

GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO Y DE LA INFORMACIÓN EN ALIANZAS EMPRESARIALES: ESTUDIO DE CASO ESPAÑA – COLOMBIA

LEYLA ANGÉLICA SANDOVAL HAMÓN

*Departamento de Organización de empresas - Facultad de Ciencias
Económicas y Empresariales -Universidad Autónoma de Madrid
PhD. en Economía de la Empresa.
angelica.sandoval@uam.es.*

RESUMEN

Objetivo: Los conocimientos y la información son recursos que pueden ser estratégicos en las alianzas empresariales donde se busca acceder a nuevos mercados. El objetivo del presente trabajo es identificar y analizar una alianza empresarial, destacando cómo se gestiona ese conocimiento y la información. Para ello se analiza el acuerdo de una empresa colombiana y una de origen español centrado en la ampliación de productos y servicios en un nuevo mercado.

Diseño/Metodología/Abordaje: La metodología empleada fue el estudio de caso mediante entrevistas a directivos y gerentes.

Resultados: Los resultados indican que las empresas reconocen que el conocimiento y la información que fluye a través de la alianza necesitan ser protegidos específicamente para que se puedan centrar en alcanzar los objetivos de los acuerdos y de esta manera evitar fugas de sus recursos intangibles.

Palabras-clave: alianzas empresariales. gestión del conocimiento e información.

GESTÃO DO CONHECIMENTO E INFORMAÇÃO POR ALIANÇAS EMPRESARIAIS: ESTUDO DE CASO ESPANHA- COLÔMBIA

RESUMO

Objetivo: conhecimento e informação são recursos que podem ser estratégicos para criar alianças entre empresas, que buscam acessar novos mercados. O objetivo deste estudo é identificar e analisar uma aliança de empresas, enfatizando como esse conhecimento e informação são gerenciados. Para este acordo, uma empresa colombiana e espanhola focada na expansão de produtos e serviços em um novo mercado são analisadas.

Design/Metodologia/Abordagem: A metodologia utilizada foi o estudo de caso criado pela entrevista de executivos e gerentes.

Resultados: os resultados indicam que as empresas reconhecem que o conhecimento e a informação que flui através da aliança precisam ser especificamente protegidos para que eles possam se concentrar na consecução dos objetivos dos acordos e, assim, evitar o vazamento de seus recursos intangíveis.

Palavras-chave: alianças empresariais. gerenciamento de conhecimento e informações.

I INTRODUCCIÓN

Una respuesta rápida a las necesidades del mercado es indispensable para las empresas de hoy en día, debido a los constantes cambios en el entorno empresarial, el corto ciclo de vida del producto y la competencia global (Lee y Ding, 2010). Este ambiente hace que las empresas consideren emprender estrategias que incluyan no solo mercados locales, regionales, nacionales sino de carácter internacional, llegando a lugares con los que poca o ninguna relación tenían. Una de las formas de entrar a nuevos mercados son las alianzas empresariales, porque proporcionan cierta flexibilidad a las empresas socias para abordar proyectos, productos y/o servicios, sin comprometer la totalidad de las empresas. Las alianzas hay que destacar, son una posibilidad viable para las pequeñas y medianas empresas que por su tamaño y capital tienen limitaciones para abarcar individualmente su proceso de internacionalización.

Asimismo, las empresas cada vez más consideran esta alternativa donde no solo amplían los mercados geográficos en los que trabajan, sino que pueden incrementar el portafolio de productos y/o servicios que desarrollan, así como afrontar mejor los desafíos (tanto positivos como negativos) de sus negocios en colaboración con otros socios. Esta opción para las empresas implica que cada socio tome conciencia de los recursos y capacidades con las que cuenta su compañía porque al trabajar con un socio estas pueden quedar expuestas y vulnerables a colectivos que las empleen para intereses diferentes de los acordados en la alianza y, por tanto, en detrimento de las mismas empresas socias. De hecho, según Musarra et al (2016) “las alianzas estratégicas están llenas de riesgos, como la divulgación incontrolada de conocimientos básicos a través del aprendizaje oportunista”.

Este reto de las alianzas tiene que ver por una parte con analizar y supervisar los recursos y capacidades tangibles dentro de cada empresa, y, por otra parte, incluye la gestión de la información y del conocimiento, es decir, los intangibles de la empresa, que muchas veces es difuso identificarlos lo que conlleva que se busquen estrategias para su gestión. Las alianzas estratégicas pueden ser valiosas fuentes de conocimiento e innovación, y de ser así, de ventaja competitiva. Capaldo y Petruzzelli (2014).

El propósito de este trabajo es examinar cómo se gestionan los recursos intangibles, en concreto, el conocimiento y la información en una alianza empresarial conformada por empresas creadas en España y en Colombia. El trabajo es de carácter exploratorio, donde se ha empleado una metodología cualitativa a través de un estudio de caso en profundidad, sobre la alianza empresarial suscrita por una empresa de origen español y una colombiana con la finalidad de acceder a un nuevo mercado en el país emergente. El trabajo se ha estructurado del siguiente

modo. En la primera sección, el marco teórico comienza con una revisión de la literatura sobre alianzas empresariales y gestión del conocimiento. En la segunda sección se describe la metodología del estudio de caso, donde las entrevistas en profundidad a directores y gerentes de las empresas colombiana y española tienen el papel central. En la tercera sección, se presentan los principales puntos del acuerdo. Por último, se presentan las conclusiones, de donde se deducen entre otros aspectos la importancia y contenido desde el punto de vista tanto de la entidad colombiana como española, de lo que ha significado la gestión el conocimiento en el desarrollo de la alianza empresarial entre empresas de distintos países.

