

UN MODELO INTEGRAL PARA EVALUAR EL IMPACTO DE LA TRANSFERENCIA DE CONOCIMIENTO INTERORGANIZACIONAL EN EL DESEMPEÑO DE LA FIRMA

AUGUSTO RODRÍGUEZ OREJUELA

Profesor Asistente, Universidad del Valle, Cali, Colombia. Doctor en Ciencias de Empresa,
Universidad de Murcia, España.
Email: arodriguez_88@yahoo.com

Fecha de recepción: 10-10-2004

Fecha de aceptación: 16-2-2005

ABSTRACT

In the last years the relations of co-operation between companies have arised as a new form of production organization that favors the learning and transference processes of Inter-organizational knowledge. These forms of cooperation and in particular the transferred knowledge are constituted in a source of supplemental endowment of competences that contribute to performance of the receiving company. This article presents an integral model to evaluate the performance of the company as a result of Inter-organizational knowledge transference.

KEY WORDS

Transference of Inter-organizational knowledge, performance.

Rating: A

RESUMEN

En los últimos años las relaciones de cooperación entre firmas han surgido como una nueva forma de organización de la producción que favorece los procesos de aprendizaje y transferencia de conocimiento interorganizacional. Estas formas de cooperación y en particular el conocimiento transferido se constituyen en una fuente de dotación complementaria de competencias que contribuyen al desempeño de la firma receptora. En este artículo se presenta un modelo integral para evaluar el desempeño de la firma, como consecuencia de la transferencia de conocimiento interorganizacional.

PALABRAS CLAVE

Transferencia de conocimiento interorganizacional, desempeño.

Clasificación: A

1. INTRODUCCIÓN

El conocimiento transferido y/o compartido en las relaciones de cooperación es vital para el éxito competitivo debido a que las firmas que conocen más acerca de sus clientes, proveedores, competidores y de sí mismas a menudo logran un mejor desempeño frente a sus rivales (Grant, 1996, a).

La visión de la firma basada en el conocimiento, esencia de la perspectiva afincada en los recursos, reconoce al conocimiento organizacional como el activo estratégico más importante de la firma (Grant, 1996, a, b; Conner y Prahalad, 1996). Recientemente autores como Kotabe *et al.* (2003), Takeishi (2001) y Lorenzoni y Lipparini (1999), apoyados en la Teoría de la Firma Basada en el Conocimiento (Grant, 1996, a, b) han reconocido la importancia de las relaciones inter-organizacionales como un recurso crítico de la firma para la adquisición de recursos y capacidades y en particular el efecto de la transferencia de conocimiento sobre el desempeño.

En este artículo exponemos los mecanismos utilizados por las firmas para transferir conocimiento y, a continuación, proponemos que en las relaciones interorganizacionales la transferencia de conocimiento contribuye al desempeño de la firma receptora, medido en términos de beneficios o rentabilidad, aprendizaje, ventaja competitiva y coordinación organizacional.

2. LA TRANSFERENCIA DE CONOCIMIENTO EN LAS RELACIONES INTERORGANIZACIONALES

De acuerdo con Dawson (2000) la transferencia de conocimiento es el

proceso mediante el cual el conocimiento propiedad de una persona, grupo o entidad emisora es comunicado a otra persona, grupo o entidad receptora que tiene una base común o conocimiento similar al del emisor. Esta amplia definición comprende cualquier proceso o interacción directa o indirecta que agregue conocimiento, no estableciendo límites para la transferencia de conocimiento. Por tanto, esta definición es aplicable tanto al ámbito de la firma como al nivel de relación interorganizacional.

Concretamente, en una relación entre dos firmas se puede producir transferencia de conocimiento explícito y tácito. El conocimiento explícito es formal y sistemático, fácil de comunicar y compartir usando un lenguaje científico-tecnológico, un plano, o unas especificaciones de producto. Por su parte, el conocimiento tácito es altamente personal, muy difícil de articular y expresar, y consistente en modelos mentales, creencias y perspectivas que dirigen la acción del experto (Dyer y Nobeoka, 2000; Dyer y Singh, 1998).

