3 claves para intercambiar conocimiento sin perder ventaja competitiva

Las denominadas licencias de conocimiento pueden ayudarte a intercambiar ideas y desarrollos con otras empresas. Pero es importante protegerte frente a posibles abusos de tus socios, advierte Solon Moreira.

1 de junio de 2018

Por Solon Moreira

©IESE Business School

A principios de este año, el CEO de El Corte Inglés, la única cadena de grandes almacenes que queda en España, instó en Davos a otros distribuidores europeos a unir fuerzas para asegurar su supervivencia, aunque eso supusiera colaborar con gigantes de Internet como Amazon, una de sus principales amenazas.

Lo cierto es que cada vez hay más casos de comercios y distribuidores que se alían con los gigantes tecnológicos, como Walmart hizo con Google el año pasado. En la industria automovilística, los grandes fabricantes también están moviendo ficha ante la amenaza de empresas como Uber. Una solución a la que han llegado es replicar el modelo de negocio de sus nuevos rivales lanzando sus propios servicios de carsharing, como BMW ha hecho con DriveNow junto a la empresa de alquiler de vehículos Sixt.

Estas alianzas transectoriales ofrecen nuevas oportunidades a las compañías tradicionales. Según un informe de McKinsey, resultado de entrevistas a 300 directores generales de 37 sectores, "las fronteras entre los sectores industriales siguen difuminándose, por lo que los CEO -- cuyas empresas, en muchos casos, fueron capaces de generar grandes cantidades de ingresos pero dentro de su ámbito tradicional -- se enfrentarán a compañías y sectores que nunca han visto como competidores". La cuestión es saber cuándo esos intercambios transectoriales dejan de ser una oportunidad para convertirse en una seria amenaza.

Pensemos, por ejemplo, en las declaraciones de Dan Ammann, presidente de General Motors, al Financial Times. Al defender la incursión de GM en el carsharing, cuestionó sin querer la idoneidad de comprar un coche: "Es lo último que se debería hacer porque es un bien que se deprecia rápidamente, lo usas el 3% del tiempo y pagas una barbaridad por tenerlo aparcado el 97% restante".

Esta afirmación pone de relieve un dilema que cobra cada vez más relevancia: cómo aprovechar la nueva dinámica transectorial sin socavar tu negocio hasta el punto de que te supere un rival.

Las empresas tradicionales son conscientes de que el conocimiento que las aupó no necesariamente va a mantener o mejorar su posición. Para seguir el actual ritmo de cambio, puede que no les quede más remedio que colaborar con firmas y sectores rivales, combinando sus conocimientos o adquiriendo otros completamente nuevos.

¿Pero cómo aventurarte fuera de tu empresa, tal vez incluso aliarte con rivales, sin comprometer tu ventaja competitiva? Al bajar el puente levadizo para que entren nuevos conocimientos, ¿no dejarás entrar también al enemigo?

©IESE Business School

Son cuestiones que he analizado en mi investigación. Ante el hecho innegable de que, para innovar, las empresas tendrán que aprender a localizar y extraer conocimiento más allá de las fronteras de su organización, industria o sector, mi conclusión es que se puede lograr forjando alianzas estratégicas con otras compañías. Una opción es establecer fórmulas de intercambio de conocimiento, como las licencias de conocimiento, aunque, como explico en este artículo, deben darse determinadas condiciones para que estos contratos funcionen.

Fusiones contraproducentes

Antes, a aquellas empresas que necesitaban incorporar conocimiento les bastaba con adquirir las startups cuya tecnología amenazaba su posición dominante en el mercado.

En su investigación sobre las adquisiciones en la industria estadounidense de alta tecnología, los académicos Phanish Puranam, Harbir Singh y Maurizio Zollo señalaban que las empresas "se iban de compras y adquirían firmas con gente de talento y productos sólidos capaces de satisfacer las demandas del mercado y generar derivados tecnológicos". Un alto directivo de Cisco se expresaba así en el estudio: "Si no somos buenos en algo, tenemos a Silicon Valley. Es
nuestro laboratorio. Buscamos startups cuando vamos tan rezagados respecto a la competencia que ya no tenemos tiempo para empezar de cero". Y las tecnológicas como Cisco no solo compraban un producto o tecnología determinada, sino al equipo que la había creado.

