



CURSOS DE VERANO 2002 www.uclm.es/curve2002
(Vicerrectorado de Extensión Universitaria y del Campus de Cuenca)
Universidad de Castilla-La Mancha



GROKIS www.inf-cr.uclm.es/www/grokis
(Group for Research in Organizational Knowledge, Innovation & Strategy)
Area de Organización de Empresas

Ponencia (5 de julio, viernes, 10,00-12,00)

‘Estrategia, Gestión del Conocimiento y Creación de Valor’

Fátima Guadamillas Gómez
Prof. Titular de Organización de Empresas
(Universidad de Castilla-La Mancha)

Francisco J. Forcadell Martínez
Prof. Asociado de Organización de Empresas
(Universidad Rey Juan Carlos de Madrid)

Patrocinan:

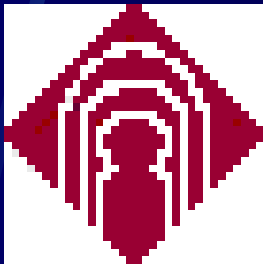
soluziona



Colaboran:



ESTRATEGIA, GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO Y CREACIÓN DE VALOR



Ciudad Real, julio 2002

Fátima Guadamillas Gómez

Área de Organización de Empresas

Universidad de Castilla La Mancha

Francisco Javier Forcadell Martínez

Universidad Rey Juan Carlos

NUEVOS RETOS PARA LA EMPRESA (I)

- **EMPRESAS DE NUEVA ECONOMÍA**
- **CAMBIO EN LAS FUNCIONES DIRECTIVAS**
- **LA IMPORTANCIA DE LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO**
- **REDES DE INFORMACIÓN**
- **NUEVAS FORMAS DE EMPRESAS**
- **CONVERGENCIA TECNOLÓGICA**
- **INNOVACIÓN PERMANENTE**
- **NUEVAS FORMAS DE ORGANIZACIÓN**
- **DESINTERMEDIACIÓN**
- **IMPORTANCIA DEL CONSUMIDOR**

NUEVOS RETOS PARA LA EMPRESA (II)

- ✦ **CAMBIOS EN LAS TÉCNICAS DE COMUNICACIÓN**
- ✦ **ESTRECHA RELACIÓN ENTRE INVERSIÓN, TECNOLOGÍA Y COMPETITIVIDAD**
- ✦ **ALTERACIÓN DE LA RELACIÓN ENTRE COSTES Y PRECIOS**
- ✦ **POSIBILIDADES PARA EL DESARROLLO DE PRODUCTOS DIGITALES**
- ✦ **MENOR IMPORTANCIA DE LA DIMENSIÓN**

INTERROGANTES SOBRE LA ESTRATEGIA DE CONOCIMIENTO

- ¿Cuál deber ser la estrategia de conocimiento elegida para cumplir los objetivos de la empresa?
- ¿Cuáles son los factores críticos para su éxito?
- ¿Cómo debe llevarse a cabo el proceso de implantación de la misma?
- ¿Cuáles son las dificultades para llevarla a cabo?
- ¿Cuáles pueden ser las consecuencias para los resultados de la empresa?

ÍNDICE: ESTRATEGIA Y GC

- **CONCEPTOS BÁSICOS**
- **CONOCIMIENTO COMO RECURSO ESTRATÉGICO**
- **EL CICLO DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO**
- **ESTRATEGIA DE CONOCIMIENTO Y DINAMISMO DEL MERCADO**
- **FORMULACIÓN E IMPLANTACIÓN DE UNA ESTRATEGIA DE CONOCIMIENTO. IMPLICACIONES Y DIFICULTADES**
- **ANÁLISIS DE LAS ESTRATEGIAS DE CONOCIMIENTO**

INTRODUCCIÓN

La GC como base de una ventaja competitiva sostenible
(Spender y Grant, 1996)

Justificación de la existencia de la empresa a partir de su capacidad
para crear, integrar y aplicar conocimiento (Brown y Duguid, 1998)

La GC supone un cambio sustancial en la dirección de la empresa

El estudio de la GC abre nuevas líneas de investigación sobre
sus implicaciones estratégicas y organizativas

DEFINICIONES DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

- **Gopal y Gagnon (1995):** “consiste en evaluar el conocimiento actual, identificar categorías de conocimiento necesarias para apoyar la estrategia global y ampliar con este fin la base de conocimientos”
- **O’Dell y Grayson (1998):** “una estrategia consciente desarrollada en la empresa para que el conocimiento vaya a las personas adecuadas, en el momento correcto”
- **Malhotra (1998):** “procesos organizativos relacionados con la adaptación, la supervivencia y la competencia en un entorno cambiante”
- **Brikett (1995):** “el proceso de consolidación del conocimiento tácito, por el cual se hace accesible y se fomenta su continua creación”
- **Grant (1996) :** “proceso por el cual se integran y desarrollan nuevos conocimientos”

TIPOS DE CONOCIMIENTO

- **Spender (1996):** individual y colectivo
- **Quinn, Anderson y Finkelsten (1996):** básico, práctico, de sistemas y creatividad
- **Machlup (1980):** “saber qué”, “saber por qué”, “saber lo qué” y “saber cómo”
- **Teece (1998):** observables y no observables; positivos y negativos
- **Nelson y Winter (1982) y Grant (1996):** explícito y tácito.