Son muy variados los mecanismos que pueden ser usados para transferir ambos tipos de conocimiento en relaciones de negocios, pudiendo clasificarse entre directivas explícitas, rutinas explícitas y rutinas tácitas. Las directivas explícitas son mecanismos impersonales, es decir, que no implican interacciones ni contacto directo personal (Grant, 1996, a; b). El conocimiento se transfiere plasmando la información en documentos que se presentan en formato papel o electrónico y que pueden ser codificados, digitalizados, copiados, almacenados, comunicados —incluso

electrónicamente— y recuperados para ser utilizados por los individuos tantas veces como sea necesario. Por todo ello, las directivas explícitas o instrucciones tienen como principal ventaja su facilidad para almacenarse, organizarse y recuperarse, con una estructura lógica y efectiva. La firma fuente de la información puede trasladar el conocimiento explícito a través de documentos o directivas tales como manuales de operaciones, planes y programas de producción y distribución, pronósticos de ventas, estudios y tendencias del mercado, programas de diseño y manufactura asistida por ordenador (CAD/CAM), y procedimientos y normas para el control de la calidad (Dawson, 2000; Grant, 1996, a, b).

Estas directivas explícitas pueden ser mecanismos más efectivos cuando se acompañan con otros mecanismos más sociales, es decir, de interacción directa entre las personas, denominados rutinas interorganizacionales. Las rutinas son patrones regulares de interacción entre las firmas, diseñados para facilitar la transferencia de conocimiento especializado, tanto explícito como tácito, entre los miembros de la relación. Se caracterizan por ser interacciones directas entre los individuos, que requieren contacto personal para intercambiar el conocimiento (Dyer y Nobeoka, 2000).

Cuando las rutinas se utilizan para transmitir conocimiento explícito la interacción y el contacto personal son de baja frecuencia e intensidad, pudiendo incluir reuniones en los rangos directivo y funcional, visitas a plantas, cursos de capacitación y conferencias. Por otra parte, las rutinas son el único modo de transferencia de

conocimiento tácito, mediante interacciones y contacto personal frecuente e intenso, en forma de cursos de entrenamiento, talleres prácticos, asistencia técnica, equipos de mejoramiento e, incluso, la transferencia de empleados (Dyer y Nobeoka, 2000; Dawson, 2000; Inkpen y Dinur, 1998).

3. IMPACTO DE LA TRANSFERENCIA DE CONOCIMIENTO INTERORGANIZACIONAL EN EL DESEMPEÑO DE LA FIRMA

Para evaluar la contribución de la transferencia de conocimiento al desempeño de la firma en un contexto de relaciones interorganizacionales, seguimos el modelo integral de Quinn y Rohrbaugh (1983) y la interpretación establecida por Kumar *et al.* (1992).

Quinn y Rohrbaugh (1983) proponen un modelo espacial de criterios de efectividad organizacional, desde una perspectiva multidimensional, con cuatro dimensiones que muestran el equilibrio que toda organización debe buscar entre flexibilidad y control, así como entre la consecución de objetivos internos y externos. De la conjugación de la dimensión flexibilidad-control con el ámbito interno-externo surgen los cuatro modelos de eficacia: 1) objetivos racionales, 2) relaciones humanas, 3) proceso interno, y 4) sistema abierto. Stern y El-Ansary (1992), les atribuyen respectivamente a dichos modelos la obtención de cuatro imperativos funcionales básicos: consecución de objetivos, mantenimiento de la pauta, integración y adaptación.

Desde una perspectiva relacional enfocada al canal de distribución como

sistema de acción social, para autores como Stern y El-Ansary (1992) la consecución de objetivos (modelo de objetivos racionales) significa que cada sistema social de acción debe definir su razón de existencia, y encontrar un camino que lo lleve a la autoconsecución. El mantenimiento de la pauta (modelo de relaciones) supone descubrir formas para la obtención de los objetivos, de la integración y de la adaptación sin crear grandes tensiones internas. La integración (modelo de proceso interno) se refiere al establecimiento de caminos para coordinar el esfuerzo. Y, por último, la adaptación (modelo de sistema abierto) es el proceso de adquirir los recursos necesarios del entorno del sistema que permitan la consecución de sus objetivos y la estabilidad de la relación. Además, estos autores señalan que los miembros del canal deben ser evaluados en función de su ayuda a la obtención de estos cuatro imperativos funcionales.

A partir de estas perspectivas, es posible evaluar los beneficios del uso de

mecanismos para transferir conocimiento en relaciones interorganizacionales como la medida en que los objetivos de la empresa receptora del conocimiento se ven satisfechos. Concretamente, se tendrán en cuenta las siguientes medidas de desempeño: 1) beneficios económicos/rentabilidad (modelo de objetivo racional); 2) ventaja competitiva sostenible (modelo de sistema abierto); 3) un trabajo con suficiente coordinación entre las áreas o departamentos de la firma receptora del conocimiento (modelo de proceso interno); y 4) aprendizaje y/o desarrollo del personal (modelo de relaciones humanas). Dicho esquema, que relaciona los imperativos funcionales con los cuatro modelos de eficacia organizacional y las medidas de desempeño, se presenta en la Tabla 1.