Pero las cosas han cambiado y las fusiones y adquisiciones han perdido parte de su atractivo. Desde luego, este tipo de operaciones siguen produciéndose en la cima de la pirámide corporativa, como ilustran la compra de 21st Century Fox por parte de Disney y la fusión de Dow Chemical y DuPont. Pero, en líneas generales, su volumen ha descendido, incluso en el sector tecnológico.

Y es que los datos muestran que, lejos de ser la clave del éxito financiero, las fusiones y adquisiciones destruyen más valor del que crean. Se estima que su tasa de fracaso está entre el 50% y el 90%.

Según un estudio de Alan Lewis y Dan McKone, más del 60% destruyen valor para el accionista: "Tal vez estas operaciones deberían acompañarse de una advertencia oficial: `Las adquisiciones pueden dañar seriamente la salud e incluso causar la muerte de tu empresa'".

Entre las muchas razones apuntadas, las más citadas son:

©IESE Business School

1. Una fusión o adquisición inflige daños colaterales, entre ellos la marcha del talento principal.
2. La empresa compradora termina vendiendo la adquirida a un precio mucho menor.
3. La empresa compradora quiebra (la "muerte" a la que se refieren Lewis and McKone).
4. La empresa compradora ha de asumir pérdidas cuantiosas cuando la firma adquirida resulta ser menos valiosa de lo que se creía. Es lo que Richard H. Thaler, pionero de la economía del comportamiento, califica como "maldición del ganador": el comprador paga de más porque sobrevalora las futuras sinergias de la fusión, ya sean economías de escala o la promesa de compartir capacidades.

¿Es mejor una alianza estratégica?

Si las fusiones o adquisición de empresas rivales para acceder a su tecnología y conocimiento no es la mejor manera de mantener o mejorar tu posición de mercado, ¿cuál es?

Una posibilidad es forjar una alianza que ofrezca ventajas estratégicas a los dos socios. De este modo, las empresas pueden combinar recursos y capacidades para lograr sinergias sin perder su independencia, como ocurre en una fusión. Numerosos estudios demuestran la utilidad de las alianzas para explorar nuevas oportunidades de mercado o realizar conjuntamente I+D. Constituyen así una herramienta más segura y flexible para desarrollar competencias en áreas en las que se tiene poca o nula experiencia.

Esto es especialmente relevante para la innovación, pues resulta crucial acceder a un conocimiento diverso. Cuanto más compleja sea la innovación, menos probable será que las empresas puedan innovar únicamente con su conocimiento. En otro estudio, mi colega del IESE Bruno Cassiman subraya que incluso las corporaciones con grandes inversiones en I+D han de recurrir a fuentes externas de conocimiento para complementar el suyo. Esto dibuja un escenario de "coopetencia" en el que las empresas realizan colaboraciones estratégicas con sus competidores.

Las fusiones y adquisiciones suelen ser procesos largos que perturban considerablemente el devenir de las firmas involucradas.
En cambio, las alianzas permiten la creación de sinergias y el desarrollo de nuevas capacidades internas, lo que ayuda a resistir mejor las posibles amenazas. Todo ello sin la complejidad y los inconvenientes que presenta la integración plena de dos empresas diferentes.

©IESE Business School

Pese a estas ventajas, la implementación efectiva de una alianza estratégica puede ser difícil. Las empresas suelen requerir un gran volumen de recursos y personal específico y, en muchos casos, tienen que invertir en una nueva estructura organizacional, como la de una joint venture.

Además, hay que desarrollar y mantener la coordinación entre los socios de la alianza. Para que tenga éxito, deben conjugar una amplia variedad de actividades que implican el intercambio de conocimiento sensible y otros recursos estratégicos. Existe entonces el riesgo de que se produzcan un desbordamiento involuntario de conocimientos estratégicos, sobre todo en las alianzas de I+D.
Por último, aunque el objetivo de una alianza sea desarrollar nuevos mercados, tecnologías o conocimientos, nada garantiza que así sea.

