

Las condiciones para la transferencia de conocimiento y desempeño en las relaciones cliente-proveedor

Augusto Rodríguez Orejuela

augusto.3030@hotmail.com

Doctor en Ciencias de Empresas de la Universidad de Murcia (España). Decano, profesor titular y director del Grupo de Investigación de Marketing (Categoría A Colciencias) en la Facultad de Ciencias de la Administración de la Universidad del Valle, Cali (Colombia).

Miguel Hernández Espallardo

migber@um.es

Doctor en Ciencias de Empresas de la Universidad de Murcia (España). Integrante del Grupo de Investigación de Marketing (Categoría A Colciencias) de la Universidad del Valle. Profesor titular, Facultad de Economía y Empresa, Universidad de Murcia (España).

Alfonso Rodríguez Ramírez

soluciones75@hotmail.com

Estudiante de Doctorado en Ciencias de la Administración, UNAM (México DF.). Profesor asistente e integrante del Grupo de Investigación en Marketing (Categoría A Colciencias) de la Facultad de Ciencias de la Administración de la Universidad del Valle. Cali (Colombia).

Los autores agradecen la colaboración del Instituto para la Exportación y la Moda (INEXMODA) y del Centro de Investigación y Desarrollo Tecnológico Textil-Confección (CIDETEXCO) de la República de Colombia. Este estudio recibió fondos financieros del Centro de Investigaciones Económicas y Competitividad Internacional (CIECI) de la Pontificia Universidad Javeriana de Cali (Colombia), de la Universidad del Valle, Cali (Colombia) y de la Universidad de Murcia (España).

pensamiento y gestión, N° 30
ISSN 1657-6276

Resumen

El propósito de este artículo es estudiar las precondiciones del intercambio empresarial que facilitan la inversión en mecanismos para la transferencia de conocimiento y sus efectos en el desempeño en las relaciones cliente-proveedor. Los resultados muestran cómo las empresas comprometidas en el aprendizaje alcanzan sus objetivos de desempeño en la medida que el proveedor logra aprender del cliente a través de las inversiones en mecanismos para transferir conocimiento. Para ser efectivas, estas inversiones requieren conocimiento previo de la firma-cliente y de una percepción estratégica de la relación de aprendizaje por parte del receptor de conocimiento, quien actúa como proveedor en la relación de intercambio. El estudio comprueba que la inversión en mecanismos para compartir conocimiento y el compromiso por aprender del receptor del conocimiento influyen positivamente sobre el aprendizaje.

Palabras clave: *Transferencia de conocimiento, precondiciones de intercambio, desempeño de la empresa, relaciones interorganizacionales.*



Abstract

The purpose of this paper is to study the preconditions of the business exchange to facilitate investment in mechanisms for knowledge transfer and its effects on performance in customer-supplier relationships. The results show how companies engaged in the learning manage to achievement of performance goals as the supplier provider of the customer are able to learn through investments in mechanisms to transfer knowledge. To be effective, these investments require prior knowledge of the client firm and a strategic perception of the relationship of learning by the receiver of knowledge, acting as a supplier in terms of trade. The study found that investment in mechanisms for sharing knowledge and commitment to learn the receiver of knowledge, positive influence on learning.

Keywords: *Transfer of knowledge, exchange conditions, performance of the company, inter-organizational relationships.*

1. INTRODUCCIÓN

Este artículo busca estudiar las precondiciones del intercambio empresarial que facilitan la inversión en mecanismos para la transferencia de conocimiento y sus efectos en el desempeño en las relaciones cliente-proveedor. Los resultados pretenden contribuir a la literatura sobre la transferencia de conocimiento interorganizacional, haciendo énfasis en sus mecanismos, antecedentes y consecuencias en el contexto del sector de la confección en Colombia. Los hallazgos muestran que las empresas comprometidas en relaciones de transferencia de conocimiento alcanzan sus objetivos de desempeño en la medida en que la firma que actúa como proveedor logra aprender de la firma que se desempeña como su cliente, a través de las inversiones en mecanismos para transferir conocimiento. Para ser efectivas, estas inversiones requieren de una dotación de recursos y capacidades por parte del cliente que transfiere y de una percepción estratégica de aprendizaje por parte del proveedor que recibe el conocimiento. Se comprueba que los recursos y capacidades y el compromiso por aprender del proveedor que recibe la inversión influyen positivamente sobre el aprendizaje.

El artículo se estructuró de la siguiente manera: revisión del marco teórico sobre las relaciones de intercambio y la transferencia de conocimiento. A partir del marco teórico se crea un modelo que sirve de fundamento para la formulación de hipótesis entre las variables señaladas. A continuación se expone la metodología de investigación empírica y seguidamente se presentan los resultados por medio de la contrastación de hipótesis. Por último, se aportan las conclusiones y líneas futuras de investigación.

2. MARCO TEÓRICO

El contexto teórico que fundamenta este artículo parte de las Relaciones de Intercambio o Interorganizacionales; igualmente se hace referencia a Transferencia de Conocimiento.

2.1. Relaciones de intercambio

Su fundamento está en la teoría de recursos y capacidades. Según Håkansson y Snehota (1995), las relaciones de intercambio pueden ser definidas

como la conexión de actividades, que se refieren a las acciones técnicas, administrativas, comerciales y demás funciones de una empresa que pueden ser conectadas de diferentes formas a las actividades de otra, en el desarrollo de una relación, incluyendo procesos de coordinación y adaptación. Los vínculos que se establecen entre las personas durante la interacción reflejan el proceso de aprendizaje mutuo y de formación de la confianza y el compromiso; además, evidencian la forma en que las dos partes se perciben e identifican mutuamente. Y los lazos entre los recursos de las empresas que participan conectan la tecnología, materiales, conocimiento y otros intangibles, y los recursos de intercambio son el resultado del desarrollo de la relación para las empresas.

Esta perspectiva relacional es el marco estructural que sitúa el proceso de interacción en una relación cliente-proveedor, distinguiendo entre los fenómenos de interacción a corto plazo de aquellos de largo plazo (Ford et al., 1998; Håkansson, 1982). Con respecto a las interacciones a corto plazo, estas se manifiestan por medio de episodios de intercambio de productos, servicios, información, recursos financieros y sociales entre las partes; las interacciones a largo plazo se desarrollan mediante modificaciones institucionales y adaptaciones que afectan la conexión de actividades, los vínculos personales y los lazos entre recursos de la relación (Rodríguez, 2005).

No existe un amplio consenso acerca de la terminología y tipología para describir las formas de organizar las relaciones de intercambio (Heide, 1994; Gundlach & Murphy, 1993; Webster, 1992; Dwyer et al., 1987). Lo que queda claro es la existencia de diversas clasificaciones de las relaciones de intercambio, que las sitúan en una cadena que va desde el intercambio transaccional hasta el relacional (Gundlach & Murphy, 1993; Webster, 1992; Dwyer et al., 1987). Entre los extremos, Gundlach y Murphy (1993) introducen lo que denominan el “intercambio contractual”. El cuadro 1 presenta las características de las formas de intercambio.

Cuadro 1
 Características de las formas de intercambio

Elementos del Intercambio	Formas de intercambio		
	Transaccional	Contractual	Relacional
Dimensión temporal			
Horizonte temporal	Corta duración	Duración más larga	Máxima duración
Naturaleza de las transacciones	Cada transacción tiene un comienzo y un final claro	Las transacciones están ligadas una a otra	Las transacciones están unidas
Características estratégicas			
Inversión	Pequeña	Moderada	Grande
Costos de salida	Bajos	Medios	Altos
Fin del intercambio	Concreto y de tipo económico	Moderado con elementos económico y social, creación de iniciativas a mediano y largo plazo	Amplio, con elementos económico y social, creación de iniciativas a largo plazo
Énfasis estratégico	Bajo	Moderado	Alto
Resultados			
Complejidad	Simple oferta-aceptación	Mayor complejidad	Compleja telaraña de interdependencias funcionales y sociales
División de beneficios y las cargas	División clara	Delimitación de los compromisos mutuos de forma equilibrada.	Borroso por causa de la convergencia de objetivos
Importancia de los principios			
Éticos	Baja	Moderada	Alta
Legales	Alta	Moderada	Baja

Fuente: Gundlach y Murphy (1993).

2.2. Transferencia de Conocimiento

El conocimiento organizacional se define como “la capacidad para actuar efectivamente” (Dawson, 2000, p.3), que tiene sentido en el contexto de los negocios, pues solo tiene valor si este resulta en acción. El conocimiento es una capacidad que le permite al individuo o a las organizaciones actuar efectivamente para producir los resultados esperados en un entorno complejo y de incertidumbre.

Según Dawson (2000), la transferencia de conocimiento es el proceso mediante el cual el conocimiento propiedad de una persona, grupo o entidad, llamado emisor, es comunicado a otra persona, grupo o entidad, llamado receptor¹. Dawson no establece límites para la transferencia de conocimiento, luego su definición es aplicable tanto para el ámbito de la empresa como en el ámbito interorganizacional. Dawson (2000) señala que la transferencia de conocimiento puede ser directa, cuando el conocimiento se transfiere por medio de interacciones directas entre las personas, es decir, los individuos o las empresas adquieren conocimiento por medio de la proximidad física, la experiencia, las interacciones y el contacto personal directo, e indirecta (intermediada), cuando el conocimiento especializado es transformado en información que pueda ser comprendida por otros, con lo cual se constituye el intercambio de información. El proceso clave es la intermediación del conocimiento a través de su captura en información presentada en documentos, planos, instructivos y otros medios impresos o digitales.