2 MARCO TEÓRICO

2.1 ALIANZAS EMPRESARIALES

Las alianzas estratégicas han sido foco de atención entre los académicos de la administración durante más de dos décadas (Shenkar y Reuer, 2006). No obstante, uno de los aspectos que aún causa controversia es el establecer la época en que surge este fenómeno; para ello basta con poner en evidencia la postura de Pattel y Solte (1989) quienes mencionan que “siempre existieron a diferentes niveles convenios tecnológicos entre empresas”; mientras investigadores tales como Sampson (2002), López y Camisón (2002), Dacin y Hitt (1997) Gomes, Weber, Brown y Tarba (2011) entre otros, se refieren al tema diciendo “en las últimas décadas se ha dado un notorio incremento en el uso de las alianzas empresariales”. En todo caso, en lo que sí concuerdan la mayoría de las investigaciones es en la importancia que hoy en día siguen teniendo las alianzas empresariales. Así lo reconoce Das y Kumar (2011) cuando indica que “las alianzas estratégicas se han convertido en una característica destacada del panorama contemporáneo de negocios”.

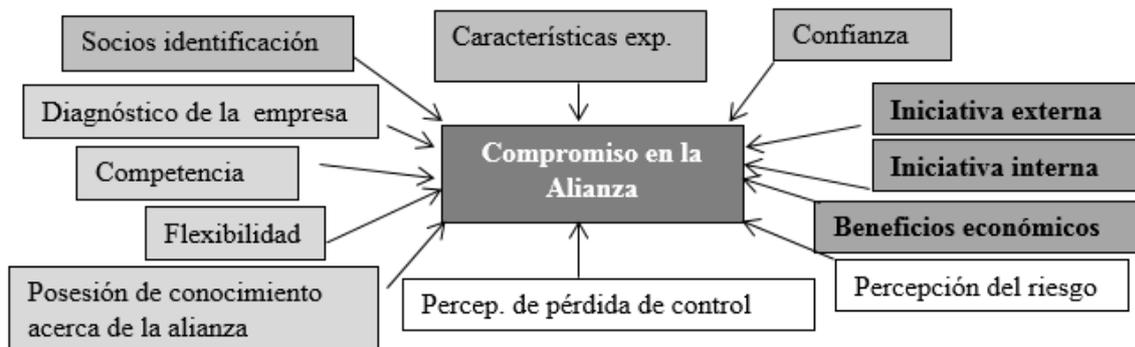
Revisando la literatura sobre el fenómeno de las alianzas empresariales se observa que hay diversidad de términos que se relacionan con este concepto, incluso Fernández desde el año 1992 mencionaba algunos como son: “coaliciones, cuasi-empresas, constelaciones, alianzas estratégicas, integración cuasi-vertical, redes y cooperación”.

Ante esta proliferación de términos, en este trabajo se ha tomado como referencia algunas definiciones de mayor difusión de alianzas: Thomas y Treviño (1993) indican que “es una colaboración entre dos o más las empresas que deseen establecer y mantener una relación de cooperación debido a las capacidades complementarias basadas en las competencias básicas y diversas actividades”, desde el punto de vista de Fernández (2005) se entiende “cómo 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 relación entre ellos, con objeto

de incrementar sus ventajas competitivas” y una de los últimos años, es en la que Owen y Yawson (2013), las definen como que “son acuerdos contractuales que reúnen a dos o más firmas independientes para centrarse en una actividad mutuamente beneficiosa”. En definitiva, encontrar una definición que abarque los distintas perspectivas desde las que se puede abordar, por ejemplo, organizativa, estratégica, transaccional y cultural” (Laborda, 1997) sigue siendo controvertido; sin embargo, hay algunas características que comparten, según Menguzzato (1992) son “- Puesta en común de determinados recursos y/o habilidades; y reciprocidad entre los partners, independencia jurídica, participación o no de capital, no sustituye a la competencia, sino que incrementa la competitividad de las empresas mediante la creación de sinergias.”

En estas alianzas otro aspecto común, es que las empresas buscan mejorar su posición en el mercado. Al mismo tiempo que “lo ideal sería que los socios de la alianza se beneficien mutuamente de la relación mediante el aprendizaje nuevas habilidades y capacidades o ganar presencia en nuevos mercados” (Dalton, 2009). Las decisiones que se toman en una alianza requieren que las empresas se impliquen una variedad de factores algunos son:

Figura 1. Factores en la toma de decisiones de las alianzas



Fuente: Díaz, et al (2010).

Una visión general de las alianzas empresariales es presentada por Gomes et al (2016) quienes han realizado una revisión de la literatura para evaluar la contribución de las principales revistas en términos de publicaciones de alianzas estratégicas durante 22 años (desde 1990- 2012), y en este análisis han identificado las áreas temáticas más frecuentes y son: aspectos estratégicos, gestión de la alianza, forma y diseño de la alianza, y un último apartado con áreas especializadas que corresponden a: rendimiento de la alianza, gestión de recursos humanos, justicia organizacional, liderazgo y toma de decisiones y transferencia de conocimientos, aprendizaje y experiencia. En lo que se refiere a la última área especializada mencionada, vale la pena destacar

que es en la que ha crecido más en número de publicaciones con respecto a todas las áreas indicadas.

2.2 GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO Y SISTEMAS DE INFORMACIÓN

Hay un creciente interés en la gestión del conocimiento como un arma estratégica, aunque el debate continúa sobre cuáles son los más eficaces modelos para su implementación (Calvo-Mora et al, 2015). Este debate en parte se presenta porque el concepto de gestión del conocimiento es visto a menudo como multidimensional y multidisciplinario (Meihami y Meihami, 2014). Además, tal como, Ho y Wang (2015) reconocen los beneficios de la transferencia transfronteriza de conocimientos y el aprendizaje pueden ser para: alcanzar el desarrollo de un nuevo producto, innovación y descubrimientos tecnológicos, productividad laboral, satisfacción del cliente, rentabilidad financiera, cuotas de mercado, crecimiento y posición de la red. Una de las principales limitaciones para saber cómo gestionar el conocimiento proviene de su naturaleza que ha sido clasificada de explícita o tácita (Wang, Noe y Wang (2014) en donde la primera puede ser codificada y articulada (Inkpen y Dinur, 1998) y la tácita en cambio, con frecuencia no es verbalizada, es intuitiva y desarticulada (Polanyi, 1966). No obstante, se destaca que “la única fuente ventaja competitiva duradera es el conocimiento” (Nonaka, 1991) y es por eso motivo que con independencia de que tipo de conocimiento sea, las empresas empiezan a reconocer que saberlo gestionar puede ser la diferencia entre tener un negocio con éxito y uno condenado al fracaso.