Las ventajas de las licencias

Otra opción —objeto del estudio que estoy realizando con otro colega del IESE, Thomas Klueter— es adquirir licencias de conocimiento de otras empresas. En esencia, la licencia es un acuerdo entre dos firmas por el que una cede a la otra conocimientos "como el uso de patentes, marcas registradas, derechos de autor, diseños y demás propiedad intelectual" a cambio de una parte de los ingresos o una tarifa. Como están descubriendo cada vez más compañías, las licencias de conocimiento o tecnológicas pueden procurar cuantiosas ganancias a las dos partes.

- **Son una respuesta rápida y flexible a las presiones competitivas.** Permiten el acceso inmediato a conocimiento y tecnologías externos. En realidad, es mucho más fácil y rápido pagar por el conocimiento existente que partir de cero e invertir una gran cantidad de activos fijos, tal y como exige la I+D interna.
- **Facilitan una respuesta directa a las amenazas.** Las actividades de I+D emprendidas por los competidores suelen dar pistas sobre el tipo de conocimiento y tecnología con el que han creado una ventaja y presiones competitivas. Una de las grandes ventajas de las licencias es que permiten definir y seleccionar con anterioridad las bolsas de conocimiento y tecnología más interesantes.
- **Las empresas pueden erigir barreras competitivas sin tener que desvelar sus actividades de I+D.** Al adquirir los derechos de acceso y uso del conocimiento de otra compañía, pueden imponer una barrera disuasoria que impida a los competidores acceder a ese conocimiento o crear ventajas competitivas a partir del mismo. Por otro lado, estos contratos no exigen un intercambio recíproco de

©IESE Business School

conocimiento. En definitiva, con las licencias pueden hacer uso de ese conocimiento tecnológico sin miedo a que los competidores se apropien del suyo.

- **Permiten mejorar la capacidad de innovación.** Con las licencias de conocimiento, las empresas no solo neutralizan una amenaza inmediata de los rivales, sino que también ganan en capacidad para innovar de manera más eficiente y, por consiguiente, en ventaja competitiva. En concreto, pueden aprender a usar tecnologías punteras y experimentar combinando el conocimiento licenciado y el suyo propio.

Por tanto, las licencias ayudan a ensanchar las bolsas de conocimiento existentes, lo cual incrementa el potencial de recombinación entre el know-how nuevo y el existente. Es decir, la introducción de tecnologías que la empresa desconoce o de las que sabe muy poco aumenta la variedad, profundidad y riqueza de su base de conocimiento.

Las licencias suelen asociarse con la transferencia de un conocimiento tácito que va más allá de las patentes y anteproyectos. Así, permiten adquirir el conocimiento idiosincrásico contenido en las rutinas y procesos internos del licenciador, información a la que sería imposible acceder de otra forma.

Estas bolsas de conocimiento recién descubierto (o adquirido) revelan nuevos enfoques para afrontar problemas, procesos y rutinas. Ello podría llevar a las empresas a cambiar sustancialmente el modo en que hacen las cosas a nivel interno. Al aumentar su potencial de aprendizaje, empiezan a recombinar piezas de conocimiento de manera diferente y mejora su capacidad de innovación.

Trampas y carencias de las licencias

Aunque las licencias de conocimiento plantean menos dificultades de integración, las fusiones y adquisiciones no son la panacea y presentan algunos problemas.

- **Atrofiar la capacidad de innovación.** El aprendizaje de nuevos conocimientos exige a las empresas cultivar una cultura que fomente la exploración y experimentación. Si recurren constantemente a las licencias, con el tiempo podría debilitarse su capacidad de innovación y depender excesivamente del conocimiento externo.
- **Diluir la diversidad de conocimiento.** Pendientes de los movimientos de los competidores, las empresas pueden verse tentadas a adquirir conocimiento tecnológico como una respuesta ad hoc a una actividad de I+D determinada. En ese

©IESE Business School

intento de imitar al rival, las empresas pueden reducir las alternativas de conocimiento factibles para iniciar procesos de aprendizaje o recombinación.
- **Limitar el aprendizaje.** Este suele ser más efectivo cuando la interacción es recíproca, lo que no siempre pasa en los acuerdos de licencia. Si el grado de compromiso del licenciador y el licenciatario es distinto, será difícil que haya una transferencia del conocimiento tácito.