En lo referente a los mecanismos para la transferencia de conocimiento, las relaciones interorganizacionales constituyen una unidad de análisis para interpretar el aprendizaje organizacional en el ámbito de la empresa (Dyer & Nobeoka, 2000; Dyer & Singh, 1998; Powell et al., 1996). En este contexto, los recursos críticos de una empresa pueden extenderse más allá de sus límites y pueden incluirse en rutinas y directivas interorganizacionales (Dyer & Nobeoka, 2000; Dyer & Singh, 1998). Desde una perspectiva relacional, significa que las empresas en su relación de negocios diádica pueden transferir sus recursos mediante un conjunto de procesos o mecanismos interorganizacionales. La relación puede ser superior en la creación y combinación de conocimiento en la medida que se establezca una fuerte identidad y unas reglas efectivas de coordinación (Dyer & Singh, 1998). En consecuencia, una relación entre empresas constituye una unidad de análisis para evaluar la transferencia de conocimiento interorganizacional y los mecanismos o rutinas que la facilitan.

¹ En una relación interorganizacional o de negocios la transferencia de conocimiento puede generarse desde el cliente hacia el proveedor, en sentido opuesto o de doble vía, asumiendo el rol de emisor o receptor del conocimiento según corresponda.

Es evidente la escasa investigación empírica sobre transferencia de conocimiento en relaciones interorganizacionales, en especial sobre los mecanismos compartidos de conocimiento. Recientemente Hernández-Espallardo, Rodríguez y Sánchez (2010) han desarrollado el constructo de rutinas para compartir conocimiento en relaciones interorganizacionales y comprobaron empíricamente el papel del gobierno interorganizacional como salvaguarda del riesgo de oportunismo. Grant (1996a,b) desde una perspectiva teórica señala varios procesos organizacionales para la integración de conocimiento especializado, como reglas y directivas, secuencias, rutinas, grupos para solucionar problemas y tomar decisiones. Inkpen y Dinur (1998) han identificado varios mecanismos para transferir conocimiento en “joint ventures” basados en estudios de caso, como compartir tecnología, interacciones y transferencia de personal. Dyer y Nobeoka (2000) han identificado diversos mecanismos para transferir conocimiento en redes basados en el caso Toyota, como reuniones gerenciales, de comité especializado, equipos de aprendizaje voluntario, de consultores y solución de problemas, y transferencia de empleados.

De acuerdo con Rodríguez (2005), el conocimiento organizacional desborda los límites de la empresa, y su intercambio entre empresas es posible mediante una serie de mecanismos o rutinas que incluyen transferencia de conocimiento (cuadro 2).

Cuadro 2

Mecanismos para la transferencia de conocimiento inter-organizacional

Mecanismos por tipo de transferencia	Características	Formas	Naturaleza
Directivas explícitas/ Instrucciones Transferencia indirecta	Amplitud de banda baja Interactividad nula Estructura alta Reutilidad alta	Manual de operaciones Planes y programas de producción y distribución Pronósticos de ventas Estudios y tendencias del mercado Programas CAD/CAM Procedimientos y normas de calidad	Sin interacciones y sin contacto personal Intermediación a través de documentos
Rutinas explícitas (Transferencia directa baja)	Amplitud de banda alta Interactividad baja Estructura media Reutilidad baja	Reuniones de directivos Reuniones funcionales	Interacciones y contacto personal directo, menos frecuentes e intensos
	Amplitud de banda alta Interactividad media Estructura alta Reutilidad baja-media	Visitas a plantas Conferencia Cursos de capacitación	
Rutinas tácticas (Transferencia directa alta)	Amplitud de banda alta-muy alta Interactividad alta Estructura baja-media Reutilidad media-baja	Cursos de entrenamiento Talleres prácticos	Interacciones y contacto personal directo más frecuentes e intensos
	Amplitud de banda alta-muy alta Interactividad alta Estructura media (flexible) Reutilidad baja	Asistencia técnica: - Consultores - Equipo solución problemas Equipos de mejoramiento Transferencia de empleados	

Fuente: Adaptado con base en Dawson (2000), Dyer y Nobeoka (2000) y Grant (1996a, b)

3. MODELO E HIPÓTESIS

En la figura 1 se presenta el modelo con las relaciones entre las precondiciones de las empresas, la inversión en mecanismos para transferir conocimiento y el desempeño en relaciones entre empresas. El tipo de relación que se analiza es la relación en la cadena de suministros que sostienen un cliente (que invierte en mecanismos para transferir conocimiento) del sector de la confección y un proveedor manufacturero de la industria de confección de prendas de vestir en Colombia.

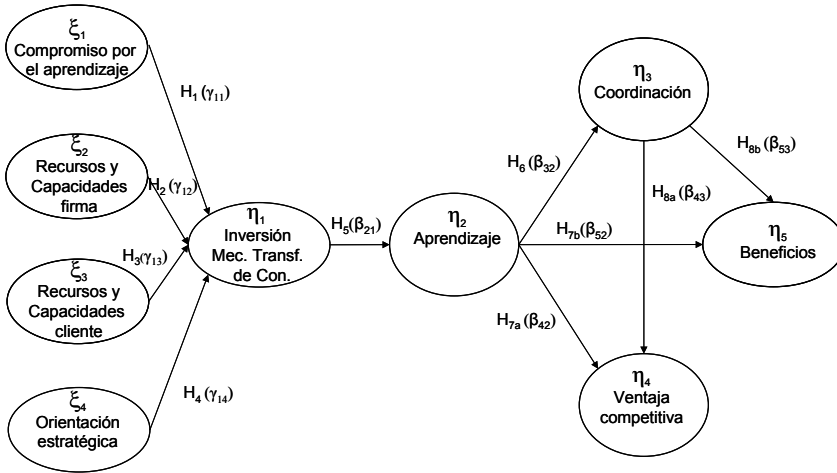


Figura 1. Modelo Estructural

3.1. Las precondiciones de las empresas

El éxito del aprendizaje entre empresas y sus relaciones de cooperación depende en gran medida de las precondiciones de las empresas socias (Hitt et al., 2000; Madhok, 1995; Saxton, 1997). En consecuencia, dependiendo de la capacidad para enseñar y de la capacidad para aprender (Cohen & Levinthal, 1990), las empresas comprometidas en relaciones cliente-proveedor podrán alcanzar efectivamente el intercambio de conocimiento, aprender, crear nuevo valor para el mercado y una posición competitiva perdurable basado en nuevo conocimiento.

Una empresa debe reconocer en la relación cliente-proveedor un potencial estratégico para alcanzar sus objetivos, de tal manera que encuentre en la transferencia de conocimiento la dotación de recursos y capacidades complementarias para competir (Mentzer et al., 2000; Johnson, 1999). Una empresa puede recibir conocimiento en la medida que realice esfuerzos para lograrlo, que asuma un compromiso con el aprendizaje, que implique involucrar recursos, tiempo y energía para facilitar o promover la transferencia de conocimiento (Calantone et al., 2002; Baker & Sinkula, 1999; Sinkula et al., 1997). Las empresas no serán fuentes o receptoras de conocimiento, y la transferencia no será efectiva, si cada una, previo a la

relación, no dispone de manera individual de una base común de recursos y capacidades (Zhara & George, 2002; Dyer & Singh, 1998; Szulansky, 1996; Grant, 1996a).

En los siguientes apartados se explican estas ideas y a través de un conjunto de hipótesis se propone que (las precondiciones de las empresas) el compromiso por aprender, los recursos y capacidades de las empresas socias (en una relación cliente-proveedor) y la orientación estratégica de la relación tienen efecto sobre la inversión en mecanismos para la transferencia de conocimiento y el desempeño.

3.1.1. Efectos del compromiso por el aprendizaje

Se considera el compromiso por el aprendizaje como uno de los valores fundamentales de la orientación al aprendizaje de una empresa (Baker & Sinkula, 1999). El compromiso por el aprendizaje es el grado por el cual una organización valora y promueve el aprendizaje definiendo que la cultura organizacional propicia el ambiente para el aprendizaje (Calantone et al., 2002; Sinkula et al., 1997). Una organización comprometida con el aprendizaje, lo considera como una importante inversión para la supervivencia; si otorga poco valor al aprendizaje, es poco probable que ocurra; por el contrario, cuanto más valore el aprendizaje mayor es la probabilidad que aprenda (Calantone et al., 2002; Sinkula et al., 1997).

En consecuencia, una empresa comprometida con el aprendizaje asigna los recursos necesarios para la adquisición del conocimiento (Inkpen & Dinur, 1998) y realiza acciones para apropiarse del conocimiento de su cliente (Norman, 2002).

En la medida que una empresa asigne valor al aprendizaje o asuma su compromiso por aprender, es más probable que ocurra el aprendizaje; por consiguiente, tendrá mayor probabilidad de aceptar o recibir la inversión en mecanismos para transferir conocimiento. En consecuencia:

- *Hipótesis 1:* El compromiso por aprender del proveedor influye positivamente sobre la inversión en mecanismos para la transferencia de conocimiento por parte del cliente.

