

## **INNOVACIÓN, TECNOLOGÍA Y ALIANZAS ESTRATÉGICAS, FACTORES CLAVE DE LA COMPETENCIA**

Esteban Fernández Sánchez  
*Editorial Civitas, Madrid, 1996*

**Laura Cabiedes Miragaya**  
*Universidad de Oviedo*

Sin duda, la capacidad innovadora constituye uno de los factores que determinan en mayor medida el éxito de una empresa. A su vez, en mercados cada vez más abiertos y, por tanto, frente a una competencia cada vez más globalizada, las empresas han encontrado una nueva forma de competir a través de alianzas o acuerdos de cooperación, como una estrategia intermedia entre la adquisición de tecnología en el mercado y el acceso a la obtenida dentro de sus propios límites. De todo esto y mucho más se ocupa el Profesor Esteban Fernández en *Innovación, tecnología y alianzas estratégicas*.

El público al que se dirige este libro es muy amplio, en la medida en que su lectura se puede efectuar

desde perspectivas (y con expectativas) muy distintas: desde la óptica del estudiante que pretende realizar una primera aproximación al tema, pasando por el directivo que, consciente de su relevancia, precisa conocer el porqué de los principales éxitos y fracasos cosechados en este terreno, hasta el investigador que desea acceder a un conocimiento teórico amplio y estructurado de la materia, que contemple tanto los nuevos enfoques como las viejas teorías. Dicho esto, no cabe duda alguna del interés general de este trabajo, que no por su rigor deja de ser accesible a cualquier lector que quiera satisfacer su curiosidad al respecto.

Respondiendo a su título, el libro consta de tres partes: la primera

estudia el proceso innovador, la segunda analiza las estrategias tecnológicas de las empresas y la última, las alianzas estratégicas.

La transparencia en el tratamiento de los temas se pone de manifiesto ya en la primera parte, donde el autor desmenuza los conceptos manejados, eligiendo las acepciones que mejor se adaptan al funcionamiento actual de los mercados. A partir del marco conceptual delimitado, expone las principales teorías y modelos disponibles, a fin de explicar e interpretar los procesos de innovación tecnológica.

A modo de ejemplo, acercándonos a economistas tan relevantes como J. A. Schumpeter, el autor hace una primera distinción entre *invento* e *innovación*. A lo largo de este ameno recorrido por la literatura económica, se detiene en las aportaciones de J. Schmookler para indicarnos cómo en los años 60 el proceso de innovación tecnológica ya no se interpreta como una variable exógena, sino como una variable determinada dentro del propio modelo económico.

El análisis del proceso innovador contempla, por una parte, las causas de los desfases entre la disponibilidad de un *invento* y su introducción en el mercado (*innovación*) y, por otra, los factores que explican, desde ese momento, su expansión en el mercado, es decir, el proceso de *difusión* de las innovaciones. El lector puede encontrarse en esta sección con numerosos ejemplos ilustrativos. Como botón de muestra baste citar el caso del bolígrafo que, inventando en el siglo pasado, no constituye una innovación en sentido estricto hasta el año 1946 o el triunfo del sistema VHS (frente al sistema Beta), caso que ilustra cómo la estandarización pue-

de explicar que la peor tecnología a juicio de los expertos se imponga en el mercado.

Complementando el estudio de la innovación desde las perspectivas teórica, empírica e histórica, la primera parte del libro finaliza con una visión jurídica de la materia, óptica desde la que se analizan y distinguen los derechos de propiedad industrial: *patentes* y *modelos de utilidad*; *modelos y dibujos industriales* y signos distintivos (*marcas*, *nombres comerciales* y *rótulos de establecimiento*).

En la segunda parte, dedicada a explicar e interpretar las estrategias tecnológicas de las empresas, se combinan dos enfoques alternativos: el jerárquico («de arriba abajo»), en el que la estrategia tecnológica actúa como apoyo de la estrategia competitiva de la empresa y el enfoque más reciente («de abajo arriba»), que entiende la tecnología como pieza fundamental, no ya en la puesta en práctica de la estrategia competitiva, sino en su propia definición, es decir, como fuente de ventajas competitivas.

El autor analiza las principales ventajas e inconvenientes de las estrategias formuladas en el marco de ambos modelos. Su exposición se caracteriza por una visión realista de las posibles opciones, de modo que puede constituirse en verdadera «guía práctica» de las empresas, con vistas a estimar sus probabilidades de éxito o fracaso o al menos, conocer qué posición ocupan en un mercado determinado. La aplicación de matrices tecnológicas, donde se combinan las tasas de crecimiento del mercado objeto de estudio con la cuota relativa al líder, o los modelos que relacionan la tecnología con el grado de madurez de la industria de que se trate, pueden satisfacer

las expectativas del lector en este sentido.