La contribución a los beneficios se define como los beneficios económicos o rentas (ingresos) que la relación genera para el proveedor, en comparación con los esfuerzos, inversiones, tiempo y energía que dedica a esa relación (Kumar *et al.*, 1992).

Tabla 1. Elementos de evaluación de la transferencia de conocimiento interorganizacional al desempeño de la firma.

Modelo de eficacia	Imperativo funcional	Medidas de desempeño de la firma
Objetivo racional	Consecución de objetivos	Contribución a los beneficios
Relaciones humanas	Mantener la pauta	Aprendizaje
Sistema abierto	Adaptación	Ventaja competitiva
Proceso interno	Integración	Coordinación organizacional

Fuente: Elaboración propia a partir de Quinn y Rohrbaugh (1983) y Kumar *et al.* (1992)

El aprendizaje es el conjunto de capacidades, habilidades, conocimiento e información que la firma receptora adquiere, acumula o incrementa como resultado de las interacciones propias de la relación con otra

firma fuente del conocimiento (Kale *et al.*, 2000).

La contribución a la ventaja competitiva sostenible se define como los beneficios estratégicos obtenidos por la firma receptora del conocimien-

to, al sostener una relación de negocios con otra firma que le permite competir más efectivamente en el mercado (Jap, 1999). Los beneficios estratégicos pueden derivar en una mayor calidad de productos, en menores costos de producción, en innovación de productos o en una respuesta rápida al mercado (Slater, 1996).

Por último, **la contribución a la coordinación organizacional** es la medida en que la relación permite a la empresa el logro de una condición, situación o estado en el que las actividades de trabajo de los miembros, partes, áreas o departamentos de la firma son lógicamente consistentes y coherentes (Cheng, 1984). Dichas actividades pueden comprender la programación y ejecución de la producción, la administración de inventarios, los despachos/embarques o el lanzamiento de nuevos productos. Para Cheng (1984, 1982), una organización bien coordinada se caracteriza por tener un alto grado de coherencia en su funcionamiento y una buena articulación entre sus miembros. Esto significa que las diversas actividades de trabajo deben ser ejecutadas en el tiempo y el lugar apropiado, y en el orden correcto. Por otro lado, una organización pobremente coordinada puede ser caracterizada por actividades de trabajo fragmentadas y una ausencia de funcionamiento unificado (Cheng, 1982).

3.1. Consecuencias sobre los beneficios

La Teoría de los Recursos y Capacidades sostiene que los activos estratégicos permiten a las firmas generar ventaja competitiva sostenible y rentas económicas (Amit y Schoe-

maker, 1993; Peteraf, 1993; Barney 1991; Rumlt, 1987). La visión de la firma basada en el conocimiento, esencia de la perspectiva basada en los recursos, considera al conocimiento organizacional como el activo estratégico más importante de la firma (Grant, 1996, a, b; Conner y Prahalad, 1996) y así, de esta forma, puede contribuir a la generación de rentas.

Las firmas comprometidas en relaciones de negocios pueden combinar sus recursos y capacidades, aprovechando sinergias para desarrollar recursos y capacidades nuevos, superiores y escasos (Tsang, 2000; Dyer y Singh, 1998), que faciliten la generación de rentas (Rumelt, 1987). Por medio de la utilización de los mecanismos para transferir conocimiento, la firma receptora del mismo puede alcanzar una mayor productividad y calidad. Como consecuencia, su oferta, comparada con la de sus rivales, puede ser de: 1) productos similares a menores costos; 2) mejores productos a costos similares; o 3) mejores productos a menores costos (Tsang, 2000).

Existe soporte teórico y empírico para afirmar que las rentas o beneficios de una firma pueden incrementarse por la dotación de activos estratégicos. En estudios recientes, Kotabe *et al.* (2003), Lambe *et al.* (2002), Sarkar *et al.* (2001), Takeshi (2001), Dyer y Nobeoka (2000) y, Dyer y Singh (1998), se argumenta que los procesos para transferir conocimiento entre firmas mejoran sustancialmente el desempeño de los socios de intercambio, incrementando la productividad, reduciendo los inventarios y así llevando a un incremento de la rentabilidad o los beneficios económicos.