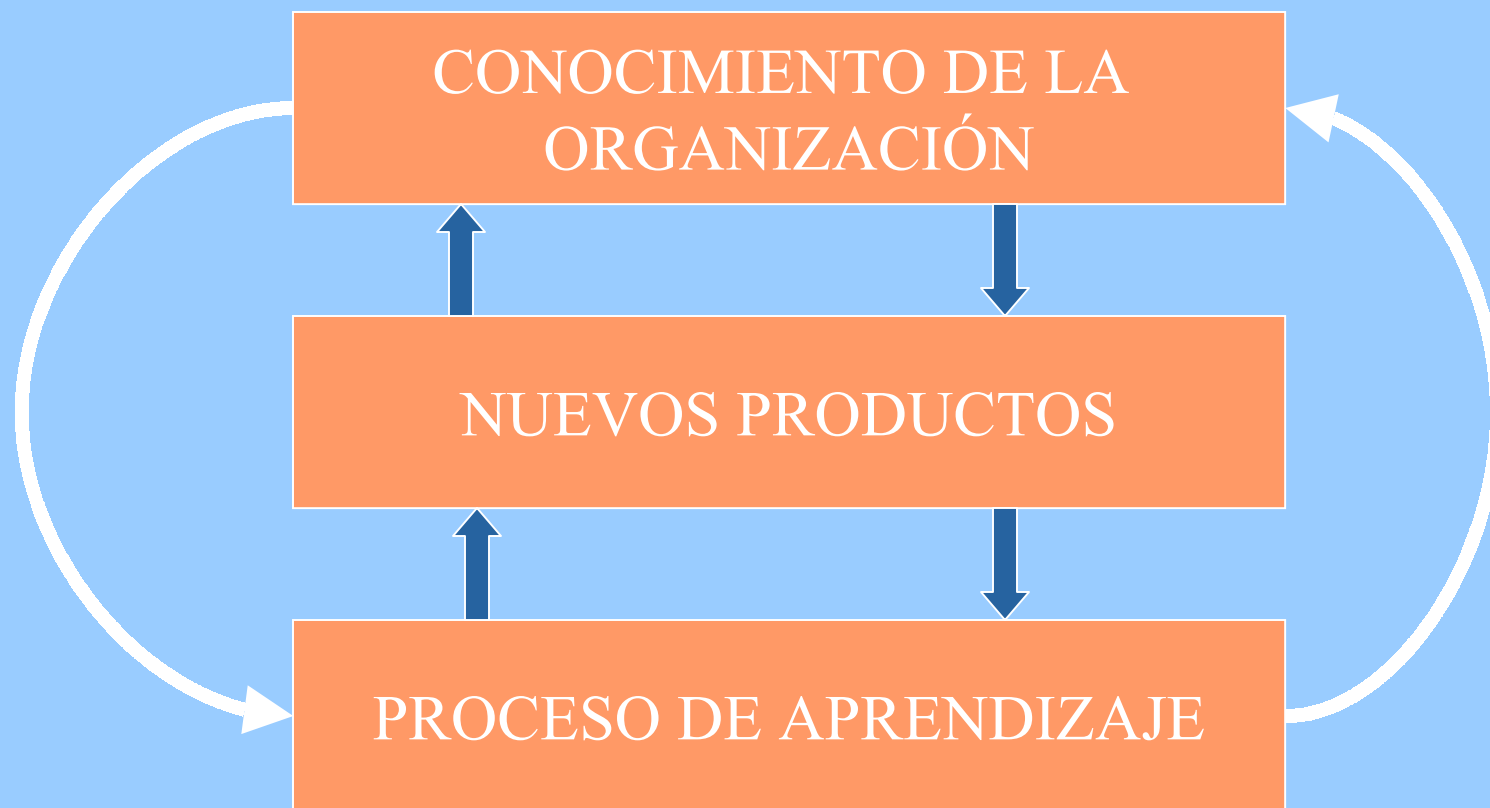
CARACTERÍSTICAS DEL CONOCIMIENTO COMO RECURSO ESTRATÉGICO

- **ESCASEZ Y DIFERENCIACIÓN**
- **VALOR EN TÉRMINOS ESTRATÉGICOS**
- **DIFICULTAD PARA TRANSMITIRLO**
- **IMPERFECTAMENTE MÓVIL**
- **AMBIGÜEDAD CAUSAL**
- **SU VALOR NO DISMINUYE CON EL USO**
- **FUENTE DE APRENDIZAJE**
- **HETEROGENEIDAD**
- **COSTE ELEVADO DE CREACIÓN, PERO NO DE DISTRIBUCIÓN Y APLICACIÓN**
- **FORMA PARTE DE LA CULTURA DE LA ORGANIZACIÓN**
- **AÑADE VALOR AL RESTO DE LOS RECURSOS**
- **DIFICULTADES DE VALORACIÓN Y PROTECCIÓN**
- **DIFICULTADES DE COMERCIALIZACIÓN**

