



CURSOS DE VERANO 2002 [www.uclm.es/curve2002](http://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](http://www.inf-cr.uclm.es/www/grokis)  
(Group for Research in Organizational Knowledge, Innovation & Strategy)  
Area de Organización de Empresas

---

**Ponencia (3 de julio, miércoles, 19,00-20,30)**

*‘La Cooperación en la  
Gestión del Conocimiento’*

Luis Angel Guerras Martín  
Catedrático de Organización de Empresas  
(Universidad Rey Juan Carlos de Madrid)

---

Patrocinan:

**soluziona**



Colaboran:





**LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO  
EMPRESARIAL EN LA NUEVA ECONOMÍA**

Director:

José V. Guarnizo García

Secretarios: Felipe Hernández Perlina

Manuel Villasalero Díaz

**LA COOPERACIÓN EN LA  
GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO**



*Luis Ángel Guerras Martín*

Universidad Rey Juan Carlos

# LA COOPERACIÓN EN LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

## ESQUEMA DE LA PRESENTACIÓN

### 1. LOS ACUERDOS DE COOPERACIÓN ENTRE EMPRESAS

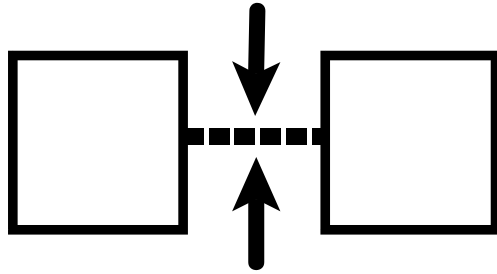
- Concepto y características de la cooperación entre empresas
- Razones o motivos para la cooperación; Ventajas e inconvenientes
- Tipos de acuerdos

### 2. LA COOPERACIÓN Y LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

- La cooperación como forma de adquirir y generar conocimiento
- Objetivos de la cooperación en la gestión del conocimiento: el aprendizaje
- Tipos de recursos y capacidades adecuados para cooperar

### 3. LA DIRECCIÓN DE LOS ACUERDOS DE COOPERACIÓN

- El proceso de dirección de los acuerdos de cooperación
- Factores de éxito en la cooperación
- El éxito en los acuerdos de cooperación



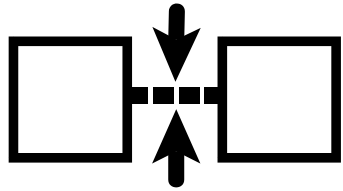
## COOPERACIÓN ENTRE EMPRESAS

### DEFINICIÓN

**“Un acuerdo entre dos o más empresas independientes que, uniendo o compartiendo parte de sus capacidades y/o recursos, sin llegar a fusionarse, instauran un cierto grado de interrelación con objeto de incrementar sus ventajas competitivas” (Fernández Sánchez, 1991:27)**

### CARACTERÍSTICAS BÁSICAS

- \* No existe relación de subordinación entre empresas**
- \* Coordinación para realizar actividades conjuntas**
- \* Pérdida de autonomía organizativa**
- \* Difuminación de los límites de la organización**
- \* Interdependencia entre empresas**
- \* Consecución de un objetivo común**



## COOPERACIÓN ENTRE EMPRESAS

## JUSTIFICACIÓN

### ECONÓMICA

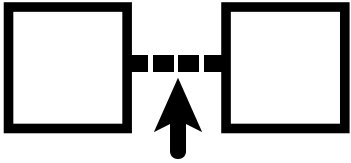
- \* La empresa realiza las actividades para las que es más eficiente
- \* Reducción de los costes de transacción

### ESTRATÉGICA

- \* Posibilidad de conseguir una mejor posición competitiva en el mercado
- \* Método de desarrollo alternativo al crecimiento interno y a las F/A

### ORGANIZATIVA

- \* Una empresa sola es incapaz de disponer de los recursos necesarios para supervivencia
- \* Cada socio aporta los recursos que tiene y que el otro necesita y no tiene



## COOPERACIÓN ENTRE EMPRESAS

### VENTAJAS

- \* Elimina complejidad organizativa (coordinación, planificación, control)
- \* Cada socio se concentra en actividades clave
- \* Los compromisos son menos irreversibles