3.1.2. *Efectos de los recursos y capacidades de las empresas*

Grant (1996b) afirma que “los más importantes recursos y capacidades de la empresa son aquellos que son duraderos, difíciles de identificar y comprender, imperfectamente transferibles, no fácilmente duplicables, y en los cuales la empresa posea clara propiedad y control”.

Se reconoce el papel clave del conocimiento previo como la capacidad de la empresa para asimilar conocimiento (Cohen & Levinthal, 1990). Para Dyer y Singh (1998), la habilidad de una empresa para explotar fuentes de conocimiento externo es una función del conocimiento previo o de la capacidad para asimilar conocimiento. Cohen y Levinthal (1990) definen la capacidad para absorber conocimiento como una habilidad de la empresa para reconocer el valor del conocimiento nuevo de origen externo, con el propósito de asimilarlo y aplicarlo para crear nuevas capacidades. Así, la experiencia previa o el conocimiento base de una empresa puede ejercer influencia para adquirir y asimilar conocimiento desde una fuente externa (Zhara & George, 2002). Del mismo modo, la habilidad de una empresa para transferir conocimiento es una función de su conocimiento previo. Por otro lado, una efectiva transferencia de conocimiento requiere que las empresas compartan una base común de conocimiento que facilite la integración del conocimiento (Gold et al., 2001; Dyer & Singh, 1998; Szulansky, 1996; Grant, 1996a).

Desde esta perspectiva, los recursos y capacidades de las empresas comprometidas en relaciones cliente-proveedor pueden ser precondiciones para una efectiva transferencia de conocimiento por medio de la inversión en mecanismos. En la medida en que el proveedor disponga de unos recursos y capacidades que le permitan asimilar e integrar el conocimiento transferido, es probable que la inversión en mecanismos para transferir conocimiento sea más efectiva. Asimismo, la dotación de recursos y capacidades del cliente tendrá impacto sobre la inversión en mecanismos para transferir conocimiento, ya que solo cuando se dispone de conocimiento se puede transferir. Por tanto:

- *Hipótesis 2:* La dotación de recursos y las capacidades del proveedor influyen positivamente sobre la inversión en mecanismos para la transferencia de conocimiento por parte del cliente.

- *Hipótesis 3:* La dotación de recursos y las capacidades del cliente influyen positivamente sobre la inversión en mecanismos para la transferencia de conocimiento por parte del cliente.

3.1.3. Efectos de la orientación estratégica de la relación

En una relación cliente-proveedor orientada estratégicamente, las empresas se integran de forma proactiva, planificando la complementariedad de sus recursos y capacidades para una expansión de las habilidades conjuntas de la relación y un incremento de la ventaja competitiva (Johnson, 1999). La complementariedad de recursos y capacidades entre las empresas se genera cuando su uso conjunto puede llevar a un mayor beneficio que la suma de beneficios que pueden ser generados si los recursos y capacidades son utilizados de manera independiente. La orientación estratégica significa que las partes tienen un pensamiento complementario a la relación, lo cual permite explicar que además de los intereses compartidos y la expansión de las capacidades conjuntas de la relación, cada empresa explícitamente reconoce la relación como un activo estratégico.

La orientación estratégica puede proporcionar a las empresas acceso al conocimiento más allá de los límites de las mismas (Gulati et al., 2000; Kale et al., 2000; Håkansson et al., 1999; Jap, 1999; Dyer & Singh, 1998; Powell et al., 1996). Una empresa que perciba su relación de negocios como estratégica y de largo plazo tendrá mayor predisposición a trabajar en equipo y, por tanto, se espera que, por una parte, acepte la inversión de su socio de negocios y, por otra, invierta los recursos necesarios para sacar el mayor beneficio de la relación. Así, se propone que el proveedor estará más dispuesto a aceptar colaboración en la forma de inversión en mecanismos para la transferencia de conocimiento de parte del cliente. En consecuencia:

- *Hipótesis 4:* La orientación estratégica de la relación percibida por el proveedor influye positivamente sobre la inversión en mecanismos para la transferencia de conocimiento por parte del cliente.

3.2. Efectos de la inversión en mecanismos para transferir conocimiento sobre el aprendizaje del cliente

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 y conocimiento. Así mismo, Garvin (1993) señala que la presencia de mecanismos de integración social puede facilitar el intercambio y la 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 en el aprendizaje, ya que tienen la ventaja de ser sistemáticos y, por tanto, son un medio más efectivo para transferir conocimiento (Zhara & George, 2002). Estos mecanismos facilitan la integración social de las personas, y logran reducir las barreras para compartir conocimiento e incrementar la eficiencia y eficacia 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; Hamel, 1991) han señalado que las empresas 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, Ireland et al. (2002) señalan que el conocimiento transferido en relaciones de cooperación facilita el aprendizaje mutuo y estimula el desarrollo de nuevo conocimiento. De esta forma, el aprendizaje y la eficacia de la relación de cooperación es ampliamente una función de efectividad para desarrollar, transferir, integrar y aplicar el conocimiento. Por todo ello, proponemos:

■ *Hipótesis 5*: La inversión en mecanismos para la transferencia de conocimiento por parte del cliente influye positivamente sobre el aprendizaje del proveedor.

3.3. Efectos del aprendizaje sobre la coordinación organizacional

El aprendizaje organizacional es el desarrollo de nuevo conocimiento que tiene el potencial para influir sobre las conductas (Slater & Narver, 1995). Compartir conocimiento en una relación cliente-proveedor es necesario

porque el conocimiento puede ser una fuente importante de coordinación y, así, ser clave para crear valor en la cadena de suministros (Hult et al., 2003).

Desde la perspectiva relacional, el aprendizaje alcanzado por una firma en una relación con su socio tiene la capacidad para cambiar, modificar e implementar conductas o patrones de actividades como resultado del nuevo conocimiento. Una organización bien coordinada puede ser interpretada como la condición en la cual los patrones de conducta relativos a la tarea de cada uno de los miembros, partes o áreas de la firma que ha desarrollado nuevo conocimiento o aprendizaje son consistentes y coherentes (Cheng, 1984). En consecuencia, proponemos que el aprendizaje o nuevo conocimiento tiene el potencial para mejorar la coordinación interfuncional de la firma. Por tanto:

■ *Hipótesis 6:* El aprendizaje organizacional alcanzado por la firma del proveedor influye positivamente sobre la coordinación organizacional de la misma, receptora del conocimiento.

3.4. Efectos del aprendizaje sobre la ventaja competitiva y los beneficios

La principal cualidad del aprendizaje organizacional consiste en que puede convertirse en un recurso estratégico que conduce al logro de la ventaja competitiva (Baker & Sinkula, 1999), debido a que reúne los requisitos claves para ser considerados como estratégico: valioso, raro, inimitable y difícil de sustituir (Barney, 1991). Para Slater y Narver (1995, p. 72), “la habilidad para aprender más deprisa que los competidores tal vez sea la única fuente de ventaja competitiva”; en este contexto, la habilidad para aprender es más una capacidad que un recurso, y el aprendizaje en relaciones de intercambio es una capacidad estratégica, fuente de ventaja competitiva (Slater & Narver, 1995). De esta forma, por ser considerado una capacidad estratégica, el aprendizaje debe ser valioso, debido a que crea resultados que son importantes para el mercado y los accionistas. El aprendizaje alcanzado en la relación cliente-proveedor es un factor importante para incrementar la productividad, reducir costos, mejorar la calidad de productos o tener capacidad de respuesta rápida en el mercado.

El aprendizaje organizacional adquirido en relaciones de negocios es una capacidad estratégica, debido a que se enfoca en asimilar y satisfacer de manera efectiva las necesidades específicas de sus clientes a través de nuevos productos, superior calidad, capacidad de respuesta rápida y nuevas formas de hacer negocios (Day, 1994; Sinkula, 1994). Debido a lo cual se considera el aprendizaje como uno de los recursos claves, que puede llevar a una empresa a una posición de ventaja competitiva en el mercado y a un desempeño superior (Baker & Sinkula, 1999; Hunt & Morgan, 1995; Slater & Narver, 1995). Además, hacer mejor las cosas y ser más efectivo en satisfacer las necesidades del cliente puede conducir directamente a un crecimiento y/o rentabilidad superiores (Slater & Narver, 1995), incremento de productividad, reducción de costos, mejoramiento de la calidad de productos o la capacidad de respuesta rápida en el mercado. En consecuencia, proponemos:

■ *Hipótesis 7:* El aprendizaje organizacional alcanzado por el proveedor influye positivamente sobre: a) La ventaja competitiva del proveedor y b) Los beneficios del proveedor.

3.5. Efectos de la coordinación organizacional sobre la ventaja competitiva y los beneficios

La “coordinación organizacional” se refiere a los aspectos específicos de la estructura de una organización, que facilitan la comunicación entre las diversas funciones de esta (Gatignon & Xuereb, 1997). La comunicación, y de manera específica el procesamiento de la información, es una tarea fundamental de la organización para desempeñar sus actividades. Para lograr esto, los miembros de la organización deben atender reuniones, obtener información de fuentes internas y externas, conducir investigaciones, desarrollar planes y acciones y transmitir información a otros miembros que la requieran.