Los recursos humanos en las empresas tienen un papel determinante en esa gestión del conocimiento, y más cuando hoy en día debido a las tecnologías, hay un constante flujo de información. La relación de las empresas con los empleados ha ido cambiando tanto que en la actualidad es más común encontrar contratos temporales y, por tanto, los empleados no dan por hecho que van a trabajar en una sola empresa toda la trayectoria profesional. Este cambio en las empresas ha llevado a que muchas tengan contratos laborales más detallados donde se hagan aclaraciones a través de cláusulas en las que se indique las condiciones en cuanto a confidencialidad de la información para evitar la fuga de uno de sus principales recursos.

Darroch y McNaughton (2002) indican que además la gestión del conocimiento implica considerar la adquisición, difusión y explotación del mismo. Una definición más detallada de gestión del conocimiento es considerar que es “cualquier proceso o práctica de crear, adquirir, capturar, agregar, compartir y utilizar el conocimiento, donde quiera que se encuentre, para mejorar el desempeño y aprendizaje organizacional”. (Scarborough et al. 1999; Inkpen, 2000).

2.3 ALIANZAS EMPRESARIALES Y GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

Durante las últimas décadas, las alianzas se han convertido no sólo uno de los modos más exitosos de internacionalización, sino también una de las formas habituales para la absorción y la creación de nuevos conocimientos (Khamseh y Jolly, 2014). Así, las alianzas estratégicas se les consideran como “un vehículo popular para el aprendizaje organizacional y el intercambio de conocimientos a través de fronteras organizacionales” (Kale et al., 2000; Li et al., 2010). En la literatura existente, el fenómeno de intercambio de conocimientos entre empresas ha atraído a un número creciente de estudios que analizan sus factores determinantes y consecuencias. (Jiang et al, 2016). En estudios como el de Lin et al (2017), se reconoce que “el conocimiento permite a las organizaciones predecir la naturaleza y el potencial comercial de los cambios en el entorno, así como la adecuación de sus decisiones estratégicas. La capacidad de las empresas para capturar, organizar y difundir el conocimiento, les permite mejorar la calidad de la toma de decisiones, la eficiencia del proceso, la satisfacción del cliente y el control de costos”.

Las temáticas y enfoques que analizan e integran las alianzas empresariales con la gestión del conocimiento tienen que ver con: el conocimiento como conductor de la formación de la alianza Geringer (1988), conocimiento como una fuente de ventaja competitiva (Grant and Baden-Fuller, 2004), creación de conocimiento (Kale et al. (2000); Simonin (1999), conocimiento absorbtivo (Szulanski, 1996), conocimiento colaborativo Gulati (1999), el conocimiento como determinante de la evolución de la alianza Ariño y de la Torre (1998); protección del conocimiento (Norman, 2002, 2004), diferencias culturales en la transferencia del conocimiento (Lyles y Salk, 1996).

En el marco internacional el desarrollo de los negocios vinculado con los aspectos de información y gestión del conocimiento de una alianza implican temas tales como:

“-Compartir información: proceso de gestión de la información, identificar la necesidad de información, identificar y seleccionar las fuentes de información, empleo de la información

-Compartir conocimiento: proceso de gestión del conocimiento, asimilación del conocimiento e identificar la necesidad de conocimiento.” (Costa, 2016)

En resumen, las alianzas estratégicas abren oportunidades para que las organizaciones obtengan conocimiento y aprovechen las fortalezas con sus socios. (De hecho, la capacidad de aprender a través de alianzas es a menudo vital para su subsistencia) (Serrat, 2017). Estas alianzas necesitan evolucionar de acuerdo a los retos que se desarrollan en el mercado, lo que conlleva que también requieran adaptarse para poder gestionar tanto los conocimientos como la información de la forma que más beneficie a los socios del acuerdo.

3 METODOLOGÍA

Este estudio exploratorio adopta una estrategia cualitativa, a través del método del estudio de caso. El método de estudio de caso ha demostrado ser útil en el estudio de las interacciones entre empresas y redes (Siu y Bao, 2008). Además, se considera un método pertinente en la medida que permite “investigar un fenómeno contemporáneo dentro de su contexto de la vida real cuando los límites entre fenómeno y el contexto no son claramente evidentes y en el que se utilizan múltiples fuentes de evidencia” (Yin, 1994). La recolección de información se realizó a través de entrevistas en profundidad a los directores y gerentes de cada una de las empresas.

3.1 SELECCIÓN DE LAS EMPRESAS

La selección de los casos, al optar por la multiplicidad de empresas no requiere fórmulas estadísticas para hacerlo según Yin (2009), esto depende de la forma como se plantea la investigación, de los recursos que existan para llevarla a cabo y por la disponibilidad de quién realiza la investigación. Adicionalmente las políticas de confidencialidad de las empresas jugaron un determinante papel a la hora de tomar una decisión sobre la elección de casos.

La selección de las empresas que tuvieran una alianza entre empresas de Colombia y España, ha tenido que pasar por un proceso de varias etapas, siendo uno de los motivos “la ausencia de censos o estadísticos al respecto” (García Canal, 1996) y también por las estrategias que deciden tomar algunas empresas que no ven positivamente el divulgar el acuerdo de cooperación en el que están trabajando por considerar que se puede ver afectada la ventaja competitiva que se busca alcanzar.

La primera etapa de selección de las empresas fue consultar los datos de aquellas que trabajan en ambos países, para ello se tuvo en cuenta información de la Cámara Hispano Colombiana, del Instituto Español de Comercio Exterior ICEX y la Embajada de España en Colombia para elaborar una base de datos que en total logró reunir 305 empresas de diferentes tamaños.