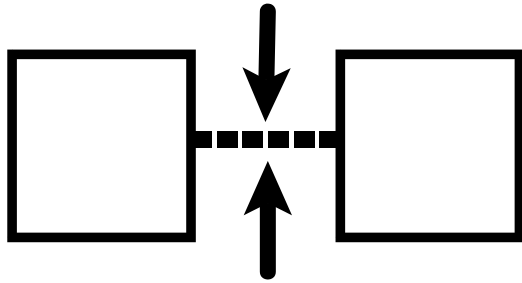
### \* TRANSACCIONES INTERNAS

### \* TRANSACCIONES DE MERCADO

- \* Mayor duración de las relaciones ù estabilidad
- \* Disminución del riesgo
- \* Reducción de los costes de transacción:
  - Evita cambios frecuentes de objetivos
  - Elimina dificultades de información
  - Disminuye comportamientos oportunistas

- \* Mantiene independientes los equipos de gestión
- \* Supone un compromiso menos irreversible

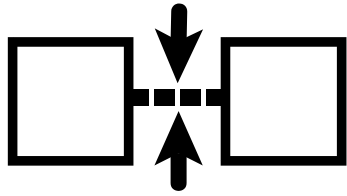
### \* FUSIONES/ADQUISICIONES



## COOPERACIÓN ENTRE EMPRESAS

### INCONVENIENTES

- \* Puede disipar ventajas competitivas Û “caballo de Troya”
- \* Pérdida de autonomía en la toma de decisiones
- \* Requiere coordinación continua entre socios Û costes
- \* Pueden existir intereses divergentes entre los socios
- \* Desplazamiento poder e influencia dentro de organizaciones



## COOPERACIÓN ENTRE EMPRESAS

### TIPOS DE ACUERDOS

#### ACTIVIDADES IMPLICADAS

ENFOCADAS

COMPLEJAS

#### NÚMERO DE SOCIOS

DOS SOCIOS

PLURALIDAD

#### RELACIÓN COMPETITIVA SOCIOS

VERTICAL

HORIZONTAL  
COMPETITIVA

HORIZONTAL  
COMPLEMENT.

#### TIPOS DE ACUERDOS REALIZADOS

CONTRATOS

ACUERDOS  
ACCIONES

REDES  
INTERORG.

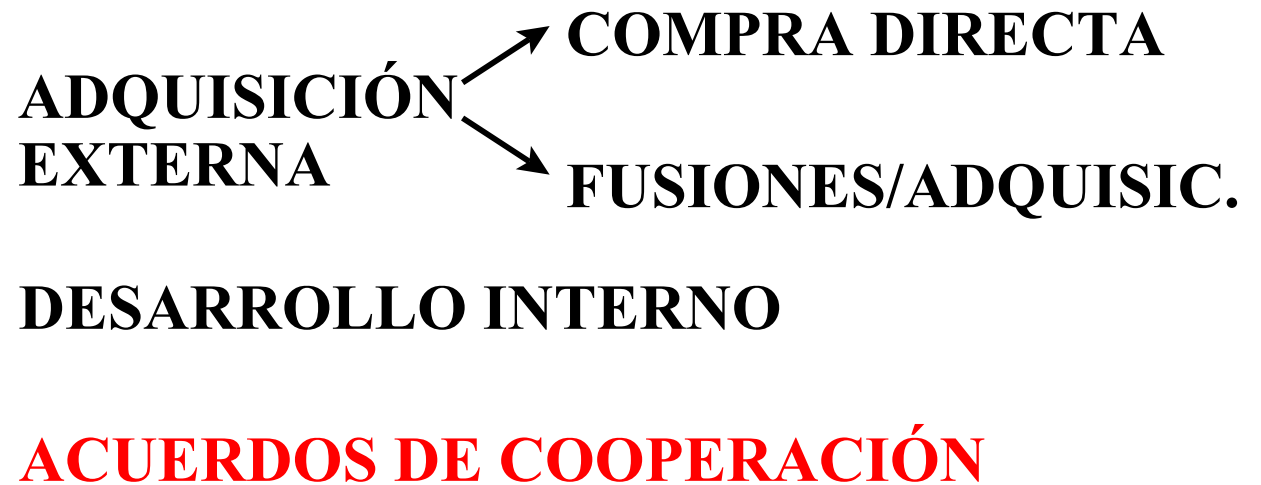


# **LA COOPERACIÓN Y LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO**

- " La cooperación como forma de adquirir y generar conocimiento**
- " Conocimiento = Recursos y capacidades intangibles**
- " Ideas básicas:**
  - Incapacidad para disponer de todos los RyC necesarios**
  - Complementariedad de RyC**
- " Objetivos de la cooperación en la gestión del conocimiento**
- " Tipos de RyC adecuados para cooperar**
- " El aprendizaje como objetivo de la cooperación**