Estas ideas sugieren que una organización puede ser entendida como un sistema de patrones de conductas o actividades que implican la transmisión, interpretación y síntesis de la información relativa a las tareas. Así, la coordinación representa hasta qué punto esas actividades son suplementarias y complementarias unas a otras. Por tanto, de acuerdo

con Cheng (1984), un alto nivel de coordinación puede significar que las actividades son realizadas en una forma que se apoyan unas a otras en el procesamiento de la información. Las actividades pueden corresponder a la programación y ejecución de la producción, la administración de los inventarios, los despachos de mercancías o el desarrollo y/o lanzamiento de nuevos productos.

Esto significa que las diversas actividades de trabajo pueden ser desarrolladas en el tiempo, en el lugar apropiado y en el orden correcto. De lo anterior se puede concluir que una organización bien coordinada realiza las tareas de forma efectiva y eficiente con el propósito de satisfacer las necesidades de sus clientes internos y externos. De esta forma, es probable que la firma alcance un desempeño superior tanto en calidad como en cantidad (Cheng, 1984).

La coordinación es en esencia un aspecto clave para crear valor y alcanzar una posición competitiva sostenible (Kohli & Jaworsky, 1990; Narver & Slater, 1990). Una firma con un alto nivel de coordinación entre sus funciones y recursos consigue que el procesamiento y el flujo de la información sean un medio para reducir costos, así como para diseñar o innovar en productos o incrementar la calidad. Pero, además, el trabajo coordinado, que permite innovar, reducir costos o incrementar la calidad, finalmente conduce a un incremento en los beneficios. Por tanto:

■ *Hipótesis 8:* En el contexto de las relaciones interorganizacionales, la coordinación organizacional alcanzada por la firma del proveedor, receptora de la inversión en mecanismos para transferir conocimiento, influye positivamente sobre:

- a) La ventaja competitiva de la firma receptora (el proveedor)
- b) Los beneficios de la firma receptora (el proveedor)

4. METODOLOGÍA

4.1. Diseño de la muestra y recolección de datos

La unidad de análisis elegida es la relación interorganizacional cliente-proveedor que sostienen empresas de la industria de la confección de ropa

en Colombia con sus clientes o distribuidores; por lo tanto, el análisis se realiza desde la perspectiva del proveedor, es decir, la empresa de confección de ropa. La recolección de datos se efectuó a través de entrevista personal, con aplicación de un cuestionario estructurado realizado en el domicilio de la empresa. La población se constituyó con 865 empresas fabricantes, a través de un muestreo aleatorio por conglomerado aplicado a zonas geográficas. La muestra comprendió 392 empresas, que fueron seleccionadas atendiendo a su localización en algunas de las 5 principales ciudades productoras (Cali, Medellín, Bogotá, Barranquilla e Ibagué), así como su tamaño: pequeñas (entre 11 y 49 empleados), medianas (entre 50 y 200) y grandes (más de 200). A cada una de las 392 empresas se le envió una carta de invitación a participar en el estudio, dirigida a los gerentes generales o propietarios de las mismas, para asegurar que los informadores fuesen cualificados para responder el cuestionario. Se validaron 219 encuestas.

Tabla 1
Ficha técnica del estudio

Unidad muestral	Empresas de la industria de Confección
Ámbito geográfico poblacional	República de Colombia
Ámbito geográfico muestral	Cali, Bogotá, Medellín, Barranquilla e Ibagué
Tamaño de población	Empresas de la confección incluidas en el directorio de las Cámaras de Comercio y directorio de Inexmoda-Proexport, 2002 (746 empresas)
Proceso de muestreo	Aleatorio estratificado con asignación proporcional
Cuestionarios válidos	219
Error muestral al 95,5% (p= q= 50%)	± 5,68%
Nivel de confianza	95%
Fecha de realización del trabajo de campo	Del 15 de marzo al 31 de mayo de 2003

Fuente: Rodríguez (2005).

4.2. Medición de variables y validación de las escalas

Los enunciados usados para operar los constructos de inversión en mecanismos para transferir conocimiento, los recursos y capacidades, el compromiso por el aprendizaje, la orientación estratégica hacia la

relación, ventaja competitiva, aprendizaje, coordinación y beneficios fueron tomados de escalas desarrolladas previamente en la literatura. En una etapa previa se realizó un pretest a todas las escalas utilizadas en este estudio. El pretest del cuestionario y la prueba piloto se realizaron a un grupo de 16 directivos de empresas, expertos de los gremios e investigadores de centros de investigación del sector, lo cual permitió mejorar la redacción, modificar las preguntas del cuestionario, así como sugerir la inclusión de algunos enunciados adicionales (ver tabla 2).

Tabla 2
Análisis factorial confirmatorio (CFA) y fiabilidad de las escalas
Parte I

Descripción de ítems	λ^{***}	t-student	Fiabilidad* R ² del ítem
Transferencia de conocimiento ¹ . Su principal cliente invierte tiempo, recursos y energía en:			VE: 0,63 FC: 0,87
1. El entrenamiento, capacitación y desarrollo del personal de su empresa	0,71	11,55 ^a	0,51
2. El intercambio de conocimientos e innovaciones en procesos y productos	0,83	14,47 ^a	0,69
3. Mejorar la gestión o el desempeño de algunos de sus departamentos o funciones	0,83	14,46 ^a	0,69
4. El intercambio de información para tomar decisiones de producción y distribución	0,80	13,58 ^a	0,64
5. Compartir con su empresa conocimientos para incrementar la calidad y productividad en su planta**			
6. Compartir con ustedes información relevante del mercado**			
7. Compartir con su empresa información sobre tendencias de la moda y el diseño**			
Beneficios ²			VE: 0,62 FC: 0,81
1. Sus beneficios con este cliente son excelentes debido a la cantidad de tiempo, esfuerzo y energía que le dedica	0,80	13,52 ^a	0,64
2. Sus costos de atender a este cliente son bastante razonables debido a la cantidad de negocios que genera	0,85	14,77 ^a	0,73
3. Considerando todos los costos y todos los ingresos (rentas) asociados con esta relación, su rentabilidad (beneficios) puede ser calificada como alta	0,7	11,26 ^a	0,49
Aprendizaje ² . Gracias a la relación mantenida con su principal cliente:			VE: 0,77 FC: 0,91
1. Su personal está aprendiendo habilidades nuevas	0,8	13,97 ^a	0,64

2. El conocimiento de su equipo directivo sobre el mercado está mejorando	0,90	16,72 ^a	0,81
3. Las capacidades de su equipo directivo para competir en el mercado se están incrementando	0,94	18,03 ^a	0,88
4. Su personal está recibiendo importante información**			
Ventaja competitiva ² . Como resultado de la relación con su principal cliente			VE: 0,78 FC: 0,94
1. Su empresa es más competitiva en productos de calidad	0,87	16,01 ^a	0,75
2. Su empresa es más competitiva en costos de producción	0,87	16,00 ^a	0,75
3. Su empresa está ganando capacidad de respuesta rápida en manufactura y distribución	0,92	17,83 ^a	0,85
4. Su empresa está desarrollando capacidades que pueden ser usadas para incrementar la productividad en otras relaciones	0,87	16,26 ^a	0,76
5. Su empresa está ganando beneficios estratégicos que le permiten competir más efectivamente en el mercado	0,91	17,33 ^a	0,83
6. En definitiva, su empresa está logrando ventaja estratégica sobre sus competidores**			
Coordinación ² . Como resultado de la relación con su principal cliente, señale su grado de acuerdo o desacuerdo con respecto a la coordinación de las actividades diarias de su empresa			VE: 0,84 FC: 0,96
1. Las actividades de producción, administración de inventarios, embarques, etc., de su firma están organizadas más efectivamente	0,93	18,29 ^a	0,87
2. Las actividades realizadas por las distintas áreas o departamentos de su empresa son más consistentes entre sí	0,95	18,92 ^a	0,90
3. La planificación de las actividades de cada una de las áreas o departamentos están mejor concebidas o diseñadas	0,95	18,76 ^a	0,90
4. La programación de las actividades de cada una de las áreas o departamentos es más coherente	0,96	19,25 ^a	0,92
5. Las actividades realizadas en cada una de las áreas no obstruyen, dificultan obstaculizan las actividades de las otras áreas	0,80	14,13 ^a	0,63

Parte II

Descripción de ítems	λ^{***}	t-student	Fiabilidad* R ² del ítem
Orientación estratégica ²			VE: 0,82 FC: 0,94
1. Su estrategia de negocio a largo plazo depende del mantenimiento de una buena y saludable relación con su principal cliente	0,82	14,72 ^a	0,67
2. Para su negocio es importante mantener a largo plazo la relación con su principal cliente	0,94	18,35 ^a	0,88
3. Para ser competitivo en el sector debe mantener una sólida relación de cooperación con su principal cliente	0,93	17,92 ^a	0,86