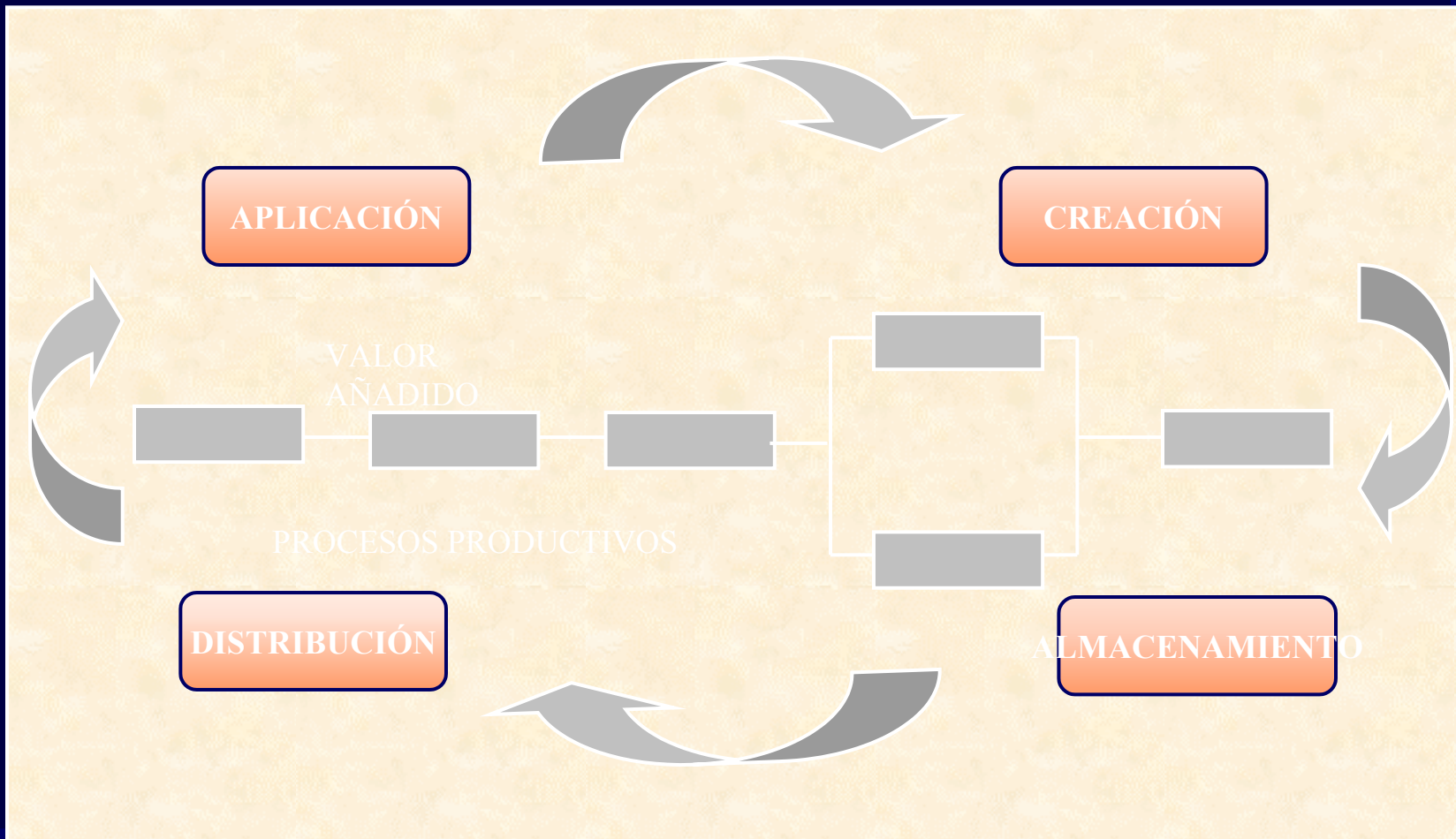
CREACIÓN DE CAPACIDADES A PARTIR DE LOS RECURSOS DE CONOCIMIENTO



MODELO DE GENERACIÓN DE CAPACIDADES DINÁMICAS A PARTIR DE LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

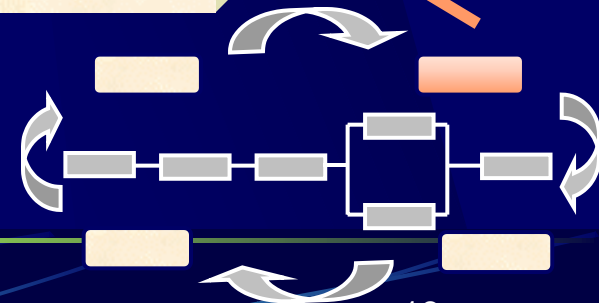


NÚCLEO DEL PROCESO DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO



CREACIÓN DEL CONOCIMIENTO

- **Combinación de informaciones, experiencias o conocimientos anteriores, para desarrollar mejoras e innovaciones**
- * **Proceso continuo**
- * **Fase clave del proceso (Nonaka, 1991; Ruggles, 1998)**
- **Importancia del conocimiento del entorno (Daft y Weick, 1984): acercamiento indirecto, condicionado, activo y directo**



PROCESO DE CREACIÓN DEL CONOCIMIENTO

DIMENSIONES DE LA BASE DE CONOCIMIENTO INTERNO DE LA ORGANIZACIÓN

(Zander y Kogut, 1995)

Transmisible

Codificable

Complejo

Dependiente
de un sistema

Observable

CONOCIMIENTO EXTERNO ADQUIRIDO (Información y "Know-how")

