perspectiva de Grant y Baden-Fuller parte de un supuesto no discutido ni por ellos ni por otros autores que se refieren a su teoría, pero que está implícito: la división social del trabajo alcanza ahora a las firmas y a las alianzas, no por la individuación de tareas, sino bajo la forma de *knowledge partitioning* (Takeishi, 2002), lo que tiene profundas implicaciones para las organizaciones.

Cabe reconocer las limitaciones del presente trabajo. En primer lugar, al abordar el examen de una teoría específica, se incurre en un sesgo: se hace girar todo el razonamiento en torno a los postulados de la teoría. Pero este sesgo también puede ser una ventaja, pues permite

profundizar en mayor medida un conjunto de ideas sin desconocer que existen otros enfoques. En segundo lugar, el hecho de que se trata de una investigación bibliográfica deja pendiente la tarea de realizar estudios empíricos para someter a comprobación las hipótesis, interesantes y no triviales, que de la teoría se puedan derivar y, claro está, para valorar la capacidad la teoría misma en su función explicativa y de predicción, tanto en relación con las firmas y su estrategia (valor práctico de la teoría) como en relación con las alianzas estratégicas.

7. REFERENCIAS

- Almeida, Paul, Song, Jaeyong, Grant, Robert M. (2002). Are Firms Superior to Alliances and Markets? An Empirical Test of Cross-Border Knowledge Building. *Organization Science*, 13 (2), 147-161.
- Barney, Jay (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management Studies*, 17 (1), 99-120.
- Brown, John L., Cooper, David J., Greenwood, Royston, Hinings, C. R. (1996). Strategic Alliances within a Big-Six Accounting Firm. A Case Study. *International Studies of Management & Organization*, 26 (2), 59-79.
- Conner, Kathleen R. (1991). A Historical Comparison of Resource Based View and Five Schools of Thought within Industrial Organization Economics: Do we have a New Theory of the Firm? *Journal of Management*, 17 (1), 121-154.
- Curado, Karla, Bontis, Nick (2006). The Knowledge-Based View of the Firm and its Theoretical Precursor. *International Journal of Learning and Intellectual Capital*, 3 (4), 367-381.
- Das, Somnath, Sen, Pradyot K., Sengupta, Sanjit (1998). Impact of Strategic Alliances on Firm Valuation. *Academy of Management Journal*, 41 (1), 27-41.
- De Clercq, Dirk, Dimov, Dimo (2008). Internal Knowledge Development and External Knowledge Access in Venture Capital Investment Performance. *Journal of Management Studies*, 45 (3), 585-612.
- Dyer, Jeff, Singh, Harbir (1998). The Relational View: Cooperative Strategy and Sources of Interorganizational Competitive Advantage. *Academy of Management Review*, 23 (4), 660-679.
- Dyer, Jeffrey H., Nobeoka, Kentaro (2000). Creating and Managing a High Performance Knowledge-Sharing Network: The Toyota Case. *Strategic Management Journal*, 21 (3), 345-367.
- Dyer, Jeffrey H., Kale, Prashant, Singh, Harbir (2004). When to Ally and When to Acquire. *Harvard Business Review*, 82 (7/8), 109-115.
- Dyer, Jeffrey H., Singh, Harbir, Kale, Prashant (2008). Splitting the Pie: Rent Distribution in Alliances and Networks. *Managerial and Decision Economics*, 29 (2-3), 137-148.
- Dyer, Jeffrey H., Hatch, Nile W. (2006). Relation-Specific Capabilities and Barriers to Knowledge Transfers: Creating Advantage through Network Relationships. *Strategic Management Journal*, 27 (8), 701-719.
- Foss, Nicolai J. (2007). Scientific Progress in Strategic Management: the Case of the Resource-Based View. *International Journal of Learning and Intellectual Capital*, 4 (1/2), 29-46.
- Gulati, Ranjay, Singh, Harbir (1998). The Architecture of Cooperation: Managing Coordination Costs and Appropriation Concerns in Strategic Alliances. *Administrative Science Quarterly*, 43, 781-814.