LAS PRECONDICIONES PARA LA TRANSFERENCIA DE CONOCIMIENTO Y
DESEMPEÑO EN LAS RELACIONES CLIENTE-PROVEEDOR

4. Cuando piensa en su estrategia de negocio considera a su principal cliente como parte fundamental de la misma	0,93	18,08 ^a	0,87
5. Si su principal cliente se retirara de los negocios, su firma inmediatamente cambiaría su estrategia**			
Capacidades del Cliente². Su principal cliente tiene			VE: 0,78 FC: 0,93
1. Un gran conocimiento del mercado	0,86	15,86 ^a	0,75
2. Un gran conocimiento sobre el proceso de confección	0,86	15,59 ^a	0,73
3. Una(s) marca(s) y/o estructura comercial muy competitiva(s)	0,92	17,44 ^a	0,84
4. Personal muy capacitado para afrontar los retos del mercado de la confección	0,91	17,15 ^a	0,82
5. Recursos financieros suficientes para afrontar los retos del mercado**			
Compromiso por el aprendizaje²			VE: 0,91 FC: 0,91
1. En su empresa son conscientes de que la habilidad que su organización tiene para aprender es la clave para su ventaja competitiva	0,76	12,89 ^a	0,57
2. Los valores básicos de su organización incluyen el aprendizaje como un elemento clave para el mejoramiento	0,89	16,65 ^a	0,80
3. En su firma se percibe el aprendizaje de los empleados como una inversión, no como un gasto	0,90	16,94 ^a	0,82
4. El aprendizaje en su organización es considerado como un factor clave necesario para garantizar la supervivencia de su firma	0,85	15,47 ^a	0,73
Capacidades del Proveedor². Su empresa, independientemente de la relación mantenida con su principal cliente, tiene			VE: 0,65 FC: 0,88
1. Un gran conocimiento del mercado	0,75	12,53 ^a	0,56
2. Un gran conocimiento sobre el proceso de confección	0,89	16,13 ^a	0,79
3. Una(s) marca(s) y/o estructura comercial muy competitiva(s)	0,69	11,23 ^a	0,48
4. Personal muy capacitado para afrontar los retos del mercado de la confección	0,89	16,25 ^a	0,79
5. Recursos financieros suficientes para afrontar los retos del mercado**			
Bondad del ajuste del modelo: $c^2_{(558)} = 909,64$ ($p = 0,00$); GFI = 0,81; RMSEA = 0,054; CFI = 0,95; IFI = 0,95; TLI (NNFI) = 0,94			

^a $p < 0,01$; ^b $p < 0,05$; ^c $p < 0,10$;

*VE = Varianza extraída; FC = Fiabilidad compuesta

**Fue necesario eliminar este ítem a efectos de conseguir un adecuado ajuste

λ^{***} = completamente estandarizada

¹ Escala: 1 = Nunca a 7 = Siempre

² Escala: 1 = Muy en desacuerdo a 7 = Muy de acuerdo

Para las medidas de la *inversión en mecanismos para transferir conocimiento* (Varianza Extraída (VE): 0.63 y Fiabilidad Compuesta (FC): 0.87 se utilizó una escala conformada por siete enunciados, elaborada a partir de Dyer y Nobeoka (2000), Buvik y Reve (2001), Inkpen y Dinur (1998), Grant (1996a, b) y Richardson (1996). Para la medición de la *orientación estratégica de la relación* (VE: 0,82; FC: 0,94) se utilizó una escala compuesta por cinco enunciados, desarrollada por Johnson (1999), que recogen la percepción de las empresas acerca de la orientación estratégica hacia la relación con su principal cliente. Para la medición del *compromiso por el aprendizaje* (VE: 0,91; FC: 0,91) se utilizó una escala de cuatro enunciados, desarrollada por Sinkula et al. (1997). En la medición de los *recursos y capacidades de la empresa del cliente* (VE: 0,78; FC: 0,93) y del *proveedor* (VE: 0,65; FC: 0,88) se utilizaron dos escalas de cinco enunciados, elaboradas a partir de Grant (1996). Para la medida de *los beneficios* (VE: 0,62; FC: 0,81) se utilizó una escala desarrollada por Kumar et al. (1992), a la que se le sumó un tercer enunciado extraído de una escala sobre creación de valor desarrollada por Blankenburg et al. (1999). *El aprendizaje* (VE: 0,77; FC: 0,91) fue medido con una escala de cuatro enunciados, desarrollada por Kale et al. (2000). La *ventaja competitiva* (VE: 0,78, FC: 0,94) fue medida con una escala de seis enunciados que evalúan la calidad, el bajo coste, la velocidad de respuesta y la productividad como fuentes de ventaja competitiva. Cuatro de ellos elaborados a partir de Slater (1996) y los otros dos provenientes de una escala de Jap (1999). La *coordinación* (VE: 0,84; FC: 0,96) fue medida con una escala de cinco enunciados, desarrollada a partir de Cheng (1984).

Para evaluar la unidimensionalidad de cada constructo se especificó un análisis factorial confirmatorio de las 9 escalas de medida empleando los 44 enunciados (Anderson & Gerbing, 1988). Los resultados se presentan en la tabla 2. El modelo definitivo incorporó 36 enunciados, al tener que eliminar 8 con el fin de obtener un adecuado ajuste. La bondad del ajuste global del modelo de medición queda reflejada por los valores de los distintos indicadores ($\chi^2_{(558)} = 909,64$; GFI = 0,81; RMSEA = 0,054; CFI = 0,95; IFI = 0,95; TLI (NNFI) = 0,94). Excluyendo el GFI, todos los indicadores están dentro de los rangos recomendados por Hair et al. (1999), especialmente el índice de Tucker-Lewis (TLI) y el índice de ajuste incremental (IFI), los cuales son recomendados por Hu y Bentler

(1995) como índices incrementales mejores que el GFI, el cual es un índice de ajuste absoluto. Estas medidas de ajuste indican que este modelo de medición es aceptable.

La fiabilidad de las medidas fue calculada con el índice de fiabilidad compuesta propuesto por Bagozzi y Yi (1988) y con el índice de la varianza extraída de Fornell y Larcker (1981). De acuerdo con lo presentado en la tabla 2, para cada una de las 9 escalas, tanto los índices de fiabilidad compuesta como los de varianza extraída superan los valores de 0,6 y 0,5 respectivamente. Por otra parte, los elevados valores de la t-student (el menor es 11,23) confirman la validez convergente de las escalas. Además, un importante porcentaje de la varianza total de cada uno de los 44 enunciados que conforman los 9 constructos es explicado por el concepto correspondiente. Esto es evidente por el valor de la R^2 para cada enunciado, que está entre 0,51 y 0,88. Sólo dos enunciados tuvieron un R^2 inferior a 0,50: el enunciado 3 de la medida de beneficios y el enunciado 3 de la medida de capacidades de la firma del proveedor; sin embargo, el valor que obtuvieron está muy próximo: 0,49 y 0,48 respectivamente. Por último, el intervalo de confianza de la correlación entre los conceptos nunca incluye el 1, lo que es síntoma de validez discriminante (Anderson & Gerbing, 1988).

RESULTADOS

En la figura 1 se presenta el modelo estructural formado por 9 variables latentes y 44 indicadores para contrastar las hipótesis planteadas. Utilizando este modelo se contrastan, de una parte, las hipótesis H_1 , H_2 , H_3 y H_4 sobre los efectos de las precondiciones de intercambio sobre la inversión en mecanismos para transferir conocimiento; la hipótesis H_5 de efectos de la inversión en mecanismos para transferir conocimiento sobre el aprendizaje del proveedor; de otra parte, se contrastan las relaciones causa-efecto entre las medidas del desempeño, la hipótesis H_6 de los efectos del aprendizaje sobre la coordinación, las hipótesis H_7 (a, b) de efectos del aprendizaje sobre la ventaja competitiva y los beneficios, las hipótesis H_8 (a, b) de efectos de la coordinación sobre los beneficios y la ventaja competitiva.

Para llevar a cabo la estimación y conocer la idoneidad del modelo planteado se compara el modelo con otros modelos rivales, siguiendo el procedimiento propuesto por Anderson y Gerbing (1988). El primer paso consiste en la comparación del modelo teórico con un modelo no restringido. En nuestro caso concreto, el modelo no restringido corresponde al modelo teórico (ver figura 1), al cual se le agregan dos nuevas relaciones estructurales no consideradas inicialmente: por una parte, la relación entre los recursos y capacidades del proveedor y el compromiso por el aprendizaje del proveedor y, por otra parte, la relación entre el compromiso por el aprendizaje y el aprendizaje, en ambos casos del proveedor.

El compromiso por el aprendizaje implica realizar esfuerzos e involucrar recursos en aprender (Calantone et al., 2002; Baker & Sinkula, 1999, Sinkula et al., 1997). En este sentido, además de su papel de promotor de la inversión en mecanismos para la transferencia de conocimiento, el compromiso por el aprendizaje actuaría como un elemento que facilita los medios para que el aprendizaje ocurra en el lado de quien recibe la inversión. En esencia, el compromiso por el aprendizaje del proveedor hace que la mera interacción con la otra parte, con independencia de la presencia de mecanismos específicos de transferencia de conocimiento, sea utilizada para aprender.

La relación entre los recursos y las capacidades del proveedor y el compromiso por el aprendizaje implica por parte de la empresa la realización de inversiones en recursos, tiempo y energía; las empresas con dichos recursos tienen, por tanto, la capacidad de comprometerse en aprender. Por otro lado, las empresas deben tener la habilidad para desarrollar a lo largo del tiempo recursos y capacidades valiosos para sustentar ventajas competitivas. Esta dinámica puede ser un factor que impulse a la empresa a comprometer sus recursos y capacidades para el aprendizaje con el propósito de mejorar su dotación de fuentes de ventaja competitiva (Teece et al., 1997). En consecuencia, para que la empresa esté dispuesta a desarrollar nuevos recursos y capacidades mostrando compromiso por el aprendizaje, deberá disponer de una base actual suficiente de recursos y capacidades.