- ACUERDOS
FORMALES:

- CONTACTOS
INFORMALES

PROCESO DE RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS

(Ginsberg, 1994)

Creatividad

Comprensión

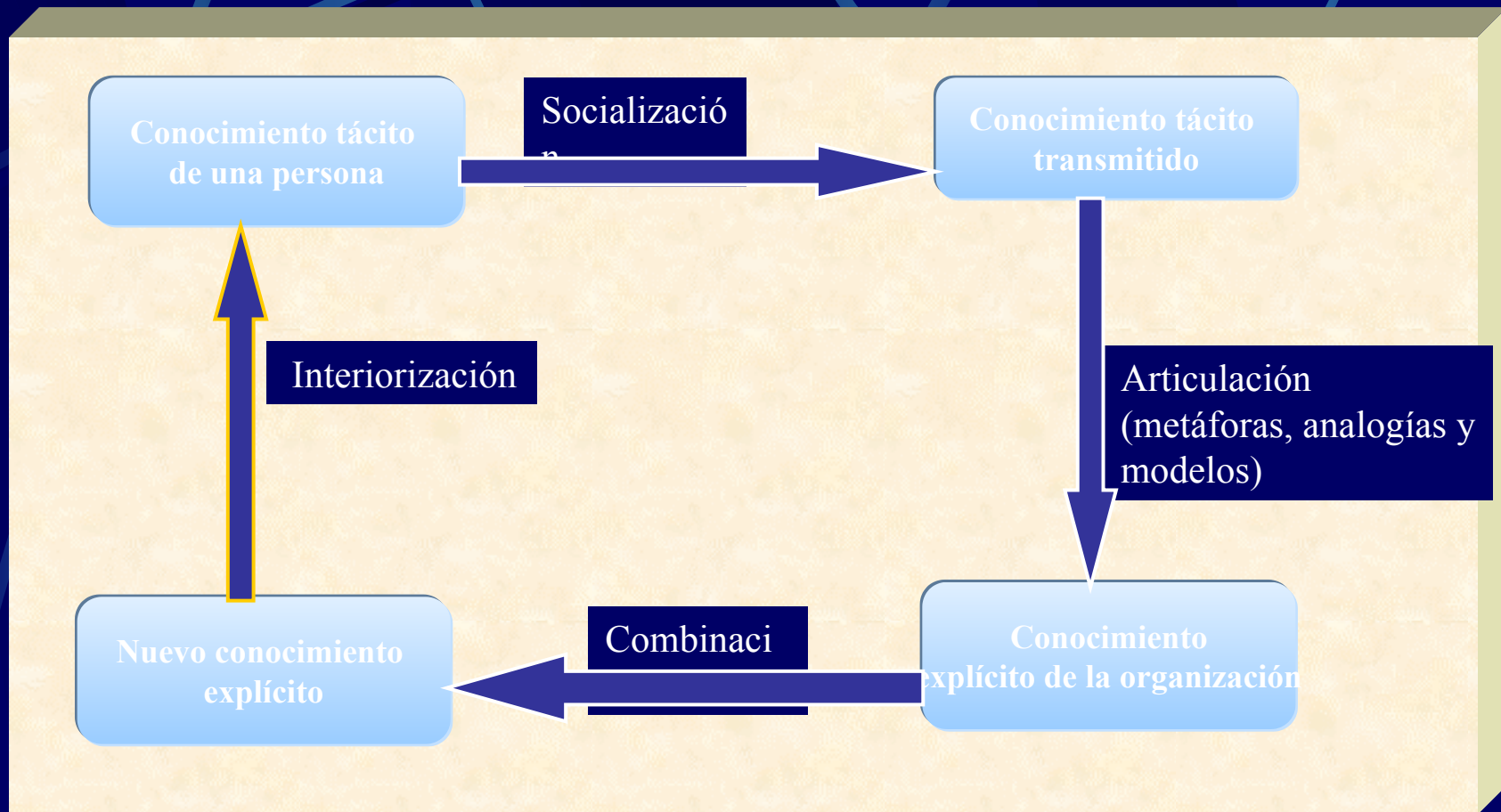
Consenso

NUEVO
CONOCIMIENTO

INNOVACIÓN

CAPACIDAD DE ABSORCIÓN DE CONOCIMIENTOS
(INDIVIDUAL Y COLECTIVA)

CICLO DE CREACIÓN DEL CONOCIMIENTO



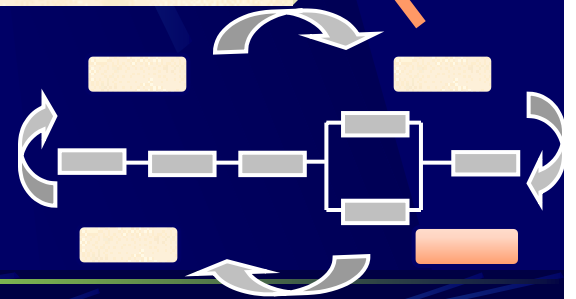
FUENTE: Elaboración propia a partir de Nonaka (1991)