- Grant, Robert M. (1996). Toward a Knowledge-Based Theory of the Firm. *Strategic Management Journal*, 17 (número especial), 109-122.
- Grant, Robert M., Baden-Fuller, Charles (2004). A Knowledge Accessing Theory of Strategic Alliances. *Journal of Management Studies*, 41 (1), 61-84.
- Grant, Robert M. (2006 [2003]). The Knowledge-Based View of the Firm. En Faulkner, David O., Campbell, Andrew (Eds.). *The Oxford Handbook of Strategy: a Strategy Overview and Competitive Strategy* (pp. 203-227). Nueva York: Oxford University Press.
- Grunwald, Roman, Kieser, Alfred (2007). Learning to Reduce Interorganizational Learning: an Analysis of Architectural Product Innovation in Strategic Alliances. *The Journal of Product Innovation Management*, 24, 369-391.
- Hamel, Gary (1991). Competition for Competence and Inter-Partner Learning Within International Strategic Alliances. *Strategic Management Journal*, 12, 83-103.
- Harryson, Sigvald J., Dudkowski, Rafal, Stern, Alexander (2008). Transformation Networks in Innovation Alliances – The Development of Volvo C70. *Journal of Management Studies*, 45 (4), 745-773.
- Inpken, Andrew (1998). Learning and Knowledge Acquisition through International Strategic Alliances. *Academy of Management Executive*, 12 (4), 69-80.
- Kale, Prashant, Singh, Harbir, Perlmutter, Howard (2000). Learning and Protection of Proprietary Assets in Strategic Alliances: Building Relational Capital. *Strategic Management Journal*, 21, 217-237.
- Kogut, Bruce, Zander, Udo. (1992). Knowledge of the Firm, Combinative Capabilities and the Replication of Technology. *Organization Science*, 3 (3), 383-397.
- Kogut, Bruce, Zander, Udo. (1996). What Firms Do? Coordination, Identity and Learning. *Organization Science*, 7 (5), 502-518.
- March, J. G. (1991). Exploration and Exploitation in Organizational Learning. *Organization Science*, 2 (1), 71-87.
- Martín de Holan, Pablo (2000). *The Dynamics of Knowledge in International Strategic Alliances: a Longitudinal Study of Service Firms*. Tesis doctoral no publicada, McGill University, Montreal, Canadá.
- Marshall, R. Scott, Nguyen, Thang V., Bryan, Scott E. (2005). A Dynamic Model of Trust Development and Knowledge Sharing in Strategic Alliances. *Journal of General Management*, 31 (1), 41-57.
- Menguzzato Boulard, Martina, Alegre Vidal, Joaquín (2008). Alianzas estratégicas: una opción para una estrategia del conocimiento equilibrada. *Ciencias de gestión*, (66), 233-245.
- Mowery, David C., Oxley, Joanne E., Silverman, Brian S. (1996). Strategic Alliances and Interfirm Knowledge Transfer. *Strategic Management Journal*, 17, 77-91.
- Nahapiet, J., Ghoshal, S. (1998). Social Capital, Intellectual Capital, and the Organizational Advantage. *Academy of Management Review*, 23 (2), 242-266.
- Nickerson, Jack A., Zenger, Todd R. (2004). A Knowledge-Based Theory of the Firm: The Problem-Solving Perspective. *Organization Science*, 15 (6), 617-632.
- Nonaka, Ikujiro (1994). A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation. *Organization Science*, 5 (1), 14-37.