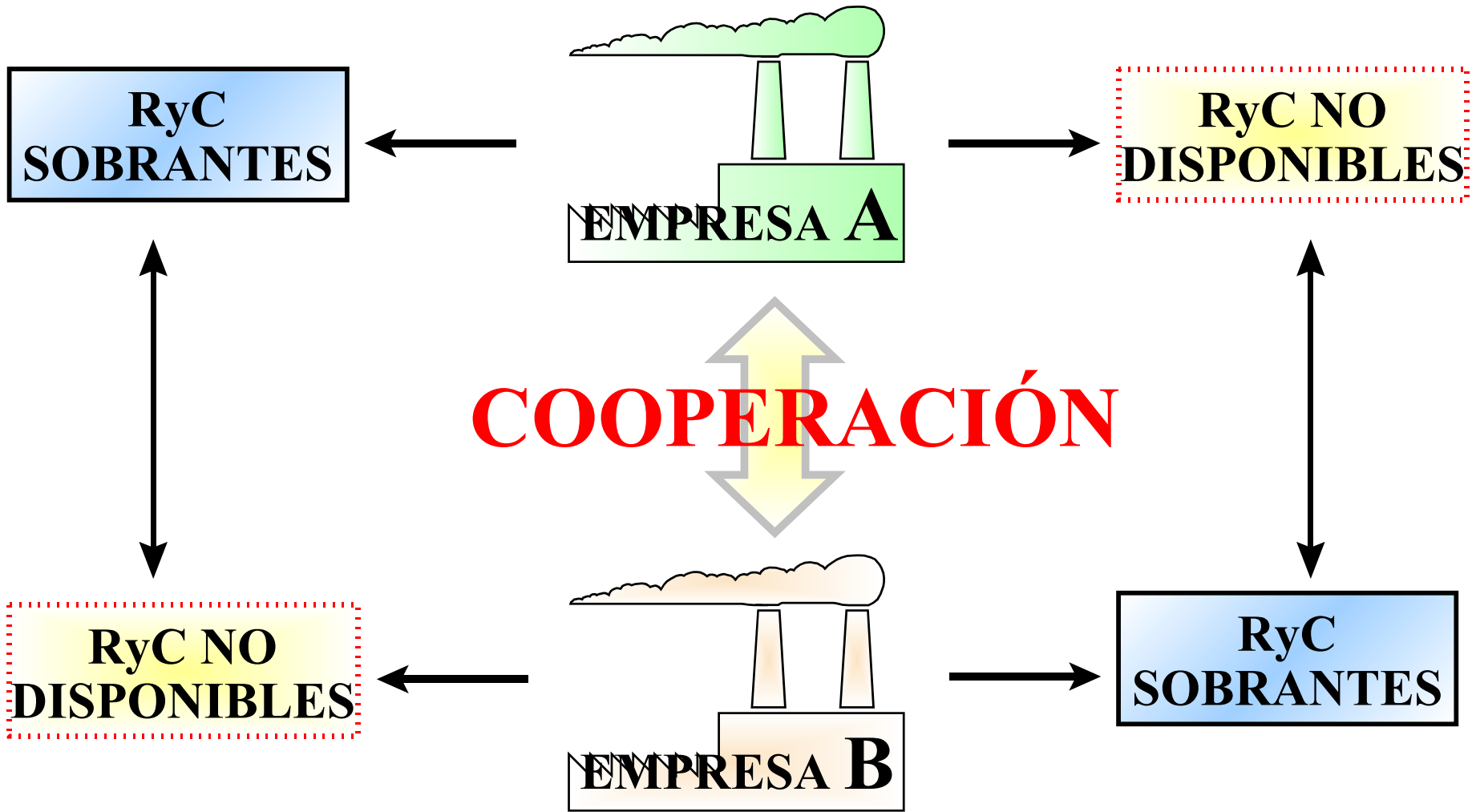
## FORMAS DE ACCESO A RyC



### \* CRITERIOS DE DECISIÓN:

- Transferibilidad: grado especificidad, derechos de propiedad
- Imitabilidad/reproducibilidad
- Carácter explícito o tácito
- Complementariedad de los recursos y capacidades
- Tiempo disponible