La capacidad innovadora de la empresa se relaciona tanto con las características individuales de sus miembros como con la propia cultura organizativa. Así, junto a la figura del empresario o las capacidades y conocimientos del directivo, se aborda la relevancia del diseño organizativo para compatibilizar la actividad del día a día (rutina) con las actividades que persiguen (y permiten) el éxito y la supervivencia de la empresa a largo plazo (innovación).

Las alianzas estratégicas son objeto de estudio en la tercera y última parte del libro. En la exposición de las distintas formas que pueden adoptar estos vínculos entre empresas y sus campos de aplicación, se sopesan, de nuevo, las ventajas e inconvenientes e incluso la oportunidad de unas y otros, tomando como punto de referencia sus alternativas; la tecnología disponible dentro de la propia empresa o las transacciones en el mercado. Esta sección contempla, pues, la gestión de los flujos tecnológicos, tanto internos como externos a la empresa, haciendo especial hincapié en la licencia, la franquicia y las *joint-ventures*.

De la lectura de este libro se desprenden las claves para interpretar comportamientos y situaciones que, a primera vista, pueden parecer de difícil comprensión, como el hecho de que Coca-Cola haya optado por mantener el secreto comercial frente a la obtención de una patente, o que la mejor tecnología no sea necesariamente la más innovadora.

La nueva realidad que configura el marco de actuación de las empresas con vocación innovadora explica y hace especialmente oportuna la insistencia en el nuevo equilibrio

de fuerzas que, a juicio del autor, precisan aspectos tales como la estructura orgánica de la empresa y su apoyo en el trabajo en equipo, frente al funcionamiento jerárquico; las reuniones de «tormenta de ideas» y los contactos informales entre investigadores, frente a la rigidez de las reuniones tradicionales; la fuerza de las ideas frente a la dureza de los líderes y la tolerancia ante el fracaso frente a su penalización.

Es preciso hacer mención a la exhaustiva lista de referencias bibliográficas disponibles al final del trabajo, reflejo de las numerosas áreas de conocimiento que confluyen en el tema objeto de estudio, así como del profundo conocimiento que el autor muestra al respecto. El reconocimiento explícito de la relevancia de la tecnología y de la influencia de la conducta de las empresas sobre la estructura de los mercados se traduce en los estudios más recientes de Organización de Empresas, en el nuevo enfoque adoptado por la Economía Industrial (o, como otros prefieren denominarlos, estudios de Organización Industrial) y en el desarrollo de las nuevas teorías del Comercio Internacional.

Las llamadas «teorías neotecnológicas» desarrolladas durante los años 60 (la teoría del ciclo internacional del producto, de R. Vernon y la teoría del desfase tecnológico, debida a M. Posner, entre otras) consideran que la ventaja comparativa que induce el comercio surge de diferencias en las condiciones tecnológicas y, si bien constituyen una extensión de la teoría ricardiana, a diferencia de ésta, contemplan el proceso de innovación como una variable endógena del modelo. Por su parte, hasta los años 70, la mayoría de los estudios de Economía Industrial se apoyan en el conocido

paradigma «estructura-conducta-resultados»: la estructura del mercado determina la conducta de las empresas y de ésta deriva el funcionamiento del mercado. Frente a esta perspectiva, conocida como la «tradicción de Harvard», el nuevo enfoque de la Economía Industrial incorpora una visión más dinámica que resalta la conducta activa de las empresas, entendiendo que sus estrategias pueden alterar el entorno en el que (sobre el que) actúan. En definitiva, durante la década de los años 70 y desde distintas áreas de la economía se realizan verdaderos esfuerzos para explicar una realidad cada vez más compleja, esfuerzos que se traducen en importantes avances teóricos plasmados en la formalización de estructuras de mercado imperfectas. No es, por tanto, casual que el análisis del Comercio

Internacional incorpore más adelante factores dinámicos relacionados con la tecnología y que, ya en la década pasada, el estudio de las ventajas competitivas de la empresa contemple la estrategia tecnológica como un componente esencial.

A modo de conclusión, desde mi punto de vista, *Innovación, tecnología y alianzas estratégicas*, constituye un trabajo acertadamente inspirado en el eclecticismo que sólo un conocimiento profundo de la materia permite adoptar. Eclecticismo, en el sentido de que aúna viejas teorías con nuevos enfoques, o más aún, encuentra el eslabón que permite dar continuidad en unos casos y el relevo en otros, acogiendo nuevos planteamientos que dan cuenta de la realidad y respuesta a muchos de nuestros porqués.