- Nonaka, Ikujiro, Konno, Noboru (1998). The concept of “Ba”: Building a Foundation for Knowledge Creation. *California Management Review*, 40 (3), 40-54.
- Nonaka, Ikujiro, Toyama, Ryoko (2002). A Firm as a dialectical being: towards a dynamic theory of a firm. *Industrial and Corporate Change*, 11 (5), 995-1009.
- Nonaka, Ikujiro, Peltokorpi, Vesa, Tomae, Hisao (2005). Strategic Knowledge creation: the case of Hamamatsu Photonics. *International Journal of Technology Management*, 30 (3/4), 248-264.
- Nonaka, Ikujiro, Peltokorpi, Vesa (2006). Objectivity and Subjectivity in Knowledge Management: A Review of 20 Top Articles. *Knowledge and Process Management*, 13 (2), 73-82.
- Nonaka, Ikujiro, von Krogh, Georg, Voelpel, Sven (2006). Organizational Knowledge Creation Theory: Evolutionary Paths and Future Advances. *Organization Studies*, 27 (8), 1179-1208.
- Ordóñez Pablos, Patricia (2004). The Nurture of Knowledge-Based Resources through the Design of an Architecture of Human Resource Management Systems: Implications for Strategic Management. *International Journal of Technology Management*, 27 (6/7), 533-543.
- Ordóñez de Pablos, Patricia, Peteraf, Margaret A., Ventura Victoria, Juan (2007). Foreword: the Resource-Based Theory of the Firm – Challenges, New and Old. *International Journal of Learning and Intellectual Capital*, 4 (1/2), 1-10.
- Oxley, J. E., Sampson, R. C. (2004). The Scope and Governance of International R&D Alliances. *Strategic Management Journal*, 25, 723-749.
- Park, Seung Ho, Chen, Roger, Gallagher, Scott (2002). Firm Resources as Moderators of the Relationship between Market Growth and Strategic Alliances in Semiconductor Start-ups. *Academy of Management Journal*, 45 (3), 527-545.
- Penrose, Edith T. (1959). *The Theory of the Growth of the Firm*. Londres: Basil Blackwell.
- Phan, Phillip H., Peridis, Theodore (2000). Knowledge Creation in Strategic Alliances: Another Look at Organizational Learning. *Asia Pacific Journal of Management*, 17, 201-222.
- Poppo, Laura, Zenger, Todd. (1998). Testing Alternative Theories of the Firm: Transaction Cost, Knowledge-Based, and Measurement Explanations for Make-or-Buy Decisions in Information Services. *Strategic Management Journal*, 19 (9), 853-877.
- Porter, M. (1991). Towards a Dynamic Theory of Strategy. *Strategic Management Journal*, 12, 95-117.
- Simonin, Bernard L. (2004). An Empirical Investigation of the Process of Knowledge Transfer in International Strategic Alliances. *Journal of International Business Studies*, 35 (5), 407-427.
- Spender, J. C. (1992). Limits to Learning from the West: How Western Management Advice May Prove Limited in Eastern Europe. *The International Executive*, 34 (5), 389-410.
- Spender, J. C., Grant, R. M. (1996). Knowledge and the Firm: Overview. *Strategic Management Journal*, 17, 5-9.
- Spender, J. C. (2007). Data, Meaning and Practice: How the Knowledge-Based View Can Clarify Technology’s Relationship with Organisations. *International*

- Journal of Technology Management*, 38 (12), 178-196.
- Sveiby, Karl-Erik (2001). A Knowledge-Based Theory of the Firm to Guide in Strategy Formulation. *Journal of Intellectual Capital*, 2 (4), 344-358.
- Takeishi, Akira (2002). Knowledge Partitioning in the Interfirm Division of Labor: The Case of Automotive Product Development. *Organization Science*, 13 (3), 321-338.
- Tarziján, Jorge (2003). Revisando la teoría de la firma. *ABANTE*, 6 (2), 149-177.
- Teece, David J., Pisano, Gary, Shuen, Amy (1997). Dynamic Capabilities and Strategic Management. *Strategic Management Journal*, 18 (7), 509-533.
- Tseng, Chun-Yao, Pai, Da Chang (2009). Strategic Knowledge Capabilities in Taiwan's Semiconductor Industry. *International Journal of Intelligent Enterprise*, 1 (2), 139-155.
- Wang, Ya-Hui, Miao, Der-Jin (2005). Using Strategic Alliances to Make Decisions about Investing in Technological Innovations. *International Journal of Management*, 22 (4), 626-634.
- Wernerfelt, Birger. (1984). A Resource View of the Firm. *Strategic Management Journal*, 5, 272-280.