

Virtual Collaboration

**X Congreso Anual de Investigación en Ciencias
Administrativas (ACACIA)**

San Luis Potosí

Mayo 3-5, 2006

Salvador T. Porras

Stewart Clegg

Antoine Hermens

Universidad Autónoma Metropolitana

University of Technology Sydney

Área de Estudios Organizacionales

<http://aeo.izt.uam.mx>



¿Nuevas formas organizacionales?

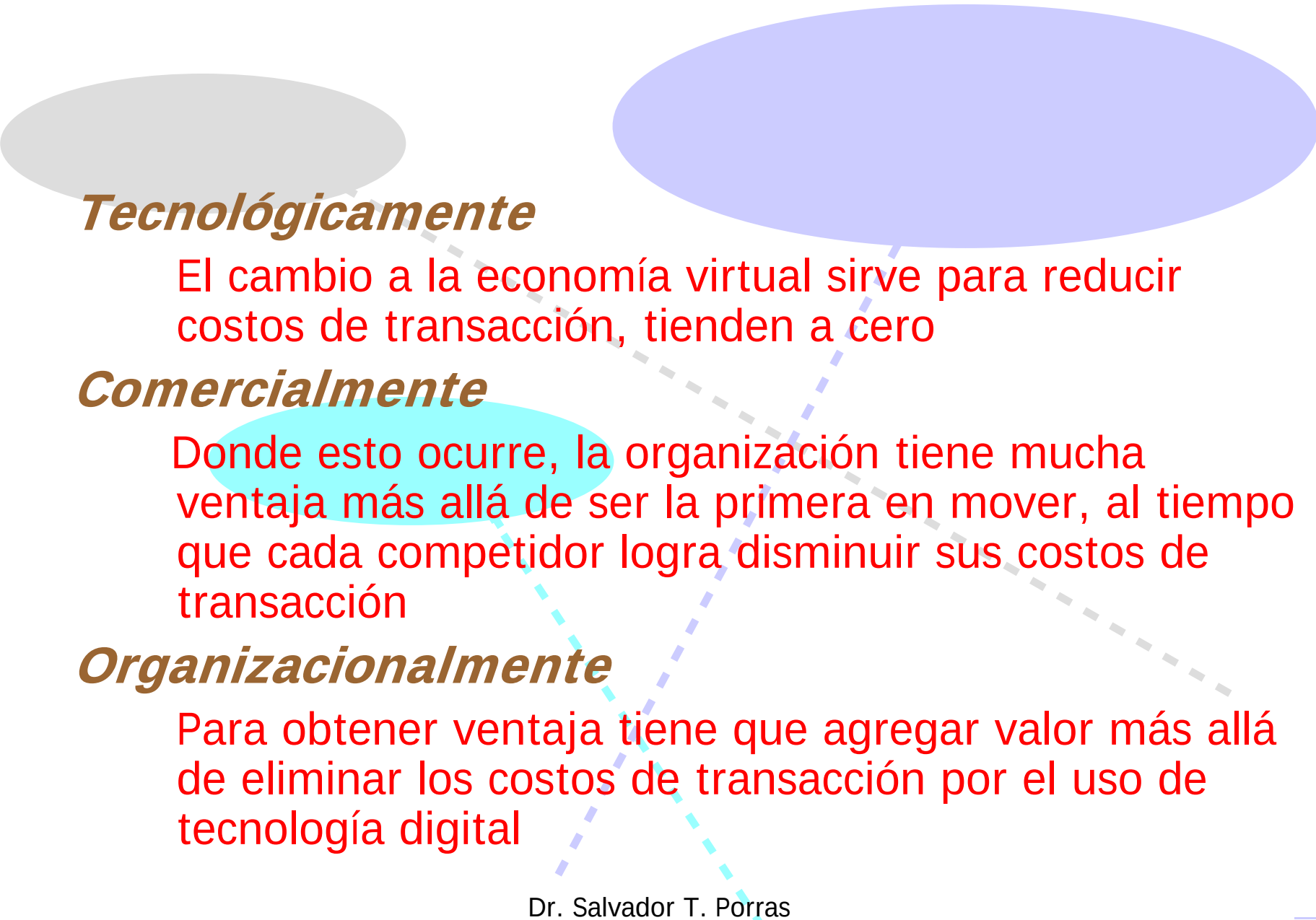
- Hace cien años la burocracia era una forma relativamente nueva de organización en el sector privado
- Actualmente, la nueva economía está generando nuevas oportunidades estratégicas y formas organizacionales – redes de colaboración que retan la lógica histórica de la burocracia