La segunda etapa consistió en enviar un correo electrónico general de presentación del trabajo y donde se preguntaba si la empresa tenía alguna relación de colaboración entre empresas ambos países para ir situando cuales eran las formas más comunes de negocio que se daban entre los dos contextos.

La respuesta fue alrededor de un 10% de empresas; no obstante, una vez se profundizó con las empresas sobre la colaboración, se observa que la mayoría de empresas debido al crecimiento económico que ha experimentado en los últimos años Colombia, tienen acuerdos muy recientes

que no han llegado a ejecutarse. En este punto, con la idea de que se tuviera ejemplos profundos de colaboración se reconoce cuáles eran las empresas que estaban en un nivel avanzado del acuerdo, así como la intención de internacionalizar su negocio desde el punto de vista de España a Colombia.

Las empresas seleccionadas fueron dos: Aguas de Manizales ESP (Colombiana) y Mapfre (Española) porque en ellas se pudo reconocer una cierta madurez en el desarrollo de la alianza empresarial. Uno de los aspectos que llama la atención de esta alianza es la heterogeneidad de actividades que realiza cada empresa.

3.2 DISEÑO Y PERFIL PARA ENTREVISTAS

El cuestionario elaborado para las entrevistas integraba cinco apartados: el primero relacionado con los datos básicos de la empresa y los del socio de la alianza; el segundo descripción de actividades de cada una de las empresas; el tercero, descripción de la cooperación (incluyendo diferentes aspectos más profundos, por ejemplo, como: gestión del conocimiento y de la información); el cuarto, valoración de resultados y el último apartado, es relacionado con datos personales del entrevistado. Cada entrevista tuvo una duración en promedio de una hora y media. Las entrevistas se realizaron en la misma empresa (lo cual permitía obtener información por observación) y también se hizo una entrevista mediante una conversación por videollamada.

3.2.1 PERFIL DE LOS ENTREVISTADOS

Trabajadores empresa Mapfre filial Colombia: dos empleados fueron entrevistados, el primero ocupaba el cargo de Gerente Nacional de Canales No Tradicionales, y la segunda persona era la Subgerente Empresas de Servicio Canales No Tradicionales, la edad promedio de los entrevistados es de 40 años; cada uno de estos empleados llevan en la empresa más de diez años.

Trabajador empresa Aguas de Manizales: el empleado entrevistado era el director de proceso comercial (analista de mercadeo), edad del entrevistado 35 años y en la empresa trabaja desde hace más de seis años.

4 ANÁLISIS DEL CASO DE LA ENTRADA EN EL MERCADO DE AGUAS DE MANIZALES (COLOMBIA) DE LA EMPRESA MAPFRE

El acuerdo entre la empresa de origen español Mapfre S.A. (que cuenta con filial en Colombia) y la entidad Aguas de Manizales está relacionado con la comercialización y

recaudación de seguros en la ciudad de Manizales (Capital colombiana del departamento de Caldas).

4.1 PERFIL DE LAS EMPRESAS

4.1.1 MAPFRE S.A.

El nombre de la empresa es MAPFRE S.A. (grupo español independiente) tiene una filial ubicada en la Carrera 14 No. 96-34 en Bogotá. Cuenta con 800 trabajadores, ubicados en las 173 sedes en diferentes sitios del territorio colombiano, excepto las poblaciones más alejadas. Es la cobertura más grande aseguradoras con presencia nacional. Esta empresa fue creada en 1995. Su facturación fue de 1.300 millones de dólares (al cierre de 2011).

La matriz del Grupo es la sociedad holding MAPFRE S.A., cuyas acciones cotizan en las Bolsas de Madrid y Barcelona, y forman parte de los índices IBEX 35, Dow Jones Stoxx Insurance, Dow Jones Sustainability World Index, MSCI Spain, FTSE AllWorld Developed Europe Index, FTSE4Good y FTSE4Good IBEX.

La propiedad de la mayoría de las acciones de MAPFRE S.A. corresponde a FUNDACIÓN MAPFRE, lo que garantiza la independencia del Grupo y su estabilidad institucional. FUNDACIÓN MAPFRE desarrolla actividades de interés general en las áreas de Acción Social, Ciencias del Seguro, Cultura, Seguridad Vial, Prevención, Salud y Medio Ambiente.

MAPFRE tiene una sólida posición de liderazgo en el Seguro Español, y una amplia implantación multinacional. Al cierre del ejercicio 2010 ocupaba el sexto puesto en el ranking de Seguro no Vida de Europa, y la primera posición en el de América Latina. Desde el año 2000 tiene establecida una importante alianza estratégica, cuyo objetivo es lograr el máximo aprovechamiento de las potencialidades de las redes comerciales de ambos grupos en la distribución de productos aseguradores y financieros

Implantación Internacional:

El Grupo MAPFRE opera en un total de 49 países. Al cierre del ejercicio 2014, tenía 15.008 oficinas propias en todo el mundo, de las que 7.010 estaban en la península ibérica, 7.710 en América Latina y en otros países 288; además distribuye sus productos a través de 6.124 oficinas de entidades bancarias y otros 25.866 puntos de venta que comercializan los seguros del Grupo en virtud de acuerdos de colaboración; y cuenta con una red de cerca de 70.000 agentes y mediadores, 6.000 de los cuales estaban en Estados Unidos. En la actividad de Seguro Directo, MAPFRE lidera el mercado español y está implantada en todos los países de América Latina - en el conjunto de los cuales tiene una posición de liderazgo en Seguros no Vida-, en los Estados

Unidos de América, en Portugal, en Turquía y en Filipinas. En la actividad de Asistencia, MAPFRE opera en 40 países. Además, el Grupo cuenta con una reaseguradora profesional (MAPFRE RE) que ocupa el puesto 14 en el ranking del reaseguro mundial y desarrolla su actividad en todo el mundo, contando para ello con tres sociedades filiales y 15 oficinas de representación.