La tabla 3 presenta los indicadores de bondad de los dos modelos. A través de la comparación del ajuste se obtiene que el modelo no restringido tenga un ajuste significativamente mejor. El cambio que se produce en la chi-cuadrado es significativo (descenso de $\chi^2(2) = 4$, $p < 0,05$). En consecuencia, en esta primera comparación se acepta el modelo no restringido que incluye las dos nuevas relaciones.

Tabla 3
Comparación de modelos estructurales

Indicadores de bondad del ajuste	Modelo teórico	Modelo no restringido	Modelo alternativo
χ^2 (g.l.)	1148,26 (578)	1144,26 (579)	1144,53 (581)
GFI	0,79	0,79	0,79
RMSEA	0,062	0,063	0,062
SRMR	0,20	0,17	0,17
CFI	0,93	0,93	0,93
IFI	0,93	0,93	0,93
NNFI	0,92	0,92	0,92

Los resultados de los parámetros estimados para el modelo no restringido nos indican que la relación propuesta entre el compromiso por el aprendizaje y la inversión en mecanismos para la transferencia de conocimiento (H_1) no es significativa. Tampoco lo es la relación propuesta entre los recursos y capacidades del proveedor y la inversión en mecanismos para la transferencia de conocimiento (H_2). Estas dos relaciones se eliminan con el propósito de obtener una mejor representación de las relaciones entre los constructos, siendo la razón de su exclusión, una a una, el bajo valor de la t-student.

Con respecto a las relaciones no significativas (H_1 , H_2), se señala, en primer lugar, que los recursos y capacidades del proveedor no tienen influencia sobre la decisión de inversión de su socio en mecanismos para transferir conocimiento (H_1). Estos recursos y capacidades no son considerados críticos para que se efectuara la inversión. Sin embargo, para el proveedor, sus recursos y capacidades sí son elementos claves, valiosos y necesarios para comprometerse con el aprendizaje. En segundo lugar,

el compromiso por el aprendizaje del proveedor no tiene ningún efecto sobre la decisión de inversión de su socio (el cliente) en mecanismos de transferencia de conocimiento (H_2), por la misma razón que señalamos previamente para los recursos y capacidades de la empresa. Entonces, por una parte, los recursos y capacidades del proveedor solo tienen efecto directo y positivo sobre el compromiso por el aprendizaje y, por otra, el compromiso por el aprendizaje del proveedor solo tiene efecto directo y positivo sobre el aprendizaje del mismo proveedor.

El segundo paso es comparar el modelo no restringido con un modelo alternativo. En el modelo alternativo únicamente los recursos y capacidades del cliente y la orientación estratégica hacia la relación son considerados antecedentes de la inversión en mecanismos para la transferencia de conocimiento. Por otro lado, en el modelo alternativo se mantienen las relaciones propuestas entre los recursos y capacidades del proveedor y el compromiso por el aprendizaje y, por otra parte, la relación entre compromiso por el aprendizaje y el aprendizaje.

Una vez se ha realizado la estimación del modelo alternativo, el siguiente paso es compararlo con el modelo no restringido. En la tabla 3 se presentan los indicadores de bondad del ajuste de los dos modelos, y se obtiene un ajuste del modelo alternativo no significativamente peor (incremento de $\chi^2(2)=0,27$, $p>0,1$). Por tanto, nos quedamos con el modelo alternativo para la contrastación de las hipótesis.

5.1. Contrastación de las hipótesis

Los coeficientes de las relaciones causales correspondientes al modelo alternativo, así como su significatividad, se pueden observar en la tabla 4. El coeficiente obtenido y su significatividad ($\gamma_{22}=0,17$; $t=1,79$; $p<0,1$) indican una relación directa y positiva entre los recursos y capacidades del cliente y la inversión en mecanismos para la transferencia de conocimiento, lo cual confirma la hipótesis H_3 . Así mismo, los hallazgos dan soporte a la hipótesis H_4 ($\gamma_{23}=0,17$; $t=1,77$; $p<0,1$), que señala que la orientación estratégica del proveedor hacia la relación tiene un efecto positivo y directo sobre la inversión en mecanismos para transferir conocimiento.

Para las dos relaciones que se incluyeron en el modelo alternativo seguidamente presentamos la comprobación de las hipótesis de acuerdo con los hallazgos reportados en la tabla 4. Los recursos y capacidades del cliente tienen un efecto directo y positivo sobre el compromiso por el aprendizaje ($\gamma_{11}=0,60$; $t= 7,93$; $p<0,01$); por otra parte, el compromiso por el aprendizaje tiene un efecto directo y positivo sobre el aprendizaje ($\beta_{31}=0,29$; $t= 4,63$; $p<0,01$).

En cuanto al conjunto de hipótesis relativas a los efectos de la inversión en mecanismos para la transferencia de conocimiento sobre el desempeño y las relaciones causa-efecto entre los distintos constructos de desempeño, se comprueba lo siguiente: se confirma el efecto directo y positivo existente entre la inversión en mecanismos para la transferencia de conocimiento y el aprendizaje ($\beta_{32}= 0,57$; $t= 7,37$; $p<0,01$; por tanto, se comprueba la hipótesis H_5 . Además, el aprendizaje presenta una relación directa y positiva con la coordinación ($\beta_{43}= 0,64$; $t= 9,53$; $p<0,01$), con la ventaja competitiva ($\beta_{53}= 0,30$; $t= 5,13$; $p<0,01$) y con los beneficios ($\beta_{63}= 0,37$; $t= 4,38$; $p<0,01$), lo cual confirma, respectivamente, las hipótesis 6, 7(a) y 7(b). Por último, la coordinación tiene un efecto positivo y directo sobre la ventaja competitiva ($\beta_{54}= 0,63$; $t= 10,27$; $p<0,01$) y sobre los beneficios ($\beta_{64}= 0,39$; $t= 4,84$; $p<0,01$), lo cual comprueba las hipótesis 8(a) y 8(b).

Tabla 4
Modelo estructural de precondiciones del intercambio

Relaciones en el modelo	Hipótesis		Estimados de parámetros estandarizados					
			Modelo teórico			Modelo alternativo		
	n°.	Signo	Parámetro	Estimación	t-student	Parámetro	Estimación	t-student
Precondiciones del intercambio								
CAP → IMTC	H ₁	+	γ_{11}	+0,06	+0,66			
RCP → IMTC	H ₂	+	γ_{12}	+0,02	+0,25			
RCC → IMTC	H ₃	+	γ_{13}	+0,16	+1,70 ^c	γ_{22}	+0,17	+1,79 ^c
OES → IMTC	H ₄	+	γ_{14}	+0,15	+1,45	γ_{23}	+0,17	+1,77 ^c
RCP → CAP						γ_{11}	+0,60	+7,93 ^a
CAP → APR						β_{31}	+0,29	+4,63

Inversión en mecanismos para transferir conocimiento								
IMTC → APR	H ₅	+	β_{21}	+0,62	+7,55 ^a	β_{32}		+7,37 ^a
Desempeño								
APR → COOR	H ₆	+	β_{32}	+0,63	+9,50 ^a	β_{43}		+9,53 ^a
APR → VEC	H _{7a}	+	β_{42}	+0,29	+5,00 ^a	β_{53}		+5,13 ^a
APR → BEN	H _{7b}	+	β_{52}	+0,36	+4,34 ^a	β_{63}		+4,38 ^a
COOR → VEC	H _{8a}	+	β_{43}	+0,64	+10,49 ^a	β_{54}		+10,27 ^a
COOR → BEN	H _{8b}	+	β_{53}	+0,40	+5,00 ^a	β_{64}		+4,84 ^a
Bondad del ajuste	$\chi^2_{(578)} = 1148,26$; GFI= 0,79; SRMR= 0,20; RMSEA= 0,062; CFI= 0,93; IFI= 0,93; NNFI= 0,92					$\chi^2_{(581)} = 1144,53$; GFI= 0,79; SRMR= 0,17; RMSEA= 0,062; CFI= 0,93; IFI= 0,93; NNFI= 0,92		

CAP= Compromiso por el aprendizaje, RCP= Recursos y capacidades del proveedor, RCC: Recursos y capacidades del cliente (firma que realiza la inversión), OES= Orientación estratégica hacia la relación; IMTC= Inversión en mecanismos para transferir conocimiento, APR= Aprendizaje, COOR= Coordinación, VEC= Ventaja competitiva, BEN= Beneficios. ^a p < ,01; ^b p < ,05; ^c p < ,10

6. CONCLUSIONES Y LÍNEAS FUTURAS DE INVESTIGACIÓN

Los resultados muestran que empresas comprometidas en relaciones de transferencia de conocimiento logran alcanzar una ventaja competitiva y rentabilidad. El logro de estos objetivos es posible en la medida que el proveedor logra aprender del cliente, su socio de negocios, a través de las inversiones en mecanismos para transferir conocimiento que este último realiza. Estas inversiones, para ser efectivas y eficientes, requieren de precondiciones inherentes a las empresas que participan en la relación cliente-proveedor. En este sentido, esta investigación demuestra la utilidad de teorías emergentes acerca de la creación de valor en las relaciones interorganizacionales (Kothandaraman & Wilson, 2001; Day, 2000; Ghosh & George, 1999). En la creación de valor, los socios aprenden uno del otro, de esta forma crean beneficios que ninguno podría producir de manera unilateral. Los resultados señalan que el aprendizaje (y la creación de valor) requiere, por una parte, de inversión en mecanismos para transferir conocimiento y, por otra, que la firma propietaria del conocimiento disponga de los recursos y capacidades para enseñar (conocimiento previo), y que el depositario del conocimiento contraiga un compromiso por aprender y una orientación estratégica hacia la relación.