3.2. Consecuencias sobre el aprendizaje

En el nivel interorganizacional, el aprendizaje de una de las firmas en una relación ocurre como consecuencia de las distintas interacciones entre los individuos y grupos de individuos de ambas firmas. Para Slater y Narver (1995) el aprendizaje en relaciones estables y duraderas es posible cuando los socios desarrollan mecanismos que facilitan la transferencia de información. Así mismo, Garvin (1993) señala que la presencia de mecanismos de integración social puede facilitar el intercambio y posterior explotación de nuevo conocimiento o aprendizaje. Como afirman Nahapiet y Ghoshal (1998) las dimensiones estructural, cognitiva y relacional de los mecanismos para transferir conocimiento influyen el aprendizaje ya que tienen la ventaja de ser sistemáticos y, por tanto, son un medio más efectivo para transferir conocimiento (Zahra y George, 2002). Para los autores, estos mecanismos facilitan la integración social de las personas, logrando reducir las barreras para compartir conocimiento y, así, incrementar la eficiencia de su asimilación y desarrollo.

Por otra parte, diversos investigadores (Kale *et al.*, 2000; Gulati, 1999; Khanna *et al.*, 1998; Powell *et al.*, 1996; Doz, 1996; Hammel, 1991) han señalado que las firmas comprometidas en relaciones interorganizacionales tienen entre sus principales objetivos el aprendizaje en términos de acceder y adquirir información, know-how, o capacidades críticas de sus socios de negocios. Además, en esta misma dirección, Ireland *et al.* (2002) señalan que el conocimiento transferido en relaciones de coopera-

ción facilita el aprendizaje mutuo y estimula el desarrollo de nuevo conocimiento. De esta forma, el aprendizaje y el éxito de la relación de cooperación son ampliamente una función de cómo de efectiva y eficientemente los socios desarrollan, transfieren, integran y aplican el conocimiento. En consecuencia, la transferencia de conocimiento por parte de la firma fuente del conocimiento influye sobre el aprendizaje de la firma receptora del conocimiento.

3.3. Consecuencias sobre la ventaja competitiva

El potencial para generar ventaja competitiva en una relación interorganizacional es posible en la medida en que la relación pueda crear para las partes una dotación de recursos y capacidades o activos estratégicos, coespecializados, valiosos, raros, inimitables y no sustituibles (Amit y Schoemaker, 1993; Peteraf, 1993; Barney, 1991).

Por lo tanto, es necesario establecer que los mecanismos utilizados para transferir conocimiento, de igual manera que el propio conocimiento, constituyen un activo estratégico clave para la ventaja competitiva de las firmas comprometidas en una relación. A continuación, apoyados en la Teoría de los Recursos y Capacidades (TRC), presentamos una explicación sobre la naturaleza competitiva de los mecanismos para transferir conocimiento.

El conocimiento organizacional cumple con las cuatro condiciones clave para ser considerado un activo estratégico, esto es, ser valioso, raro, inimitable y no sustituible (Hunt y Morgan, 1995; Barney, 1991). De la mis-

ma manera, los mecanismos para transferir dicho conocimiento en un contexto relacional reúnen dichas condiciones, así:

- Son valiosos, ya que los mecanismos para transferir conocimiento, al igual que el conocimiento que contienen, permiten a la firma receptora del conocimiento diseñar o implementar estrategias para mejorar en productividad, costos, calidad o capacidad de respuesta rápida en el mercado, y así contribuir a la ventaja competitiva.
- Son raros, debido a que el conocimiento organizacional es la suma del conocimiento contenido en los empleados, esto es, el conjunto del saber cómo, saber qué y saber por qué en el nivel individual. El conocimiento organizacional es dependiente de los conocimientos y experiencias pasados y presentes de los empleados, y ese conocimiento está construido sobre conocimiento organizacional previo. Esto significa que el conocimiento organizacional y los mecanismos que facilitan su transferencia son raros, es decir, no son comunes a otras organizaciones, puesto que tanto el nuevo conocimiento como los mecanismos se construyen a la medida de la organización receptora.
- Son no imitables, puesto que para un competidor resulta difícil identificar y reproducir los mecanismos para transferir el conocimiento por varias razones: 1) los mecanismos y el conocimiento organizacional asociados a ellos se construyen sobre el pasado y el presente de las experiencias y

conocimientos de los individuos, por tanto dichos recursos son únicos; 2) para un competidor es difícil entender cómo se transfiere conocimiento entre firmas y en particular cómo ese conocimiento contribuye a los resultados de la firma; y 3) los mecanismos para transferir conocimiento y el nuevo conocimiento creado, por su origen, son complejos en naturaleza ya que proceden o se gestan en relaciones individuales y colectivas entre el personal de las dos firmas. Así, para un competidor en el espacio y en el tiempo resulta difícil imitar los mecanismos y el conocimiento transferidos.