4.1.2 AGUAS DE MANIZALES S.A ESP

La empresa Aguas de Manizales S.A. E.S.P, está ubicada en la Avenida. Kevin Ángel n°1 59-181 de la ciudad del mismo nombre. Tiene 437 trabajadores, distribuidos en dos sedes (Manizales y Tumbes – Perú). La edad de la empresa es de 15 años. La facturación anual, correspondiente a las operaciones de Manizales es de \$ 66.389.525.170.

La actividad principal a la que se dedica, la empresa es: suministro de acueducto y alcantarillado – Manizales, la secundaria corresponde a gerencia de planes departamentales de agua (gerencia de proyectos de infraestructura en Santa Marta y Magdalena).

Aguas de Manizales S.A. E.S.P desde el año 1996 ha venido trabajando en la consolidación de un modelo de gestión integral del recurso agua, soportado en el cumplimiento de la legislación nacional y las normas técnicas del sector, la capacitación continua de su equipo de trabajo, la implementación de sistemas de información y sistemas de gestión de la calidad, la aplicación de nuevas tecnologías, el constante trabajo con la comunidad, la adecuada conservación del medio ambiente y la correcta planeación a corto, mediano y largo plazo de sus inversiones. Todo esto ha permitido que *Esta empresa brinda hoy en día una excelente calidad de vida a sus usuarios, e indirectamente fomenta el crecimiento y desarrollo de las regiones donde tiene presencia.*

Gracias a su excelencia operativa, se ubica como una de las empresas líderes en el país, lo que se ve reflejado en sus indicadores de gestión como son: Agua no contabilizada del 27%, cobertura del servicio de acueducto del 99%, cobertura del servicio de alcantarillado del 98%, continuidad del servicio del 100%, cobertura en micro medición del 100%, eficiencia del recaudo del 99%, agua apta para el consumo humano; además de contar desde el año 2001 con todos los procesos certificados que conforman los servicios de acueducto y alcantarillado, bajo la norma ISO 9001 versión 2000 y desde el año 2008 la acreditación del laboratorio de medidores bajo la norma NTC ISO/IEC 17025.

Aguas de Manizales S.A.E.S.P además ha sido la empresa pionera en gerenciar y asesorar los primeros Planes Departamentales en Colombia. El primero se desarrolló en Cesar hace 6 años, y la meta fue mejorar las condiciones de cobertura, calidad y eficiencia en la prestación de los servicios públicos domiciliarios de agua potable y saneamiento básico. En el año 2010 comenzó

la gerencia asesora del Plan Departamental de Agua en Magdalena y Caldas. La experiencia acumulada desde el año 1996 permite ofrecer un Modelo de Gestión con un completo portafolio de servicios, el cual se ajusta a las necesidades particulares y a la realidad local de los clientes.

4.2 ALIANZA EMPRESARIAL

Esta alianza se inició a finales de 2009, la empresa Mapfre buscaba con el acuerdo, la expansión del producto y servicios en el territorio del sur de Colombia, mientras que el propósito de la empresa de Aguas de Manizales era incluir una nueva línea de servicio a sus clientes.

En este caso lo que proporciona un valor adicional al acuerdo, tiene que ver con la especialización en el sector de seguros (que permite adaptación ágil de las condiciones a las necesidades de la población objetivo) de la empresa MAPFRE y en cuanto a Aguas de Manizales se consigue una imagen reconocida en la región, bases de datos y medios de recaudo efectivos que permiten una buena compatibilidad entre los dos servicios.

En otras palabras, Mapfre comercializa seguros masivos en grandes volúmenes a través de alianzas estratégicas teniendo empresas que tienen a cargo la diversidad de servicios. En este caso con la empresa Aguas de Manizales, cuenta con una base de datos y medios de recaudo que facilitan la comercialización y recaudo relacionados con este tipo de seguros. Además, se busca imagen en una región que, por su cultura, prefiere a una empresa conocida y de la región. En ese tipo de alianza el tomador de la alianza corresponde a AGUAS DE MANIZALES ESP, Mapfre son los proveedores del servicio y se gobierna a través de un manual operativo en el cual se describe todos los procesos que se deben llevar en el acuerdo, prestación de servicios y demás con el fin de brindar atención adecuada o sea que la alianza es formalizada mediante contrato.

La alianza se facilitó a través de gestión comercial directa. No hubo necesidad de constituir empresa. La colaboración se conformó por tres años con renovación automática, donde el ámbito de operación es el municipio (donde tiene cobertura el socio estratégico: Manizales).

El desarrollo del acuerdo ha permitido una incursión y expansión de los seguros Mapfre no solo en la ciudad de Manizales (evidenciándose con el número de seguros conseguidos, permanencia de los clientes) sino que las dos empresas han salido fortalecidas en lo que se refiere a posicionamiento de marca. Esta experiencia ha dejado lugar a que ambas entidades estén analizando (dentro del marco del acuerdo) la propuesta de firmar contratos para abordar otras ciudades del territorio colombiano e incluso no descartan en el extranjero (en concreto en Perú).

Respecto a la valoración de resultados, entre los beneficios que ha representado la cooperación firmada en Colombia, están los económicos, de hecho, el director del área comercial de Aguas de Manizales indica que:

“la facturación a través de Aguas de Manizales ha incrementado por ese nuevo servicio y esto nos permite también más ingresos”

situación corroborada por el gerente de Mapfre quien declara que

“a través de esta alianza hay principalmente ingresos nuevos que se generan para la compañía y posicionamiento de la marca”.

la función social, acceso a nuevos mercados, en este caso uno de los entrevistados de Mapfre dice:

“se busca imagen en una región que, por su cultura, prefiere a una empresa conocida y de la región”

y el empleado de la empresa Aguas de Manizales incluso llega a mencionar que

“se busca fortalecer la alianza para futuras colaboraciones con el fin de desarrollar nuevos productos y manejar este negocio en Perú”,

donde esta alianza (empresa de España y de Colombia) ha contribuido en la población de la localidad y del entorno colombiano, con mejoras sociales, expresado por los empleados de Mapfre

“mediante la creación de empleo a través de la fuerza de ventas y en calidad de vida”.