Organizaciones en red contra organizaciones burocráticas

- Orígenes militares, la academia y la iglesia fueron los primeros que la adoptaron
- “Distritos de negocios” emergentes inmersos cuya fortaleza es su multiplicidad de lazos débiles:
 - Ciudades **virtuales** cuya ubicación se resalta por el intercambio electrónico mediante el cual pequeñas empresas son capaces de formar y reformar alianzas con vistas a proveer servicios de alta tecnología a grandes organizaciones

Ejemplos de Grandes Negocios

- Modelo de Negocios Global en Red de Cisco
 - Permitted a la compañía construir relaciones interactivas basadas en el conocimiento con clientes potenciales, clientes, socios, proveedores y empleados mientras ahorra anualmente más de \$372 millones de dólares en gastos de negocios con una inversión de menos de \$15 millones
- Diseño de marca y desarrollo de producto sostenido ajustadamente en casa y ejecución externa



Tecnológicamente

El cambio a la economía virtual sirve para reducir costos de transacción, tienden a cero

Comercialmente

Donde esto ocurre, la organización tiene mucha ventaja más allá de ser la primera en mover, al tiempo que cada competidor logra disminuir sus costos de transacción

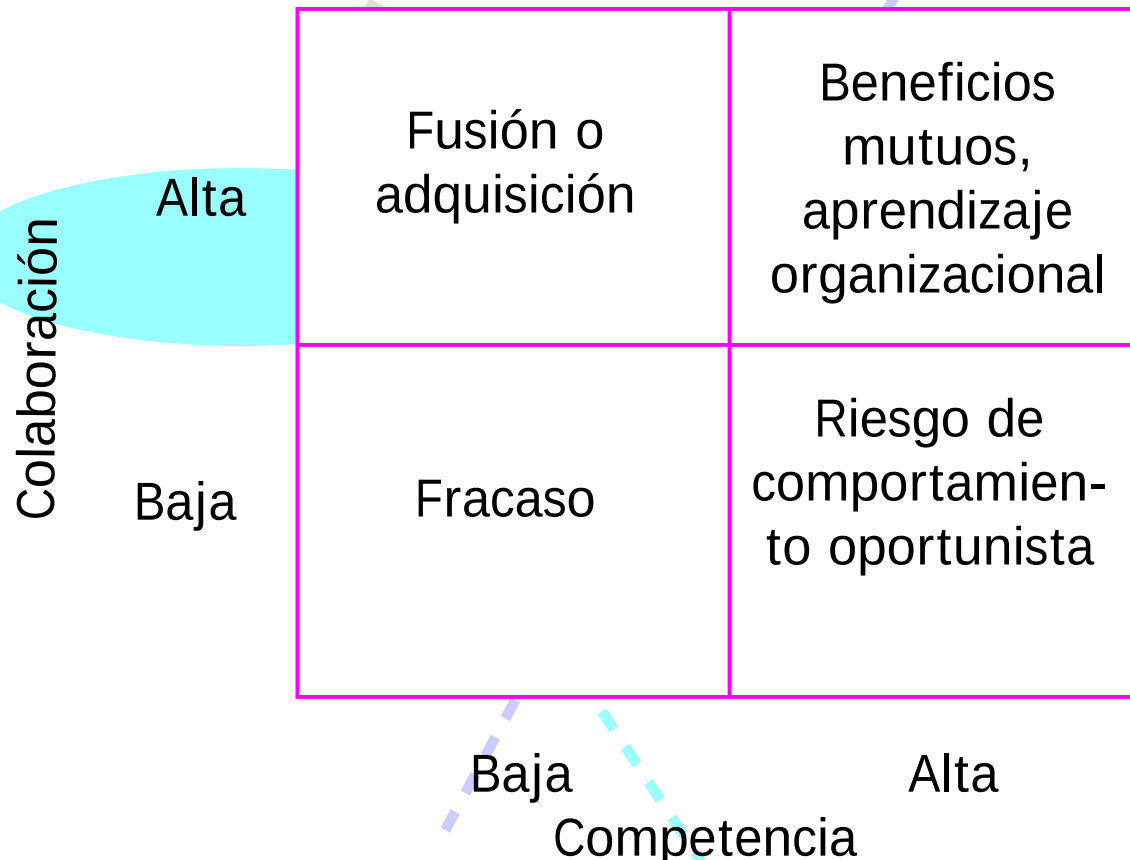
Organizacionalmente

Para obtener ventaja tiene que agregar valor más allá de eliminar los costos de transacción por el uso de tecnología digital