Contribuciones académicas

Los resultados permiten afirmar que los recursos y capacidades de la empresa que invierte en mecanismos para transferir conocimiento y la orientación estratégica de la relación son factores que motivan al proveedor a aceptar la inversión de su socio de negocios. Además, se puede señalar que el aprendizaje en una relación interorganizacional se ve favorecido, con independencia de la presencia de mecanismos para la transferencia de conocimiento, cuando la empresa tiene un alto compromiso por el aprendizaje. Esto significa que la empresa que aprende, además de tener una cultura orientada hacia el aprendizaje, deberá comprometer tiempo, energía y los recursos necesarios para aprender. Estos hallazgos refuerzan los postulados de Cohen y Levinthal (1990), y de manera más reciente los de Gold et al. (2001) y de Zhara y George (2002), en el sentido de que la capacidad de una empresa para aprender depende de su habilidad para utilizar el conocimiento previo que permita reconocer el valor del nuevo conocimiento, asimilarlo y aprovecharlo para crear valor. En esencia, la capacidad de una empresa para aprender depende en gran medida de los recursos y capacidades que invierta.

Así, los hallazgos están en la misma línea de un estudio empírico de Joshi y Campbell (2003), quienes confirman que el aprendizaje entre empresas requiere de precondiciones existentes en las mismas. Sus resultados, al igual que los nuestros, indican que el conocimiento previo de las empresas (habilidad para aprender) motiva la cooperación y transferencia de conocimiento en la relación de intercambio. Estos resultados reflejan el papel de los recursos y capacidades en los procesos de aprendizaje interorganizacionales.

Nuestro estudio permite comprobar los postulados de Nahapiet y Ghoshal (1998) acerca de que el aprendizaje entre empresas requiere de tres precondiciones: el acceso al conocimiento, la habilidad para aprender y la motivación para aprender o recibir conocimiento. El *acceso al conocimiento* se refiere a encontrar un socio con el conocimiento (recursos y capacidades) que necesita la empresa para crear valor; la *habilidad para aprender* o *capacidad para absorber conocimiento* es la habilidad de la empresa para asimilar el nuevo conocimiento y transformarlo en recursos

y capacidades superiores para crear valor; por último, la *motivación para aprender* (orientación estratégica de la relación) se entiende como la percepción que tiene la empresa acerca de que la relación es una fuente de beneficios, útil para lograr sus objetivos estratégicos de largo plazo. Además, la motivación es manifiesta no sólo cuando acepta recibir el conocimiento transferido, sino también cuando asume un compromiso por el aprendizaje y, en consecuencia, despliega o compromete tiempo, energía y recursos en aprender.

En otra línea de contribuciones, se refuerzan los resultados de un estudio empírico de Hult et al. (2003), al considerar el aprendizaje adquirido en relaciones de cooperación como un activo estratégico clave para la consecución de los objetivos de las empresas socias de la relación (Baker & Sinkula, 1999; Hunt & Morgan, 1995; Slater & Narver, 1995). En efecto, el aprendizaje es un recurso valioso, raro, inimitable y difícil de sustituir. Por tal razón, en el contexto de las relaciones cliente-proveedor, el aprendizaje que una empresa adquiere contribuye a la coordinación de tareas y actividades, y además es una fuente de ventaja competitiva y de rentas relacionales. Así mismo, este estudio, además de contribuir a comprobar los postulados de Kaplan y Norton (1996), es pionero en confirmar que existen relaciones causa-efecto entre las medidas de desempeño en el ámbito inter-organizacional.

Contribuciones para el *Management*

Una forma de crear valor en una relación interorganizacional es a través de la inversión en mecanismos para la transferencia de conocimiento. Las empresas comprometen recursos para intercambiar información y conocimiento que pueda ser asimilado para convertirlo en nuevo conocimiento o aprendizaje capaz de generar valor, desempeño superior y ventaja competitiva sostenible. En este sentido, las empresas que establecen relaciones de aprendizaje están asegurando hacia el futuro la sostenibilidad de las fuentes de creación de valor y de ventaja competitiva.

La gerencia debe comprender que la evaluación del desempeño de una relación implica valorar la contribución de dicha relación a los objetivos de su empresa. Por otra parte, también es importante comprender que la

empresa debe establecer prioridades en la consecución de sus objetivos externos de crear valor para el mercado/cliente y de rentabilidad para sus accionistas o propietarios, una vez que consigue sus objetivos internos de aprendizaje y de eficiencia en procesos (coordinación). En el contexto interorganizacional esto implica que la empresa debe organizar relaciones de aprendizaje que le garanticen el camino para la creación de valor para el cliente y sus accionistas, sin descuidar la contribución al incremento de su desempeño interno a través del aprendizaje. En el contexto de la industria colombiana de confección de ropa, los resultados de este estudio soportan la afirmación de que los manufactureros deben enfocarse en fortalecer la cadena de suministros en la cual están operando (Green et al., 2008).

La gerencia debe reconocer que el éxito de la transferencia de conocimiento y del aprendizaje interorganizacional depende de unas condiciones inherentes a cada empresa. En primer lugar, los recursos y capacidades de la empresa que invierte son un recurso crítico no sólo para transferir conocimiento, sino que también brindan una señal de confianza social para decidirse a aceptar la inversión en mecanismos para transferir conocimiento; en segundo lugar, el receptor de conocimiento deberá disponer de recursos y capacidades que le doten de una habilidad para asimilar y transformar el conocimiento transferido en nuevo conocimiento, aplicado en una oferta de mercado competitiva.

Las empresas deben estar motivadas a mantener la relación y a cooperar. Para ello, deben comprender la relación como un recurso estratégico clave para alcanzar sus objetivos. Así, deben diseñar relaciones de cooperación suficientemente atractivas en términos de generación de rentas para garantizar el éxito en el largo plazo; por tanto, los directivos deben construir relaciones de negocios con un enfoque estratégico. Cuando ambas partes comprendan que la relación contribuye a lograr sus objetivos estratégicos, entonces estarán más dispuestas a la cooperación para la creación de valor, ventaja competitiva y un mejor desempeño. Por último, los directivos que tengan como fundamento de su estrategia competitiva el aprendizaje en sus relaciones de negocios deben saber que para que esto ocurra, independientemente de la inversión en mecanismos de transferencia de conocimiento, es necesario que el receptor de la inversión posea y comprometa recursos y capacidades básicos para el aprendizaje.

Líneas de investigación futuras

En este estudio se evaluaron los recursos y capacidades de las empresas (habilidades para enseñar y aprender) comprometidas en una relación cliente-proveedor para una efectiva y eficiente inversión en mecanismos para la transferencia de conocimiento. Joshi y Campbell (2003) consideran la motivación para enseñar y las habilidades para aprender como precondiciones para el aprendizaje entre empresas, pero no consideran las habilidades para enseñar y la motivación por aprender. Sería conveniente que futuras investigaciones sobre aprendizaje entre empresas estudien tanto la habilidad para aprender (recursos y capacidades) como la motivación por el aprendizaje, para las dos partes comprometidas en la relación.

Referencias

- Anderson, J. C. & Gerbing, D. W. (1988). Structural Equation Modelling in Practice: A Review and Recommended Two-Step Approach. *Psychological Bulletin*, 103 (3), 411-423.
- Bagozzi, R. P. & Yi, Y. (1988). On the Evaluation of Structural Equation Models. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 16 (1), 74-94.
- Baker, W. & Sinkula, J. (1999). The Synergistic Effect of Market Orientation and Learning Orientation on Organizational Performance. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 27 (4), 411-427.
- Barney, J.B. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17 (1), 99-120.
- Blankenburg, D., Eriksson, K. & Johnson, J. (1999). Creating Value through Mutual Commitment to Business Network Relationships. *Strategic Management Journal*, 20, 467-486.
- Buvik, A. & Reve, T. (2001). Asymmetrical Deployment of Specific Assets and Contractual Safeguarding in Industrial Purchasing Relationships. *Journal of Business Research*, 51, 101-113.
- Calantone, R., Cavusgil, T. & Zhao, Y. (2002). Learning Orientation, Firm Innovation Capability, and Firm Performance. *Industrial Marketing Management*, 31, 515-524.
- Cheng, J. L. (1984). Organizational Coordination, Uncertainty and Performance: An integrative study. *Human Relations*, 37 (10), 829-851.
- Cohen, W. M. & Levinthal, D. A. (1990). Absorptive Capacity: a New Perspective on Learning and Innovation. *Administrative Science Quarterly*, 35, 128-152.