Si la licencia se acuerda bajo una intensa presión competitiva, la reciprocidad y el potencial para aprender y recombinar conocimientos se verán reducidos.

Una investigación de Klueter refuerza este punto. Algunas empresas optan por una licencia estándar. Es decir, conciben el acuerdo como una mera transacción: "Te pago por el derecho a usar algo de tu conocimiento, pero nada de intercambiar recursos, no se tomará ningún compromiso por parte del personal y habrá poca o ninguna interacción entre nosotros". Pero un intercambio de conocimiento unidireccional restringirá la cantidad de conocimiento adquirido, así como la capacidad de los socios para entender cómo recombinarlo y aplicarlo de la manera más efectiva a la hora de innovar.

En su análisis de los acuerdos de licencia firmados por las cincuenta biofarmacéuticas globales más importantes a lo largo de veinte años, Klueter y sus coautores comprobaron que las licencias estándar no eran tan efectivas como las enmarcadas en una alianza, cuando ambas partes acuerdan asignar recursos y personal, así como compartir el conocimiento durante todo el proceso de I+D. En términos generales, las empresas que se inclinaron por una licencia enmarcada en una alianza fueron más innovadoras.

Cómo lograr que la licencia dé frutos

Teniendo en cuenta estos riesgos, es fundamental que las compañías interesadas tanto en adquirir como en conceder licencias se aseguren de cumplir una serie de requisitos antes de firmar nada. Según la investigación que he realizado, al menos tres son las condiciones que deben darse para que una licencia de conocimiento funcione. Responden a las siguientes preguntas.

1. ¿Tenemos suficiente colchon financiero?

Para disfrutar de las ventajas de la transferencia de conocimiento externo, el licenciatario necesita recursos económicos suficientes, es decir, colchón financiero. Solo así podrá

©IESE Business School

movilizarlos para alcanzar nuevos objetivos organizacionales a medida que vayan surgiendo. Estos fondos internos discrecionales deben estar rápidamente disponibles, de modo que el conocimiento licenciado se pueda recombinar, refinar y adaptar para satisfacer necesidades específicas. De lo contrario, las tecnologías licenciadas pueden quedar infrautilizadas durante el proceso de innovación.

El colchón financiero también permite atender simultáneamente distintas bolsas de conocimiento, lo cual posibilita experimentar con nuevas formas de resolver problemas. En cambio, la falta de recursos obliga a desarrollar proyectos con resultados predecibles.

Otra ventaja es que resta importancia al factor tiempo. Es decir, permite a la empresa ir más allá del uso del conocimiento licenciado como solución inmediata de los problemas de I+D más acuciantes y plantearse objetivos a largo plazo. Cuando las licencias se utilizan sobre todo como una herramienta competitiva a corto plazo, el aprendizaje suele resentirse. El licenciatario se preocupa por recibir conocimiento, pero no por intercambiarlo con el licenciador, por lo que no se sacará el máximo provecho.

2. ¿La tecnología es central para nuestro negocio? ¿Su futuro es incierto?

En el caso del licenciador, ceder su conocimiento más valioso a los competidores puede ser contraproducente. Es lo que le pasó a la olvidada Ampex, la empresa que inventó la primera grabadora de vídeo. Licenció su innovadora tecnología a rivales como Sony, que la mejoró y se hizo con el dominio del mercado.

Es un clásico ejemplo de lo que los investigadores denominan “efecto bumerán”: el licenciatario de una nueva tecnología la desarrolla hasta el punto de superar al licenciador. Sin duda, este último debe protegerse para que el licenciatario no lo deje fuera de juego. Pero, habida cuenta de la complejidad de la innovación tecnológica y la incertidumbre del mercado, no es fácil.

La mejor solución hallada hasta ahora es incluir en el contrato de licencia una cláusula de reciprocidad. El licenciador se asegura así de que el licenciatario compartirá con él cualquier mejora que introduzca en su tecnología.