ALMACENAMIENTO DEL CONOCIMIENTO

* DIFICULTADES PARA ALMACENAR EL CONOCIMIENTO TÁCITO

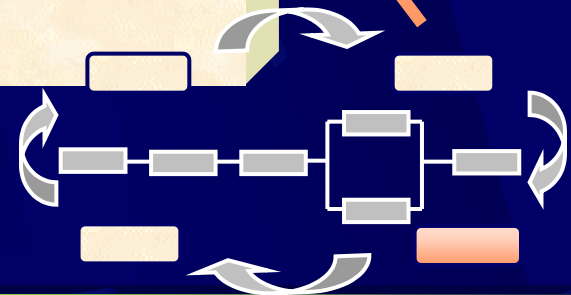
* **SISTEMAS:** Informes, bases de datos, otros sistemas informáticos; aplicaciones integrativas, aplicaciones interactivas

• **LA IMPORTANCIA DE FILTRAR EL CONOCIMIENTO**



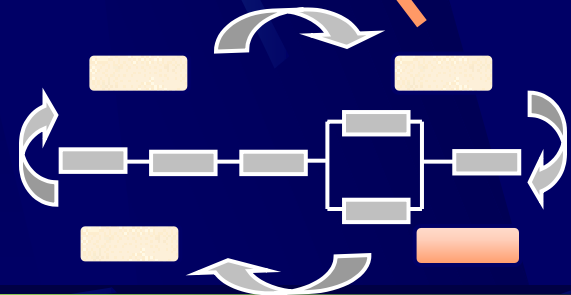
DISTRIBUCIÓN Y ACCESO AL CONOCIMIENTO

- * **Facilita el acceso al conocimiento a las personas que lo requieren**
- * **La distribución da lugar a nuevos usos**
- * **Apoyo de las tecnologías de la información**
- * **Dificultades culturales de transmisión del conocimiento tácito**

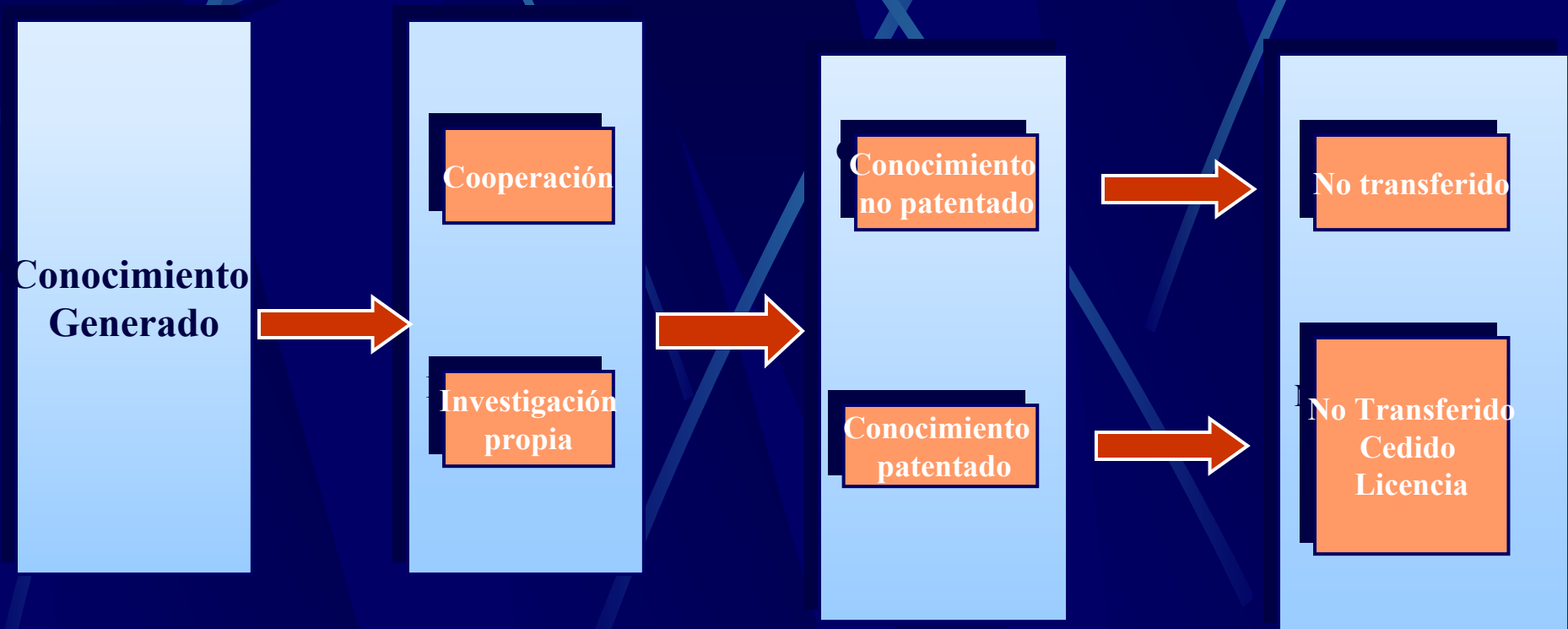


APLICACIÓN DEL CONOCIMIENTO

- * Fase principal del ciclo para algunos autores
- * El conocimiento organizado en “módulos”, permite varias reutilizaciones
- * La cultura compartida determina el éxito en esta fase



PROTECCIÓN DEL CONOCIMIENTO



ESTRATEGIA DEL CONOCIMIENTO Y DINAMISMO DEL MERCADO

MERCADOS DINÁMICOS

- **Decisiones simples y poco estructuradas**
- **Ambigüedad, múltiples alternativas**
- **El conocimiento fluye con facilidad entre empresas del sector**
- **Resultados impredecibles**
- **Dificultad para seleccionar los conocimientos relevantes**
- **Ventaja competitiva difícil de mantener**
- **Desarrollo de capacidades experimentales**

FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA DE CONOCIMIENTO EN LA EMPRESA

¿CUÁL VA A SER LA ESTRATEGIA DE CONOCIMIENTO?