- Por último son no sustituibles debido a que los mecanismos para transferir conocimiento entre dos firmas no pueden ser sustituidos por otros para poner en práctica la misma estrategia. Al igual que el conocimiento, los mecanismos son hechos a la medida de cada organización y relación, por lo que no tienen equivalente estratégico. Por tanto, si fuesen sustituidos por otros no sería posible para un competidor replicar las estrategias para mejorar en productividad, costes, calidad o capacidad de respuesta rápida en el mercado y, así, alcanzar una ventaja competitiva.

El cumplimiento de las dos primeras condiciones (valiosos y raros) permite afirmar que los mecanismos para transferir conocimiento entre firmas pueden ser fuente de ventaja competitiva. Ahora bien, el cumplimiento de las condiciones de ser insustituibles e inimitables permite afirmar que los mecanismos para transferir

conocimiento interorganizacional pueden ser fuente de sostenibilidad de la ventaja competitiva. Por ello, se puede concluir que los mecanismos para la transferencia de conocimiento en un contexto relacional son activos estratégicos que contribuyen a crear y sostener la ventaja competitiva de la firma receptora del conocimiento.

Otros trabajos también apoyan esta idea. Así, Dyer (1996, b), en un estudio empírico, sostiene que la cogeneración de activos estratégicos es una fuente de ventaja competitiva en las relaciones interorganizacionales. Dyer y Singh (1998) explicaron recientemente cómo la ventaja competitiva es lograda en contextos interorganizacionales. Los autores proponen que las firmas pueden crear el potencial para generar ventaja competitiva a través de inversiones en activos específicos a la relación, mecanismos para el intercambio de conocimiento, dotación de competencias complementarias y mecanismos de gobierno más efectivos.

Por su parte, Jap (2001), después de revisar una serie de aportaciones de diversos autores, sugiere que los activos estratégicos generados en las relaciones cliente-proveedor promueven el logro de una ventaja competitiva en términos de productos de mejor calidad, costos más bajos de producción o capacidad de respuesta más rápida en el mercado. Del mismo modo para autores como Kotabe *et al.* (2003), Lambe *et al.* (2002), Takeishi (2001) y Sarkar *et al.* (2001), las relaciones interorganizacionales y, en particular la transferencia de conocimiento, tienen un efecto sobre la ventaja competitiva de las firmas so-

cias de la relación. Estos autores señalan que las firmas en una relación se benefician al poder desarrollar conjuntamente productos y procesos, ciclos más rápidos en el desarrollo de productos, bajos costos y productos de alta calidad.

3.4. Consecuencias sobre la coordinación

La transferencia de conocimiento también se reconoce en la literatura como un proceso de comunicación del conocimiento (Dawson, 2000). La comunicación es un factor clave en el desarrollo y mantenimiento de las relaciones de negocios (Weitz y Jap, 1995) y para una relación resulta bastante difícil mantenerse sin una comunicación eficiente que favorezca la coordinación (Mohr y Sohi, 1995).

Para Mohr y Nevin (1990), el papel de la comunicación en las relaciones entre firmas es el de ser un moderador entre las condiciones estructurales o condiciones de comportamiento de la relación de negocios y los resultados de la relación. Además, estos autores señalan que la comunicación es el proceso por el cual se desarrollan esos vínculos entre las condiciones en la relación y los resultados. Por lo tanto, la transferencia de conocimiento entre firmas no sería posible si la comunicación no tiende esos vínculos que permiten alcanzar los resultados.

En un contexto de estructuras relacionales, las firmas comparten actividades que son más interdependientes que con estructuras de mercado. En estas condiciones, las organizaciones requieren un alto nivel de frecuencia en la comunicación, a diferen-

cia de los intercambios con orientación transaccional (Mohr y Nevin, 1990). En acuerdos de colaboración, las firmas, para transferir conocimiento, deben interactuar en mayor medida debido a que necesitan compartir más información y conocimiento con el fin de coordinar y organizar mejor sus actividades compartidas e independientes.