Como esta cláusula puede hacer que el licenciatario pierda interés en desarrollar la tecnología, no siempre es conveniente. Junto con Keld Laursen, Toke Reichstein y Maria

©IESE Business School

Isabella Leone, he analizado 397 tecnologías patentadas y licenciadas en la industria farmacéutica durante el periodo 1984-2004. Nuestra conclusión es que la cláusula de reciprocidad es más adecuada cuando:

- La tecnología es fundamental para la creación de valor del licenciador y, como tal, debe protegerla.
- Las ventajas que ofrece al licenciatario el acceso a esa tecnología pesan más que los inconvenientes de compartir con el licenciador cualquier nuevo conocimiento que desarrolle. Esto es especialmente válido para tecnologías poco conocidas, como una terapia genética innovadora.

El licenciador es más dado a incluir la cláusula de reciprocidad cuando la tecnología es central para su negocio y su futuro es incierto.

En el caso del licenciatario, cuanto más relacionada esté la tecnología con sus propias patentes, menos dispuesto estará a aceptar una cláusula de este tipo. Lo que querrá es hacer uso de su experiencia y conocimiento especializado para desarrollarla. La pregunta clave aquí es hasta qué punto la tecnología o una determinada pieza de conocimiento son básicas para la viabilidad del negocio. Las alianzas más seguras son aquellas en las que los potenciales desarrollos son predecibles y de bajo riesgo.

3. ¿Contamos con diversas redes de conocimiento internas? ¿Están interconectadas?

Introducir conocimiento externo no es más que el primer paso de un proceso de innovación muy largo y complejo. La comprensión e integración del conocimiento licenciado depende, en última instancia, del rendimiento individual y del equipo.

En otro estudio sobre farmacéuticas con tecnología licenciada, Arjan Markus, Keld Laursen y yo hemos descubierto que la estructura y composición de las redes internas de conocimiento de las empresas incrementan la velocidad de integración de esas tecnologías en su propia innovación. Cuanto más diversas sean las redes y más interconectadas estén, más rápido y mejor integrarán el conocimiento.

Por ello, hay que prestar una atención especial a la estructura de los equipos de I+D. El éxito de las licencias depende en gran medida tanto de la riqueza y variedad del conocimiento

©IESE Business School

interno como de lo bien que se coordinen las actividades de absorción del conocimiento.

Hay que estar ojo avizor

Igual de importante que el conocimiento especializado interno es identificar las amenazas externas, que pueden venir de sectores muy diferentes y se concentran a veces en zonas concretas como Silicon Valley o el clúster de Cambridge. Teniendo en cuenta el ritmo y la complejidad de la innovación, las empresas incapaces de acceder de manera sostenible a las fuentes de conocimiento estratégico situadas fuera de sus límites se verán expulsadas del mercado.

Por ello, el examen a fondo del panorama competitivo y la identificación de nuevas tecnologías y conocimientos deben ser actividades organizacionales básicas. Si antes bastaba contar con una I+D potente para crear y mantener una ventaja competitiva, ahora, como mucho, es la mitad de la solución.

Un número creciente de empresas están revisando el modo en que acceden al conocimiento externo. Existen varios ejemplos en industrias muy diferentes, como la de telecomunicaciones (British Telecom), la farmacéutica (Merck, Bayer), la electrónica (Siemens) e incluso los servicios (Booking.com). Las medidas tomadas van desde emplear a personal especializado en la exploración y búsqueda de oportunidades hasta ser más estratégicos y cuidadosos con sus adquisiciones.

En un mundo en el que la disrupción de los líderes industriales es cada vez más habitual y el tamaño de los competidores es menos relevante, la revisión de las prácticas de I+D se antoja una de las opciones con mayor viabilidad para que las empresas garanticen su crecimiento y supervivencia a largo plazo.

Una versión de este artículo se publica en la revista *IESE Business School Insight (núm. 36, Primer trimestre 2018)*.

Gracias por leer IESEinsight
Para descargar el contenido haz clic en el botón de abajo

www.iese.edu/es/insight

©IESE Business School