De estos contratos se han derivado otros, con los comercializadores, proveedores publicidad, incentivos, con los que venden los uniformes, prestadores de servicios (funerarias). Los resultados de la alianza empresarial, en general, son catalogados como excelentes, porque se ha desarrollado un producto al que antes no se accedía. En total 24.000 personas han contratado un seguro de vida casi un 95% de usuarios a los que se les factura a través de Aguas de Manizales.

Entre las dificultades que se han presentado en el transcurso de la cooperación, están el orden público, integración de sistemas de facturación (información), conocimiento de mercados y orden catastrófico.

En definitiva, las fortalezas de la alianza mencionadas han sido, la buena imagen – se complementa dos compañías reconocidas positivamente; expertos en cada negocio; ajuste tecnológico adecuado para el tipo de negocio a manejar y masificación de productos para poder llegar a toda la población de Manizales.

Tabla 1 – Aspectos que se valoran en la alianza respecto a cada empresa que la conforma

	Empresa origen Español	Empresa origen Colombiana
Aspectos	MAPFRE	AGUAS DE MANIZALES
Factores estratégicos	-Acceso a las nuevas redes de mercado del socio. -Acceso a las competencias o conocimiento del socio.	- Estrategia de internacionalización. - Creación de canal de mercadeo.
Socios Que busca c/ empresa?	+Atributos individuales: -Capacidad tecnológica -Salud Financiera -Experiencia de gestión y del conocimiento -Capacidad de accesos a nuevos mercados <u>+ Atributos Colaborativos:</u> - Recursos complementarios -Superposición de bases del conocimiento No comparten la misma misión en la alianza, se complementan.	+ <u>Atributos individuales:</u> Capacidad tecnológica -Salud Financiera -Experiencia de gestión y del conocimiento -Capacidad de accesos a nuevos mercados <u>+ Atributos Colaborativos:</u> - Recursos complementarios -Superposición de bases del conocimiento - Metas correspondidas - Compatibilidad de culturas - Estrategias de mercadeo
Redes	Tiene una amplia experiencia internacional con presencia en 49 países. Mapfre también tiene varias alianzas en Colombia.	No.
Experiencia	Tiene una amplia experiencia internacional con presencia en 49 países. Mapfre también tiene varias alianzas en Colombia.	La empresa colombiana no menciona ninguna experiencia previa de trabajo con empresas internacionales.
Tecnología	En este caso se tuvo en cuenta el avance el desarrollo de software que permitieran la mejor gestión para acceder y mantener el mercado objetivo.	La tecnología software también es destacada por parte de la empresa local porque se debió acoplar entre ambas empresas.
Métodos de comunicación	Comunicación constante, a través de internet, llamadas telefónicas y visitas. Mapfre tiene una delegación en Colombia.	Se emplean métodos de comunicaciones tanto formales como informales. La idea es propiciar la mejor comunicación entre las empresas. Se utiliza, internet, llamadas telefónicas y visitas.

Fuente: Elaboración propia

Las debilidades han estado marcadas en que se está sujeto a la facturación de Mapfre; a que el marco legal pueda ser modificado en el corto plazo; y los cambios políticos. Las amenazas se concentran en el no poder renovar pólizas en el vencimiento de los términos y la competencia. Las oportunidades son varias, entre las cuales se pueden citar, generar portafolio más robusto; diversificación de productos; nuevos mercados Perú – Valledupar; acueductos más pequeños y generar aprendizaje nuevos programas.

4.3 ALIANZA EMPRESARIAL, GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO E INFORMACIÓN TRANSMITIDA EN LA ALIANZA

El punto central del acuerdo reside en que cada empresa teniendo en cuenta la diferencia de sectores en lo que están inmersas (Mapfre: seguros – Aguas de Manizales: Servicio de acueducto y alcantarillado) plantee opciones de trabajo que en conjunto permita lograr objetivos que por sí solos no pudieran alcanzarse. El acuerdo en este caso no conlleva exclusividad, motivo por el cual se insiste en la confidencialidad de la información, sin descartar el emprender acciones legales en caso de infringir lo pactado.

Esta premisa hace evidente cuando todos los negocios (dentro de la alianza) que se realizan ninguno se pacta solo en forma verbal, es decir, se hacen por escrito mediante contratos en la cuales se especifican las responsabilidades de las partes, objetivos, remuneración duración del contrato y confidencialidad de la información, entre otros, es escrito porque las empresas hacen unas inversiones altas que no se recuperan a corto plazo.

En el tratamiento de la información y la gestión del conocimiento se observa una amplia experiencia por parte de la empresa española, en parte porque al controlar todos sus productos y servicios ha desarrollado programas informáticos a medida, al mismo tiempo que incorpora cláusulas en los contratos de sus negocios (con mayor motivo si son alianzas) que incluso consideran el llegar a iniciar acciones legales.

La alianza ha proporcionado a las empresas una buena disposición para favorecer el flujo de información y conocimiento entre los equipos de trabajo claves del proyecto. Así, la empresa de origen español no solo entrega información y facilita el software para poder llevar a cabo el proceso de articulación de los productos y servicios, sino que ayuda con sus conocimientos a organizar y sincronizar los programas informáticos con las bases de datos y programas de los que dispone la empresa colombiana. Este proceso pone en común a ambas empresas algunos de sus conocimientos e informaciones que les generan ventajas competitivas pero que al ser empresas sectores tan diversos pueden llegar a ser una parte complementaria y el llevar contratos con

apartados referentes a la confidencialidad ayuda a superar parte de la incertidumbre sobre posibles fugas de este tipo de recursos y más los intangibles.