# COMPLEMENTARIEDAD DE RyC



# OBJETIVOS DE LA COOPERACIÓN EN LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

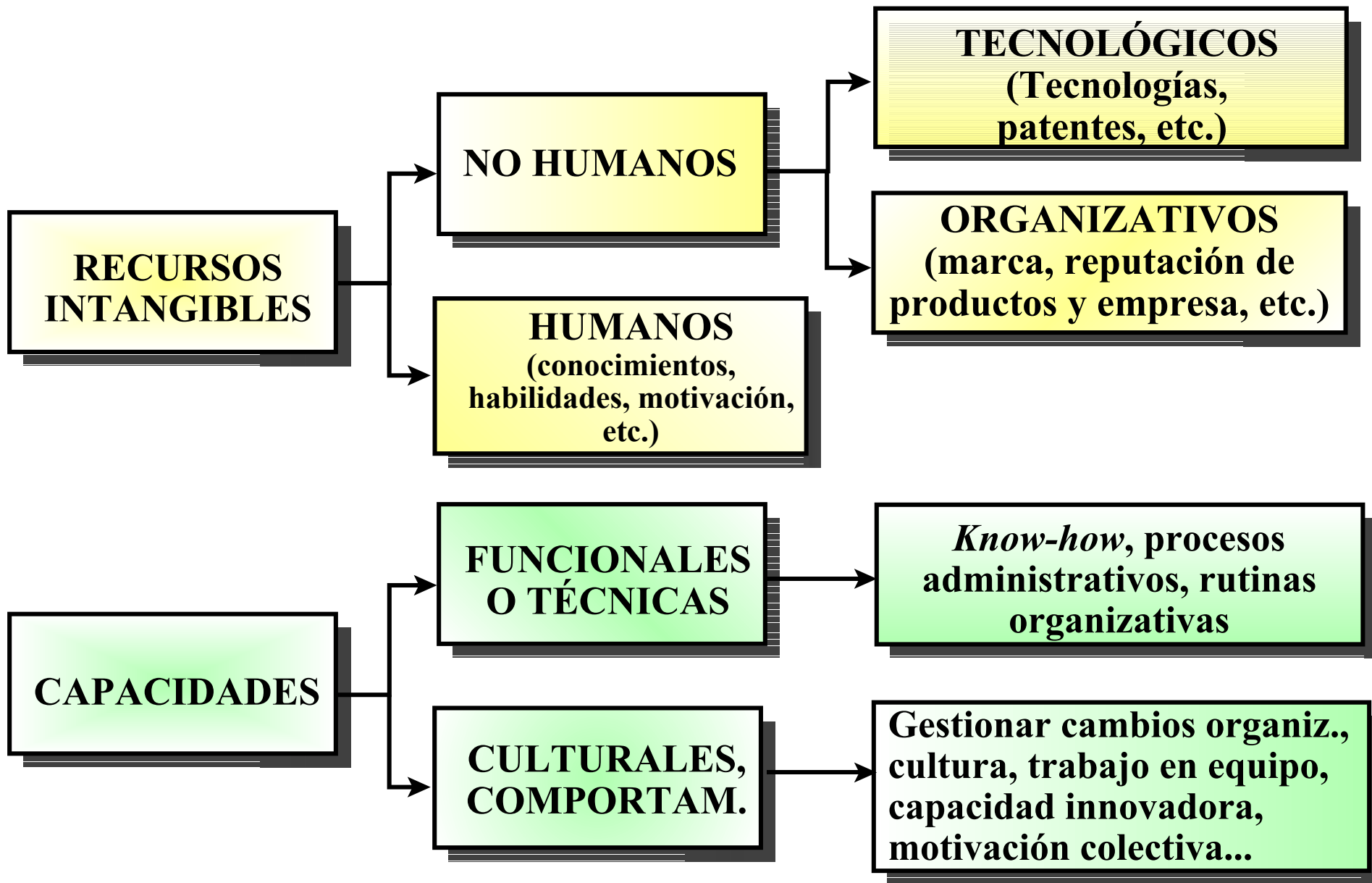
## " OBJETIVOS ESTRATÉGICOS/ECONÓMICOS

↳ Acceso al uso de RyC del socio

## " OBJETIVOS ORGANIZATIVOS

↳ Generación de RyC nuevos (I+D conjunta)  
↳ Disponibilidad de RyC del socio (*benchmarking*)  
↳ Experiencia en acuerdos de cooperación

↓  
**APRENDIZAJE**



## TIPOS DE RECURSOS Y CAPACIDADES

# EL APRENDIZAJE COMO OBJETIVO DE LA COOPERACIÓN

## OBJETIVO

Adquirir e internalizar conocimientos para su utilización tanto en el ámbito del acuerdo de cooperación como para otras actividades de la empresa