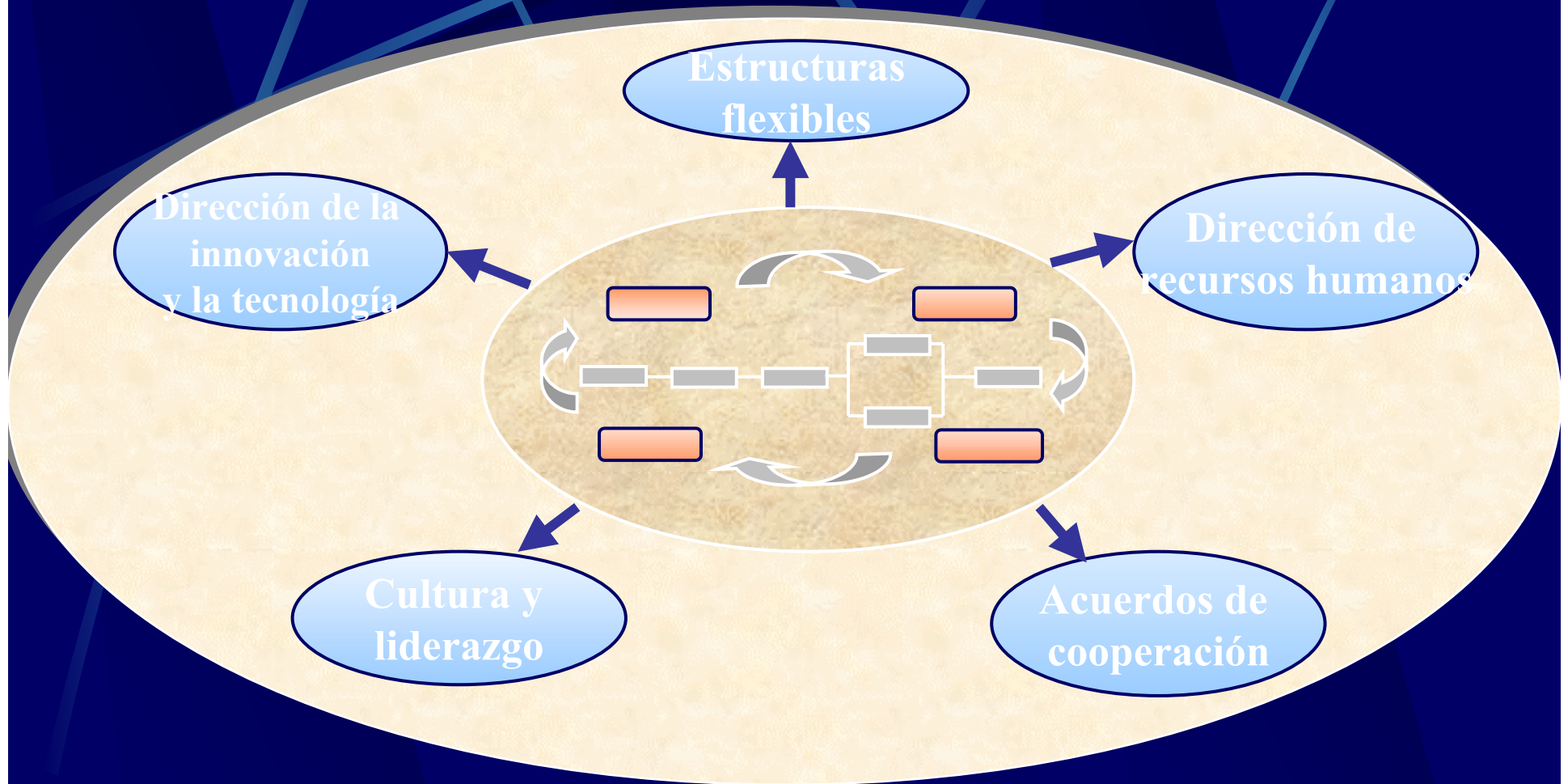
¿CUÁLES SON LOS CONOCIMIENTOS DISPONIBLES?

¿CUÁL ES NUESTRA CAPACIDAD DE APRENDIZAJE E INNOVACIÓN?

¿CUÁLES SON NUESTRAS CARENCIAS DE CONOCIMIENTOS?

¿CUÁLES SON NUESTRAS CARENCIAS DE CONOCIMIENTOS?