Además, estas empresas al conformar la alianza han instaurado un comité de seguimiento que, desde antes de comenzar el proyecto, se han coordinado y han tenido que compartir sus conocimientos e información de tal manera que se pudiera optimizar los procedimientos que se requieran para garantizar el desarrollo de la alianza y así mismo, servir de mecanismo de arreglo directo de conflictos y tomar decisiones sobre las situaciones que ameriten su intervención.

En definitiva, aunque este tipo de acuerdos tienen un margen de confidencialidad, que traspasa los ambientes de trabajo de las empresas, Mapfre y Aguas de Manizales han encontrado el balance donde les compensa desarrollar un negocio, donde el seguro es un servicio adicional al de agua y alcantarillado en la región de Manizales. Esta experiencia ha resultado positiva para ambas empresas, tanto así, que tienen en proyectos nuevos acuerdos de cooperación, no solo en otras zonas de Colombia sino en ámbitos internacionales, como es el caso de una propuesta en Perú.

5 CONCLUSIONES

Los conocimientos y la información, sin duda, representan unos de los recursos estratégicos de cualquier organización, y aún más si estas organizaciones trabajan a través de alianzas con empresas de origen diferente. Las empresas ante esta dinámica, tratan de buscar opciones que les permitan realizar una apropiada gestión del conocimiento y de la información.

La alianza firmada entre Mapfre y Aguas de Manizales, tiene que ver con el acceso a una nueva población objetivo (encabezada por la ciudad de Manizales, Colombia) dentro del sector de seguros que maneja la empresa Mapfre. Este acuerdo beneficia a la empresa Aguas de Manizales no solo por ampliar su catálogo de servicios, sino que ambas hacen que su imagen tenga más reconocimiento en contextos donde antes no trabajan.

La formación y desarrollo de una alianza requiere entre otros temas, prestar atención a aspectos tales como: factores estratégicos, características de los socios, participación en redes de empresas, experiencia, acceso a las tecnologías, métodos de comunicación y en todos y cada uno de estos se adquiere, comparte, intercambia, transfiere información y conocimientos que en algunos casos contiene detalles clave de las ventajas competitivas de las empresas. Ante esta situación, la empresa colombiana y de la empresa española fueron consolidando su relación cuando las empresas dieron a conocer los intereses que buscaban con la alianza y una vez establecido estos puntos clave y sin mayor dilación se dio paso a un documento formal en donde responden con cláusulas específicas en los contratos que se firman para cerrar los negocios.

Esta estrategia ha resultado positiva para las empresas porque ha proporcionado una buena disposición para favorecer el flujo de información y conocimiento entre los equipos de trabajo claves del proyecto. Así, la empresa de origen español no solo entrega información y facilita el software para poder llevar a cabo el proceso de articulación de los productos y servicios, sino que ayuda con sus conocimientos a organizar y sincronizar los programas informáticos con las bases de datos de clientes y programas de los que dispone la empresa colombiana.

En la gestión de conocimiento e información por parte de la empresa española, lo que se puede observar es que es una entidad que está familiarizada con los derechos de propiedad intelectual; lo cual deja claro en el planteamiento del contrato donde además tienen estipuladas infracciones que se pueden derivar de incumplir las condiciones acordadas. Proteger la seguridad no solo del software sino todo lo que involucra el pacto, es un asunto que la empresa Mapfre ha considerado plenamente desde incluso antes de comenzar las negociaciones con la empresa colombiana, Aguas de Manizales.

La alternativa de las alianzas empresariales para buscar explorar un nuevo mercado, es una salida viable, pero para la cual se deben tener diversidad de aspectos; uno de los que han ido teniendo más importancia en las empresas; es por tanto, la gestión de los recursos (no solo tangibles sino con mayor atención a los intangibles: como la gestión del conocimiento y la información). La óptima gestión de estos recursos en este caso, se ve reflejado en el compromiso y firma de nuevos proyectos mediante acuerdos de cooperación, no solo en otras zonas de Colombia sino en ámbitos internacionales, como es la propuesta que ha surgido para ampliar el proyecto de MAPFRE y Aguas de Manizales en Perú.

Las principales limitaciones de este trabajo se presentan a continuación, no sin antes indicar que algunas de estas conforman interesantes oportunidades para futuras investigaciones. Las limitaciones de la investigación provienen de la selección de casos, en concreto, esta primera limitación tiene que ver con la estricta confidencialidad que tienen las empresas para dar a conocer que hacen parte de un acuerdo empresarial internacional y su información respectiva. Además, esta limitación va acompañada de que únicamente se contemple como país desarrollado (España) y uno emergente (Colombia), lo que debido las características de cada uno no se pueda generalizar, esta puntualización también es reconocida por Poulis, Yamin y Poulis (2012) al presentar un trabajo de alianzas en el ámbito geográfico de Grecia.

En futuras investigaciones puede analizarse las revelaciones de este trabajo a la luz de estudio de casos con más empresas, otros sectores, países (incluso realizándose comparaciones) y además sin descartar el incluir más aspectos. Algunas de estas posibles ampliaciones mencionadas

también son reconocidas por Zhang (2009) y Sambasivan et al (2013) en los estudios sobre alianzas que hacen en el contexto de China y Malasia respectivamente.

Estas revelaciones también pueden ser trasladadas a estudios que consideren otras maneras de entrada en los países cuando buscan la internacionalización, por ejemplo: franquicias, fusiones, adquisiciones, entre otras. De tal manera que se pueda ver si existe alguna similitud en los aspectos que se tienen en cuenta en las alianzas empresariales.