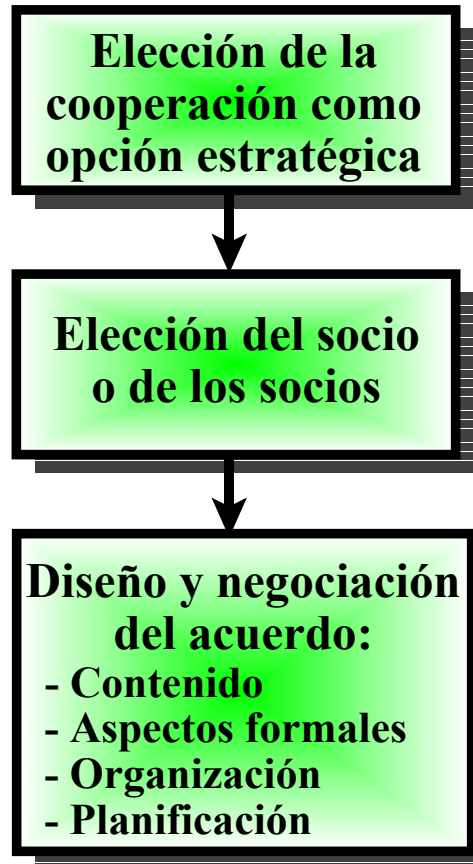
## REQUISITOS

- " Motivación para aprender, intención de internalizar las competencias
- " Accesibilidad al socio: transparencia, comunicación, intercambio de información, trabajo en común
- " Aptitud y receptividad ante los nuevos conocimientos y habilidades
- " Capacidad de asimilación de las competencias en el seno de la organización

## PROBLEMAS

- " Asimetría en el aprendizaje
- " Acceso no deseado del socio a conocimientos y competencias propios ("Caballo de Troya")

## PROCESO DE FORMACIÓN DEL ACUERDO



## GESTIÓN DEL ACUERDO



## RESULTADOS DEL ACUERDO



# EL PROCESO DE DIRECCIÓN DE UNA ALIANZA



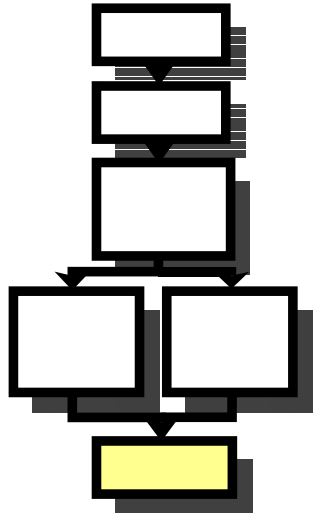
# **FACTORES DE ÉXITO EN LA COOPERACIÓN EN I+D ENTRE EMPRESAS Y ORGANISMOS DE INVESTIGACIÓN**

## **FACTORES ORGANIZATIVOS**

- ~ **Compromiso**
- ~ **Comunicación**
- ~ **Confianza**
- ~ **Ausencia de conflicto**
- ~ **Dependencia**

## **FACTORES DE CONTEXTO**

- ~ **Experiencias previas**
- ~ **Reputación socios**
- ~ **Definición objetivos**
- ~ **Institucionalización relación**
- ~ **Proximidad entre socios**



## EL ÉXITO DE LA COOPERACIÓN

- \* Es difícil medir el éxito de un acuerdo de cooperación
- \* Posible incompatibilidad entre objetivos globales del acuerdo e individuales de los socios

### PERSPECTIVA GLOBAL

- \* **CRITERIOS:**
  - Objetivos acuerdo (¿cualitativ?)
  - Estabilidad del acuerdo
- \* **FORMAS ACABAR ACUERDO:**
  - Colaboración indefinida
  - Colaboración hasta final acuerdo
  - Ruptura del acuerdo

### PERSPECTIVA DEL SOCIO

- \* **SATISFACCIÓN CADA SOCIO:**  
Razones objetivas y subjetivas
- \* La satisfacción depende 3 factores:
  - Logro objetivos estratégicos propios y globales
  - Los beneficios de participar superan a los costes
  - Percepción reparto justo entre socios de beneficios y coste





**LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO  
EMPRESARIAL EN LA NUEVA ECONOMÍA**

Director:

José V. Guarnizo García

Secretarios: Felipe Hernández Perlina

Manuel Villasalero Díaz

**LA COOPERACIÓN EN LA  
GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO**



*Luis Ángel Guerras Martín*

Universidad