De hecho, en la literatura existe un cierto consenso en que el intercambio de información, como una forma de transferir o comunicar conocimiento, lleva a la coordinación al interior de las partes y entre las partes de una relación de negocios (Mohr y Sohi, 1995; Anderson y Weitz, 1992; Frazier *et al.*, 1988; Guiltinan *et al.*, 1980). Como afirma Mohr y Nevin (1990), el intercambio de información y conocimiento fomenta la toma de decisiones participativas, la coordinación de programas de acción entre los socios de una relación y, por supuesto, conlleva a mejorar la coordinación de cada uno de los miembros de la relación.

Para Kumar *et al.* (1992) el desempeño en las relaciones interorganizacionales puede ser medido como una función de la contribución del socio de la relación a los objetivos de la firma. Esta visión señala que la firma alcanza sus objetivos internos y externos y no establece ninguna relación de causa efecto entre éstos. Pero, estudios recientes han demostrado correlaciones estadísticamente significativas entre las medidas de desempeño (Rosenzweig *et al.*, 2003; Forker, 1997; Vickery *et al.*, 1997). Además Kaplan y Norton (1996) proponen una secuencia de causa-efecto entre las medidas de desempeño.

Desde esta perspectiva, una firma primero alcanza sus objetivos internos de aprendizaje y coordinación, para buscar después la consecución de sus objetivos externos de ventaja competitiva y beneficios económicos. En consecuencia, se puede proponer que los mecanismos utilizados para transferir conocimiento y en esencia el conocimiento transferido contribuye a alcanzar el objetivo de aprendizaje. El aprendizaje contribuye a mejorar la coordinación organizacional, al logro de una ventaja competitiva sostenible y a los beneficios. La coordinación contribuye a la ventaja competitiva y a los beneficios. Por último, la ventaja competitiva sostenible contribuye a los beneficios económicos.

4. CONCLUSIONES

Este artículo permite señalar que la transferencia de conocimiento interorganizacional afecta el desempeño de la firma receptora. Es importante reconocer las relaciones interorganizacionales de naturaleza cooperativa como un recurso crítico para la adquisición de recursos y capacidades.

En una relación entre dos firmas se puede producir transferencia de conocimiento explícito y tácito mediante un conjunto de mecanismos que van desde directivas, rutinas explícitas y rutinas tácitas según el tipo de conocimiento que transfieran y de la presencia, frecuencia e intensidad de las interacciones.

El desempeño de la firma es evaluado siguiendo el modelo de eficacia organizacional de Quinn y Rohrbaugh (1983), y en particular, utilizando la interpretación establecida por Kumar

et al. (1992). De acuerdo con esta perspectiva, el desempeño de la firma es evaluado como la contribución de la relación al logro de los objetivos de beneficios económicos, de aprendizaje, de ventaja competitiva y de coordinación de la firma receptora del conocimiento. De otra parte, se concluye que el desempeño de las firmas integrantes de la relación puede ser evaluado desde una perspectiva integral que involucra de manera amplia los objetivos de la firma. Además, reconocer que entre las medidas de desempeño se presentan relaciones de causa-efecto estadísticamente significativas, comprobadas en estudios recientes y que pueden ser objeto de estudios empíricos en nuestro medio.

Por último, otra contribución se refiere a confirmar los postulados de la teoría de la ventaja basada en los recursos, avanzando desde el nivel de la firma hasta el nivel de las relaciones interorganizacionales. En este artículo se explica cómo los mecanismos para transferir conocimiento entre firmas pueden ser considerados un activo estratégico que favorece la consecución de ventaja competitiva de las firmas socias de una relación de negocios. Estos resultados están en correspondencia con lo expresado por Dyer y Singh (1998) y Dyer (1996, a), así como con los resultados empíricos de Jap (1999) acerca de que, en el nivel de las relaciones interorganizacionales, se pueden comprobar los postulados de la teoría de la ventaja basada en los recursos. Esta visión relacional de la ventaja competitiva nos permite calificar a los mecanismos utilizados para transferir conocimiento interorganizacional como una fuente de la ventaja competitiva interorganizacional.