- Dawson, R. (2000). *Developing Knowledge-based Client Relationships: The Future of Professional Services*. Oxford: Ed. Butterworth Heinemann.
- Day, G. S. (2000). Managing Market Relationships. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28 (1), 24-30.
- Day, G. S. (1994). Continuous Learning about Markets. *Californian Management Review* (Summer 1994a): 9-31.
- Doz, Y. L. (1996). The Evolution of Cooperation in Strategic Alliances: Initial Conditions or Learning Processes? *Strategic Management Journal*, 17, 55-83.
- Dwyer, F. R., Schurr, P. H. & Oh, S. (1987). Developing Buyer-Seller Relationships. *Journal of Marketing*, 51 (2), 11-27.
- Dyer, J. H. & Nobeoka, K. (2000). Creating and Managing a High-Performance Knowledge-Sharing Network: The Toyota Case. *Strategic Management Journal*, 21, 345-367.
- Dyer, J. H. & Singh, H. (1998). The Relational View: Cooperative Strategy and Sources of Interorganizational Competitive Advantage. *Academy of Management Review*, 23 (4), 660-679.
- Ford, D., Gaddle, L.E., Hakansson, H., Lundgren, A., Snehota, I., Turnbull, P. & Wilson, D. (1998). *Managing business relationships*. Chichester: John Wiley and Sons.
- Fornell, C. & Larcker, D. (1981). Evaluating Structural Equations Models with Unobservable Variables and Measurement Error. *Journal of Marketing Research*, 27, 39-50.
- Garvin, D. (1993). Building a Learning Organization. *Harvard Business Review* Jul-Aug; 71 (4): 78-91.
- Gatignon, H. & Xuereb, J. M. (1997). Strategic Orientation on the Firm and New Product Performance. *Journal of Marketing Research*, 34 (February), 77-90.
- Ghosh, M. & George, J. (1999). Governance Value Analysis and Marketing Strategy. *Journal of Marketing* (Special Issue), 63, 131-145.
- Gold, A., Malhotra, A. & Segars, A. (2001). Knowledge Management: An Organizational Capabilities Perspective. *Journal of Management Information Systems*, 18 (1), 185-214.
- Grant, R. M. (1996a). Prospering in Dynamically-Competitive Environments: Organizational Capability as Knowledge Integration. *Organization Science*, 7 (4), 375-387.
- Grant, R. M. (1996b). Toward a Knowledge-Based Theory of the Firm. *Strategic Management Journal*, 17 (Winter), 109-122.
- Green, K. W. Jr., Whitten, D. & Inman, R. A. (2008). The impact of logistic performance on organizational performance in a supply chain context. *Supply Chain Management: An International Journal*, 13 (4), 317-327.

- Gulati, R. (1999). Network Location and Learning: The influence of Network Resources and Firm Capabilities on Alliance Formation. *Strategic Management Journal*, 20, 397-420.
- Gulati, R., Nhoria, N. & Zaheer, A. (2000). Strategic Network. *Strategic Management Journal*, 21, 203-215.
- Gundlach, G.T. & Murphy, P. E. (1993). Ethical and Legal Foundations of Relational Marketing Exchanges. *Journal of Marketing*, 57 (October), 35-46.
- Hair, J., Anderson, R., Tatham, R. & Black, W. (1999). *Análisis Multivariante* (5ª ed.). Madrid: Prentice Hall.
- Håkansson, H. (1982). *An Interaction Approach*. In H. Håkansson (Ed.), *International Marketing and Purchasing of Industrial Goods: An Interaction Approach* (pp. 10-27). Chichester, UK: John Wiley & Sons.
- Håkansson, H., Havila, V. & Pedersen, A-C. (1999). Learning in Networks. *Industrial Marketing Mangement*, 28 (5), 443-452.
- Håkansson, H. & Snehota, I. (1995). Analysing Business Relationships. In H. Håkansson & Snehota (Eds.), *Developing Relationships in Business Networks* (pp.25-49). London: Routledg.
- Hamel, G. (1991). Competition for competences and interpartner learning within International Strategic Alliances. *Strategic Management Journal*, 20 (Special Issue), 83-103
- Heide, J. B. (1994). Interorganizational Governance in Marketing Channels. *Journal of Marketing*, 58 (January), 71-85.
- Hernández-Espallardo, M., Rodríguez, A. & Sánchez, M. (2010). Inter-organizational governance, learning and performance in supply chains. *Supply Chain Management: An International Journal*, 15 (2), 101-114.
- Hitt, M.A., Dacin, M.T., Levitas, E. & Borza, A. (2000). Partner Selection in Emerging and Developed Market Contexts: Resource-Based and Organizational Learning Perspectives. *Academy of Management Journal*, 43 (3), 449-467.
- Hu, L. T. & Bentler, P. M. (1995). Evaluating Model Fit. In *Structural Equation Modelling*. Thousands Oaks: Sage.
- Hult, T., Ketchen, D. Jr. & Nichols, E. Jr. (2003). Organizational Learning as a Strategic Resource in Supply Chain Management. In *Journal of Operations Management*, Manuscript # 2020007.
- Hunt, S. D. & Morgan, R. (1995). The Comparative Advantage Theory of Competition. *Journal of Marketing*, 59 (April), 1-15.
- Inkpen, A. C. & Dinur, A. (1998). Knowledge Management Processes and International Joint Ventures. *Organization Science*, 9 (4), 454-468.
- Ireland, R. D., Hitt, M.A. & Vaidyanath, D. (2002). Alliance Management as a Source of Competitive Advantage. *Journal of Management*, 28 (3), 413-446.

- Jap, S. D. (1999). Pie-Expansion Efforts: Collaboration Processes in Buyer-Supplier Relationships. *Journal of Marketing Research*, 36 (November), 461-475.
- Johnson, J. (1999). Strategic Integration in Industrial Distribution Channels: Managing the Inter-firm Relationships as a Strategic Asset. *Journal of the Academy of Marketing*, 27, 4-18.
- Joshi, A. W. & Campbell, A. J. (2003). Effect of Environment Dynamism on Relational Governance in Manufacturer-Supplier Relationships: A Contingency Framework and an Empirical Test. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 31 (2), 176-188.
- Kale, P., Singh, H. & Perlmutter, H. (2000). Learning and Protection of Proprietary Assets in Strategic Alliances: Building Relational Capital. *Strategic Management Journal*, 21, 217-237.
- Khanna, T., Gulati, R. & Nohria, N. (1998). The Dynamics of Learning Alliances: Competition, Cooperation, and Relative Scope. *Strategic Management Journal*, 19, 193-210.
- Kohli, A. K. & Jaworsky, B. (1990). Market Orientation: The construct, research propositions and managerial implications. *Journal of Marketing*, 54 (April), 1-18.
- Kothandaraman, P. & Wilson, D. T. (2001). The Future of Competition, Value-Creating Networks. *Industrial Marketing Management*, 30, 379-389.
- Kumar, N., Stern, L. W. & Achrol, R. S. (1992). Assessing Reseller Performance from the Perspective of the Supplier. *Journal of Marketing Research*, 29 (May), 238-253.
- Madhok, A. (1995). Revisiting Multinational Firms' Tolerance for Joint Ventures: A Trust-Based Approach. *Journal of International Business Studies*, 26 (1), 326-339.
- Mentzer, J., Min, S. & Zacharia, Z. (2000). The Nature of Inter-firm Partnering in Supply Chain. *Management Journal of Retailing*, 76 (4), 549-568.
- Nahapiet, J. & Ghoshal, S. (1998). Social Capital, Intellectual Capital, and the Organizational Advantage. *Academy of Management Review*, 23 (2), 242-266.
- Narver, J. & Slater, S. (1990). The effect of a Market Orientation on Business Profitability. *Journal of Marketing*, 54 (October), 20-35.
- Norman, P. (2002). Knowledge Acquisition, Knowledge Loss, and Satisfaction in High Technology Alliance. *Journal of Business Research*, Volume 57, Issue 6, June 2004, p. 610-619.
- Powell, W. W., Koput, K. W. & Smith-Doerr, L. (1996). Interorganizational Collaboration and the Locus of Innovation: Networks of Learning in Biotechnology. *Administrative Science Quarterly*, 41, 116-145.

- Richardson, J. (1996). Vertical Integration and Rapid Response in Fashion Apparel. *Organization Science*, 7 (4), 400-412.
- Rodríguez, A. (2005). *Transferencia de conocimiento en las relaciones interorganizacionales de Marketing*. Cali (Colombia): Facultad de Ciencias de la Administración, Univalle.
- Saxton, T. (1997). The Effects of Partner and the Relational Characteristics on Alliance Outcomes. *Academy of Management Journal*, 40, 443-461.
- Sinkula, J. (1994). Market Information Processing and Organizational Learning. *Journal of Marketing*, 58 (January), 35-45.
- Sinkula, J., Baker, W. & Noordewier, T. (1997). A Framework for Market-Based Organizational Learning: Linking Values, Knowledge, and Behavior. *Journal of Academy of Marketing Science*, 25 (4), 305-318.
- Slater, S. F. (1996). The Challenge of Sustaining Competitive Advantage. *Industrial Marketing Management*, 25, 79-86.
- Slater, S. F. & Narver, J. C. (1995). Market Orientation and the Learning Organization. *Journal of Marketing*, 59 (July), 63-74.
- Szulansky, G. (1996). Exploring Internal Stickiness: Impediments to the Transfer of Best Practice Within the Firm. *Strategic Management Journal* (Winter Special), 17, 27-43.
- Teece, D. J., Pisano, G. & Shuen, A. (1997). Dynamic Capabilities and Strategic Management. *Strategic Management Journal*, 18, 509-533.
- Webster, F.E. (1992). The Changing Role of Marketing in the Corporation. *Journal of Marketing*, 56 (4), 1-17.
- Zhara, S. & George, G. (2002). Absorptive Capacity: a Review, Reconceptualization, and Extension. *Academy of Management Review*, 27 (2), 185-203.