IMPLANTACIÓN DE LA ESTRATEGIA DE CONOCIMIENTO EN LA EMPRESA



IMPLICACIONES DE LA ESTRATEGIA DE CONOCIMIENTO EN EL DISEÑO ORGANIZATIVO

- * DESCENTRALIZAR LA TOMA DE DECISIONES**
- * FACILITAR EL ACCESO A LA INFORMACIÓN**
- * SISTEMAS DE CONTROL FLEXIBLES**
- * SISTEMAS DE COORDINACIÓN**
- * AUTONOMÍA EN LA TOMA DE DECISIONES**
- * NECESIDAD DE DEFINIR LAS FUNCIONES CLAVE,
LAS TAREAS RUTINARIAS Y LAS DE APOYO**

ESTRATEGIAS DE CONOCIMIENTO GENÉRICAS

- **CONOCIMIENTO COMO RECURSO ESTRATÉGICO**
- **CONOCIMIENTO COMO CAUSA DEL DESARROLLO (Mosanto)**
- **ESTRATEGIA DE INNOVACIÓN Y CREACIÓN DE CONOCIMIENTO (Oticon; Xeros)**
- **DESARROLLO SOLO DE CONOCIMIENTOS ESTRATÉGICO (Motorola)**
- **CONOCIMIENTO DE COMPETENCIAS ESENCIALES (DuPont)**
- **INNOVADORES, SOLITARIOS, EXPLOTADORES Y EXPLORADORES (Bierley y Chakrabarti, 1996)**

ESTRATEGIAS DE TRANSMISIÓN DE CONOCIMIENTO

AMPLIA DISTRIBUCIÓN EXTERNA DE CONOCIMIENTO (Nestcape)

TRANSMISIÓN DEL CONOCIMIENTO DE LOS EXPERTOS (Grupo Heineken)

CODIFICACIÓN DEL CONOCIMIENTO (medicina, informática y consultoría)

PERSONALIZACIÓN DEL CONOCIMIENTO (medicina, informática y consultoría)

POTENCIAR LA TRANSFERENCIA INTERNA DE CONOCIMIENTO (McDonald's)

ESTRATEGIAS BASADAS EN LA RELACIÓN DE CONOCIMIENTOS

- **COMPETENCIA HOMOGENEA (conservadora y poco agresiva)**
- **ESPECULADORAS (conocimiento exclusivo, pero poco rentabilizado)**
- **SINÉRGICAS (conocimiento poco diferenciado, pero complementario)**
- **HETEROGNEIDAD CREATIVA (conocimiento específico y diferenciado, estrategia muy agresiva)**

ESTRATEGIAS DE CONOCIMIENTO DE EMPRESAS MULTINACIONALES

Tipología de Grupta y Govindarajan (1991):

INNOVADORES GLOBALES (Ericsson)

JUGADOR INTEGRADO (IBM)

IMPLANTADOR DE CONOCIMIENTOS (3M)

INNOVADORES LOCALES (KFC)

**MODELOS GENERALES (Bird, Taylor y Beechler, 1998):
EXPORTADO, ADAPTADO, HIBRIDO CERRADO E
HIBRIDO ABIERTO**

ESTRATEGIAS DE EMPRESAS DE NUEVAS TECNOLOGÍAS : LAS CAUSAS DE LA INCERTIDUMBRE

- **CAMBIOS REGULATORIOS**
- **CAMBIOS TECNOLÓGICOS**
- **INCERTIDUMBRE SOBRE EL COMPORTAMIENTO DEL CONSUMIDOR**

CAMBIOS ESTRUCTURALES EN EL SECTOR

- **NUEVAS FORMAS DE SERVIR A LOS CLIENTES**
- **DRÁSTICA REDUCCIÓN DE LOS COSTES DE TRANSACCIÓN**
- **CAMBIOS EN LA ESTRUCTURA DE COSTES**

ESTRATEGIAS PARA LAS EMPRESAS DE NUEVAS TECNOLOGÍAS

- CONTENIDOS (DISNEY, PLANETA, PRISA)
- DISTRIBUCIÓN (AMAZON, EBAY)
- TRANSMISIÓN (AIRTEL, CONSORCIO AUNA)
- SOFTWARE DE COMUNICACIONES (MICROSOFT, NESTCAPE, AOL)
- FABRICANTES DE EQUIPOS (SIEMENS, CISCO)

MODELOS ESTRATÉGICOS

- **MODELO 1: ESPECIALISTAS EN SERVICIOS (COLT VODAFONE)**
- **MODELO 2: ESPECIALISTAS EN SOLUCIONES INTEGRADAS (WORLDCOM, MANNESSMANN)**
- **MODELO 3: ESPECIALISTAS EN UNA ETAPA DE LA CADENA DE VALOR (MICROSOFT, AOL)**
- **MODELO 4: INTEGRADORES (ATT)**

LA ESTRATEGIA DE LA EMPRESA

- **LOS FRACASOS : LA AUSENCIA DE ESTRATEGIA**
- **LOS RETOS**
- **EL FUTURO DE LA ESTRATEGIA**

LOS FRACASOS : LA AUSENCIA DE ESTRATEGIA (I)

- * COMPETENCIA SÓLO VÍA PRECIOS**
- * DIFICULTADES PARA LA IMPLANTACIÓN DE ESTRATEGIAS GENÉRICAS**
- * OBJETIVOS EQUIVOCADOS**
- * PROCESOS INADECUADOS**
- * DIVERSIFICACIÓN NO VALORADA**
- * EMPRESAS LÍDERES DE SECTORES TRADICIONALES FRACASAN EN INTERNET Y SURGEN OTRAS NUEVAS**
- * ESTRATEGIAS DE CANABALIZACIÓN**