BIBLIOGRAFÍA

- Amit, Raphael y Schoemaker, Paul J. H. (1993), «Strategic Assets and Organizational Rent», *Strategic Management Journal*, 14, 33-46.
- Anderson, Erin y Weitz, Barton A. (1992), «The Use the Pledges to Build and Sustain Commitment in Distribution Channels», *Journal of Marketing Research*, 29 (February), 18-34.
- Barney, Jay B. (1991), «Firm Resources and Sustained Competitive Advantage», *Journal of Management*, 17 (1), 99-120.
- Baum, Josef y Oliver, Christine (1991), «Institutional Linkages and Organizational Mortality», *Administrative Science Quarterly*, 36, 187-218.
- Conner, Kathleen R. y Prahalad, Coimbatore K. (1996), «A Resource-Based Theory of the Firm: Knowledge Versus Opportunism», *Organization Science*, 7 (5), 477-501.
- Cheng, Joseph L. (1982), «Organizational Coordination and Productivity in Four European Nations», *Academy of Management Proceedings*, 58-62.
- Cheng, Joseph L. (1984), «Organizational Coordination, Uncertainty, and Performance: An integrative Study», *Human Relations*, 37 (10), 829-851.
- Das, T.K. y Teng, Bing-Sheng (1999), «Managing Risks in Strategic Alliances», *Academy of Management Executive*, 13 (4), 50-62.

- Dawson, Ross (2000), Developing Knowledge-based Client Relationships: The Future of Professional Services, *Butterworth Heinemann*, Oxford.
- Doz, Yves L. (1996), «The Evolution of Cooperation in Strategic Alliances: Initial Conditions or Learning Processes?», *Strategic Management Journal*, 17, 55-83.
- Dyer, Jeffrey H. (1996, b), «Specialized Supplier Networks as a Source of Competitive Advantage: Evidence from the Auto Industry», *Strategic Management Journal*, 17, 271-291.
- Dyer, Jeffrey H. y Nobeoka, Kentaro (2000), «Creating and Managing a High-Performance Knowledge-Sharing Network: The Toyota Case», *Strategic Management Journal*, 21, 345-367.
- Dyer, Jeffrey H. y Singh, Harbir (1998), «The Relational View: Cooperative Strategy and Sources of Interorganizational Competitive Advantage», *Academy of Management Review*, 23 (4), 660-679.
- Eisenhardt, Kathleen M. y Schoonhoven, Claudia Bird (1996), «Resource-Based View of Strategic Alliance Formation: Strategic and Social Effects in Entrepreneurial Firms», *Organization Science*, 7 (2), 136-150.
- Forker, L. B. (1997), «Factors Affecting Supplier Quality Performance», *Journal of Operations Management*, 15 (4), 243-269.
- Frazier, Gary L.; Spekman, Robert E. y O'Neal, Charles R. (1988), «Just-In-Time Exchange Relationships in Industrial Markets», *Journal of Marketing*, 52 (October), 52-67.
- Garvin, David (1993), «Building a Learning Organization», *Harvard Business Review*, (July-August), 78-91.
- Grant, Robert M. (1996, a), «Prospering in Dynamically-Competitive Environments: Organizational Capability as Knowledge Integration», *Organization Science*, 7 (4), 375-387.
- Grant, Robert M. (1996, b), «Toward a Knowledge-Based Theory of the Firm», *Strategic Management Journal*, 17 (Winter), 109-122.
- Gultinan, J. P., Rejab, I. B. y Rodgers, W. C. (1980), «Factors Influencing Coordination in a Franchise Channel», *Journal of Retailing*, 56 (Fall), 41-58.
- Gulati, Ranjay; Nohria, Nitin y Zaheer, Akbar (2000), «Strategic Networks», *Strategic Management Journal*, 21, 203-215.
- Hagerdoorn, John (1993), «Understanding the Rationale of Strategic Technology Partnering: Interorganizational Modes of Cooperation and Sectoral Differences», *Strategic Management Journal*, 14, 371-385.
- Hamel, Gary; Doz, Yves y Prahalad, Coimbatore K. (1989), «Collaborate with Your Competitors and Win», *Harvard Business Review*, 9 (January-February), 141-158.
- Hennart, Jean-Francois (1991), «The Transactions Costs Theory of Joint Ventures: An empirical Study of Japanese Subsidiaries in

the United States», *Management Science*, 37, 483-497.