REFERENCIAS

- Arino, A., & De La Torre, J. (1998). Learning from failure: Towards an evolutionary model of collaborative ventures. *Organization science*, 9(3), 306-325.
- Calvo-Mora, A., Navarro-García, A., & Periañez-Cristobal, R. (2015). Project to improve knowledge management and key business results through the EFQM excellence model. *International Journal of Project Management*, 33(8), 1638-1651.
- Capaldo, A., & Petruzzelli, A. M. (2014). Partner Geographic and Organizational Proximity and the Innovative Performance of Knowledge- Creating Alliances. *European Management Review*, 11(1), 63-84.
- Dalton, C. M. (2009). Strategic alliances: There are battles and there is the war. *Business Horizons*, 52(2), 105-108.
- Darroch, J & R. McNaughton, R. (2002). Examining the link between knowledge management practices and types of innovation. *Journal of Intellectual Capital*, 3, 210-222.
- Das, T. K., & Kumar, R. (2011). Interpartner negotiations in alliances: a strategic framework. *Management Decision*, 49(8), 1235-1256.
- Díaz, K., Rietdorf, U., & Dornberger, U. (2010, September). Alliance Decision-Making of SMEs. In *European Conference on Information Management and Evaluation* (p. 411). Academic Conferences International Limited.
- García Canal, E. (1996). El estudio de las alianzas y relaciones interorganizativas en la dirección de empresas: tendencias recientes. *Revista europea de dirección y economía de la empresa*, 5(3), 109-132.
- Geringer, M. (1988), *Joint Venture Partner Selection: Strategies for Developing Countries*, Quorum, New York, NY.
- Grant, R. M., & Baden- Fuller, C. (2004). A knowledge accessing theory of strategic alliances. *Journal of management studies*, 41(1), 61-84..
- Gomes, E., Angwin, D. N., Weber, Y., & Yedidia Tarba, S. (2013). Critical success factors through the mergers and acquisitions process: revealing pre- and post- M&A connections for improved performance. *Thunderbird international business review*, 55(1), 13-

- 35.Gomes, E., Barnes, B. R., & Mahmood, T. (2016). A 22 year review of strategic alliance research in the leading management journals. *International business review*, 25(1), 15-27.
- Gulati, R. (1999). Network location and learning: The influence of network resources and firm capabilities on alliance formation. *Strategic management journal*, 20(5), 397-420.
- Ho, M. H. W., & Wang, F. (2015). Unpacking knowledge transfer and learning paradoxes in international strategic alliances: Contextual differences matter. *International Business Review*, 24(2), 287-297.
- Inkpen, A. C. (2000). Learning through joint ventures: a framework of knowledge acquisition. *Journal of management studies*, 37(7), 1019-1044.
- Jiang, X., Bao, Y., Xie, Y., & Gao, S. (2016). Partner trustworthiness, knowledge flow in strategic alliances, and firm competitiveness: A contingency perspective. *Journal of Business Research*, 69(2), 804-814.
- Kale, P., Singh, H., & Perlmutter, H.(2000).Learning and protection of proprietary assets in strategic alliances: Building relational capital. *Strateg. Manag. J.*, 21(3), 217–237
- Khamsheh, H. M., & Jolly, D. (2014). Knowledge transfer in alliances: the moderating role of the alliance type. *Knowledge Management Research & Practice*, 12(4), 409-420.
- Lee, H. W., & Ding, J. H. (2010). The effects of e-business on the performance of strategic alliances. *Total Quality Management*, 21(7), 707-724.
- Lin, C., Wu, J. C., & Yen, D. C. (2012). Exploring barriers to knowledge flow at different knowledge management maturity stages. *Information & Management*, 49(1), 10-23.
- Lyles, M. A., & Salk, J. E. (1996). Knowledge acquisition from foreign parents in international joint ventures: An empirical examination in the Hungarian context. *Journal of international business studies*, 27(5), 877-903.
- Meihami, B., & Meihami, H. (2014). Knowledge Management a way to gain a competitive advantage in firms (evidence of manufacturing companies). *International letters of social and humanistic sciences*, (14), 80-91.
- Musarra, G., Robson, M. J., & Katsikeas, C. S. (2016). The influence of desire for control on monitoring decisions and performance outcomes in strategic alliances. *Industrial Marketing Management*, 55, 10-21.
- Nonaka, I. (1991). The Knowledge-creating company, *Harvard Business Review*, (6), 96. -104.
- Norman, P. M. (2002). Protecting knowledge in strategic alliances: Resource and relational characteristics. *The Journal of High Technology Management Research*, 13(2), 177-202.
- Norman, P. M. (2004). Knowledge acquisition, knowledge loss, and satisfaction in high technology alliances. *Journal of Business Research*, 57(6), 610-619.
- Owen, S., & Yawson, A. (2013). Information asymmetry and international strategic alliances. *Journal of banking & finance*, 37(10), 3890-3903.

- Polanyi, M. (1966). The logic of tacit inference. *Philosophy*, 41(1), 1–18.
- Sambasivan, M., Siew-Phaik, L., Mohamed, Z. A., & Leong, Y. C. (2013). Factors influencing strategic alliance outcomes in a manufacturing supply chain: role of alliance motives, interdependence, asset specificity and relational capital. *International Journal of Production Economics*, 141(1), 339-351.
- Scarborough, H., J. Swan & Preston. J. (1999). Knowledge management: a literature review. London: Institute of Personnel Development..
- Serrat, O. (2017). Learning in strategic alliances. *In Knowledge Solutions* (639-647). Springer Singapore.
- Shenkar, O., & Reuer, J. J. (Eds.). 2006. Handbook of strategic alliances. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Simonin, B. L. (1999). Ambiguity and the process of knowledge transfer in strategic alliances. *Strategic Management Journal*, 595-623.
- Siu, W. S., & Bao, Q. (2008). Network strategies of small Chinese high- technology firms: a qualitative study. *Journal of Product Innovation Management*, 25(1), 79-102.
- Szulanski, G. (1996). Exploring internal stickiness: Impediments to the transfer of best practice within the firm. *Strategic management journal*, 17(S2), 27-43.
- Wang, S., Noe, R. A., & Wang, Z. M. (2014). Motivating knowledge sharing in knowledge management systems: A quasi-field experiment. *Journal of Management*, 40(4), 978-1009.
- Yin, R.:(1994). Case Study Research-Design and Methods. Sage Publications, Thousand Oaks.
- Zhang, Y. (2009). Alliance-based network view on chinese firms' catching-up: case study of Huawei technologies co. ltd.