LOS FRACASOS : LA AUSENCIA DE ESTRATEGIA (II)

- ✦ **INEXISTENCIA DE BARRERAS DE ENTRADA**
- ✦ **INDICADORES POCO RELACIONADOS CON LOS RESULTADOS**
- ✦ **NEGOCIOS ARTIFICIALES**
- ✦ **SE OLVIDAN LAS CARACTERÍSTICAS INDIVIDUALES**
- ✦ **DIFICULTADES PARA RENTABILIZAR LAS NUEVAS TECNOLOGÍAS** (experiencia, adaptación, aprendizaje)

LOS RETOS

- ★ REDUCCIÓN DE BARRERAS DE ENTRADA
- ★ AMPLIA LOS MERCADOS
- ★ INTERNET CONTRIBUYE A MEJORAR LA ESTRATEGIA
- ★ REDUCE LA IMPORTANCIA DE LA LOCALIZACIÓN
- ★ REDUCE LOS COSTES VARIABLES
- ★ VENTAJAS DE ESTAR EN RED
- ★ DIFICULTADES PARA CONSTRUIR UNA IMAGEN DE MARCA
- ★ EXPANSIÓN DE LA EMPRESA
- ★ GENERALIZACIÓN DE LA SUBCONTRATACIÓN
- ★ SE INCREMENTA EL PODER DE CONSUMIDORES

EL ENTORNO FUTURO DE LA ESTRATEGIA

- ✱ **CONTINUO DESARROLLO DE LA TECNOLOGÍA**
- ✱ **INTENSIFICACIÓN DE LA COMPETENCIA**
- ✱ **APLICACIÓN DE INTERNET EN NEGOCIOS TRADICIONALES**
- ✱ **INCREMENTO DEL PODER DE LOS CONSUMIDORES**
- ✱ **CAMBIA EL IMPACTO DE LA PUBLICIDAD**
- ✱ **INTERNET COMO COMPLEMENTO DE LA ESTRATEGIA**
- ✱ **COHERENCIA CON LOS NEGOCIOS TRADICIONALES**

DETERMINANTES DE LA CREACIÓN DE VALOR

- ✦ EFICIENCIA
- ✦ NOVEDAD E INNOVACIÓN
- ✦ COMPLEMENTARIEDADES
- ✦ ESTRATEGIA TECNOLÓGICA (CASO INTEL)

RECOMENDACIONES PARA LA ADAPTACIÓN

- ★ **RENOVACIÓN DE EQUIPOS**
- ★ **FORMACIÓN**
- ★ **MEDIDAS DE FOMENTO DE LA INVERSIÓN**
- ★ **APERTURA DE MERCADOS**
- ★ **SUPERAR LOS PROBLEMAS CULTURALES**
- ★ **LA TECNOLOGÍA ES UNA INVERSIÓN Y NO UN GASTO**

ADAPTACIÓN DEL MODELO DE NEGOCIO

- **Identificar segmentos de mercado**
- **Ofrecer valor a los clientes**
- **Enfocarse hacia atributos clave**
- **Mejorar los sistemas de reparto y acceso al cliente**
- **Estructura de costes adecuadas**
- **Justificar inversiones**
- **Diseñar la trayectoria**

CONCLUSIONES I

- * EL CONOCIMIENTO ES UN RECURSO ESTRATÉGICO EN EL QUE SE BASA LA VENTAJA COMPETITIVA DE LA EMPRESA**
- * LA ESTRATEGIA DE CONOCIMIENTO APLICA INFORMACIÓN A LA TOMA DE DECISIONES**
- * LAS FASES CLAVE DEL PROCESO SON LA CREACIÓN Y APLICACIÓN, NO LA MEDICIÓN DE LOS RESULTADOS**
- * CONOCIMIENTO TÁCITO Y EXPLÍCITO SON INSEPARABLES**
- * EL CICLO DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO SE FORTALECE CON LA EXPERIMENTACIÓN Y COMPROBACIÓN**

CONCLUSIONES II

- LAS TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN SON ÚTILES EN EL PROCESO, PERO POR SI MISMAS, NO GARANTIZAN EL ÉXITO DEL MISMO**
- LA CULTURA DE LA ORGANIZACIÓN Y EL LIDERAZGO DEBEN FAVORECER LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO**
- LAS EMPRESAS DESARROLLAN ESTRATEGIAS GLOBALES, DE DISTRIBUCIÓN DE CONOCIMIENTO, EN SU COMPLEMENTARIEDAD Y ESTRATEGIAS DE EMPRESAS MULTINACIONALES**
- ESTAS ESTRATEGIAS HAN SIDO COHERENTES Y EFICACES PARA TODAS LAS FASES DEL PROCESO**

CONCLUSIONES III

- Internet supone replantearse las fuentes de creación de valor para la estrategia
- Implica cambiar los modelos de negocios existentes
- Implica nuevos sistemas para acercarse al mercado
- Necesidad de interacción con los clientes para mejorar la gestión de conocimiento
- Las empresas participan en distintas redes
- Es necesario desarrollar nuevas tecnologías (acuerdos, outsourcing, ...)
- Las inversiones conllevan una cierta incertidumbre
- Es necesario desarrollar una estrategia enfocada al conocimiento
- Los resultados deben analizarse a través de múltiples dimensiones (Yahoo y Amazon)