- Hunt, Shelby D. y Morgan, Robert (1995), «The Comparative Advantage Theory of Competition», *Journal of Marketing*, 59 (April), 1-15.
- Ireland, R. Duane; Hitt, Michael A. y Vaidyanath, Deepa (2002), «Alliance Management as a Source of Competitive Advantage», *Journal of Management*, 28, (3), 413-446.
- Inkpen, Andrew C. y Dinur, Adva (1998), «Knowledge Management Processes and International Joint Ventures», *Organization Science*, 9 (4), 454-468.
- Jap, Sandy D. (1999), «Pie-Expansion Efforts: Collaboration Processes in Buyer-Supplier Relationships», *Journal of Marketing Research*, 36 (November), 461-475
- Jap, Sandy D. (2001), «Perspectives on Joint Competitive Advantages in Buyer-Supplier Relationships», *International Journal of Research in Marketing*, 18, 19-35.
- Kale, Prashant; Singh, Harbir y Perlmutter, Howard (2000), «Learning and Protection of Proprietary Assets in Strategic Alliances: Building Relational Capital», *Strategic Management Journal*, 21, 217-237.
- Kapl Robert y Norton, David (1996), «Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System», *Harvard Business Review*, (January-February), 75-85.
- Kogut, Bruce (1991), «Joint Ventures and the Option to Expand and Acquire», *Management Science*, 37, 19-33.
- Kalwani, Manohar U. y Narayandas, Narakesari (1995), «Long-Term Manufacturer-Supplier Relationships: Do They Pay Off for Supplier Firms?», *Journal of Marketing*, 59 (January), 1-16.
- Kotabe, Masaaki; Martin, Xavier y Domoto Hiroshi (2003), Gaining from Vertical Partnerships: Knowledge Transfer, Relationship Duration, and Supplier Performance Improvement in the U.S and Japanese Automotive Industries», *Strategic Management Journal*, 24, 293-316.
- Kumar, Nirmalya; Stern, Louis W. y Achrol, Ravi S. (1992), «Assessing Reseller Performance From the Perspective of the Supplier», *Journal of Marketing Research*, 29 (May), 238-253.
- Lamb, C. Jay; Spekman, Robert E. y Hunt, Shelby D. (2002), «Alliance Competence, Resources, and Alliance Success: Conceptualization Measurement, and Initial Test», *Journal of the Academy of Marketing Science*, 30, (2), 141-158.
- Lorenzoni, Gianni y Lipparini, Andrea (1999), «The Leveraging of Interfirm Relationships as a Distinctive Organizational Capability: A Longitudinal Study», *Strategic Management Journal*, 20, 317-338.
- Mohr, Jakki J. y Nevin, John R. (1990), «Communication strategies in Marketing Channels: A Theoretical Perspective», *Journal of Marketing*, 54 (October), 36-51.

- Mohr, Jakki J. y Sohi, Ravipreet S. (1995), «Communication Flows in Distribution Channels: Impact on assessments of communication Quality and Satisfaction», *Journal of Retailing*, 71 (4), 393-416.
- Nahapiet, Janine y Ghoshal, Sumantra (1998), «Social Capital, Intellectual Capital, and the Organizational Advantage», *Academy of Management Review*, 23 (2), 242-266.
- Noordewier, Thomas G.; John, George y Nevin, John R. (1990), «Performance Outcomes of Purchasing Arrangements in Industrial Buyer-Vendor Relationships», *Journal of Marketing*, (October), 80-93.
- Peteraf, Margaret A. (1993), «The Cornerstones of Competitive Advantage: A Resource-Based View», *Strategic Management Journal*, 14, 179-191.
- Powell, Walter W.; Koput, Kenneth W. y Smith-Doerr, Laurel (1996), «Interorganizational Collaboration and the Locus of Innovation: Networks of Learning in Biotechnology», *Administrative Science Quarterly*, 41, 116-145.
- Quinn, Robert E. y Rohrbaugh, John (1983), «A Spatial Model Effectiveness Criteria: Towards a Competing Values Approach to Organizational Analysis», *Management Science*, 29 (3), 363-377.
- Rosenzweig, Eve; Roth, Aleda y Dean, James Jr. (2003), «The Influence of an Integration Strategy on Competitive Capabilities and Business Performance: An Exploratory Study of Consumer Product Manufacturers», *Journal of Operations Management*, 21, 437-456.
- Slater, Stanley F. y Narver, John C (1995), «Market Orientation and the Learning Organization», *Journal of Marketing*, 59 (July), 63-74.
- Takeishi, Akira (2001), «Bridging Inter- and Intra-Firm Boundaries: Management of Supplier Involvement in Automobile Product Development», *Strategic Management Journal*, 22, 403-433.
- Vickery, Shawnee; Dröge, Cornelia y Markland, Robert (1997), «Dimensions of Manufacturing Strength in the Furniture Industry», *Journal of Operations Management*, 15 (4), 317-330.
- Weitz, Barton A. y Jap, Sandy D. (1995), «Relationship Marketing and Distribution Channels», *Journal of the Academy of Marketing Science*, 23 (4), 305-320.
- Zahra, Shaker y George, Gerard (2002), «Absorptive Capacity: a Review, Reconceptualization, and Extension», *Academy of Management Review*, 27 (2), 185-203 