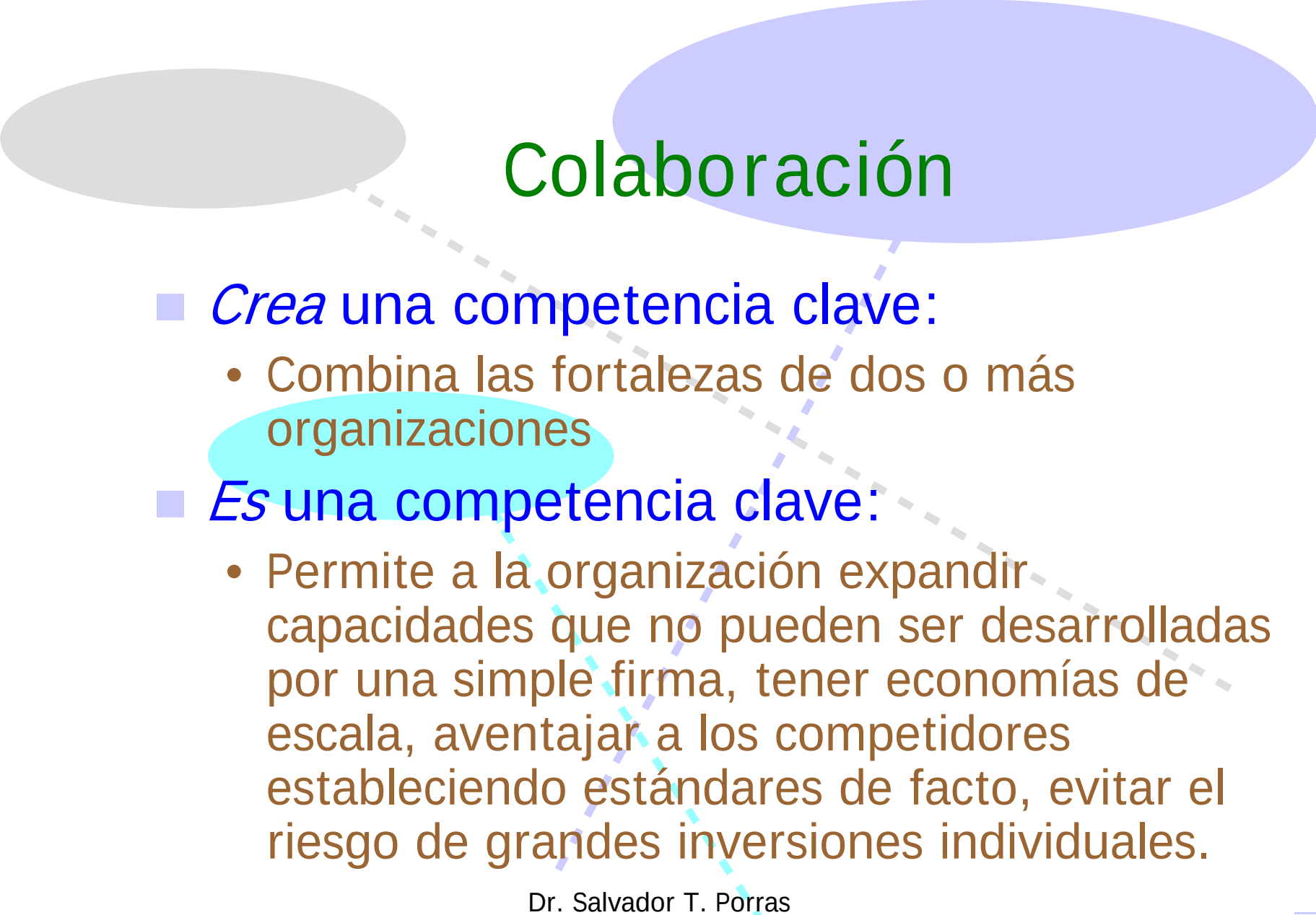
La Paradoja

- La tecnología electrónica erosiona valor en lugar de agregarlo al conducir los costos de transacción hacia abajo, así que la única manera de aumentar valor en la economía virtual es reintegrando los costos de transacción
- Las organizaciones deben entonces minimizar los costos de transacción y *entonces convertir las transacciones en relaciones de colaboración*

Dinámica de colaboración y competencia



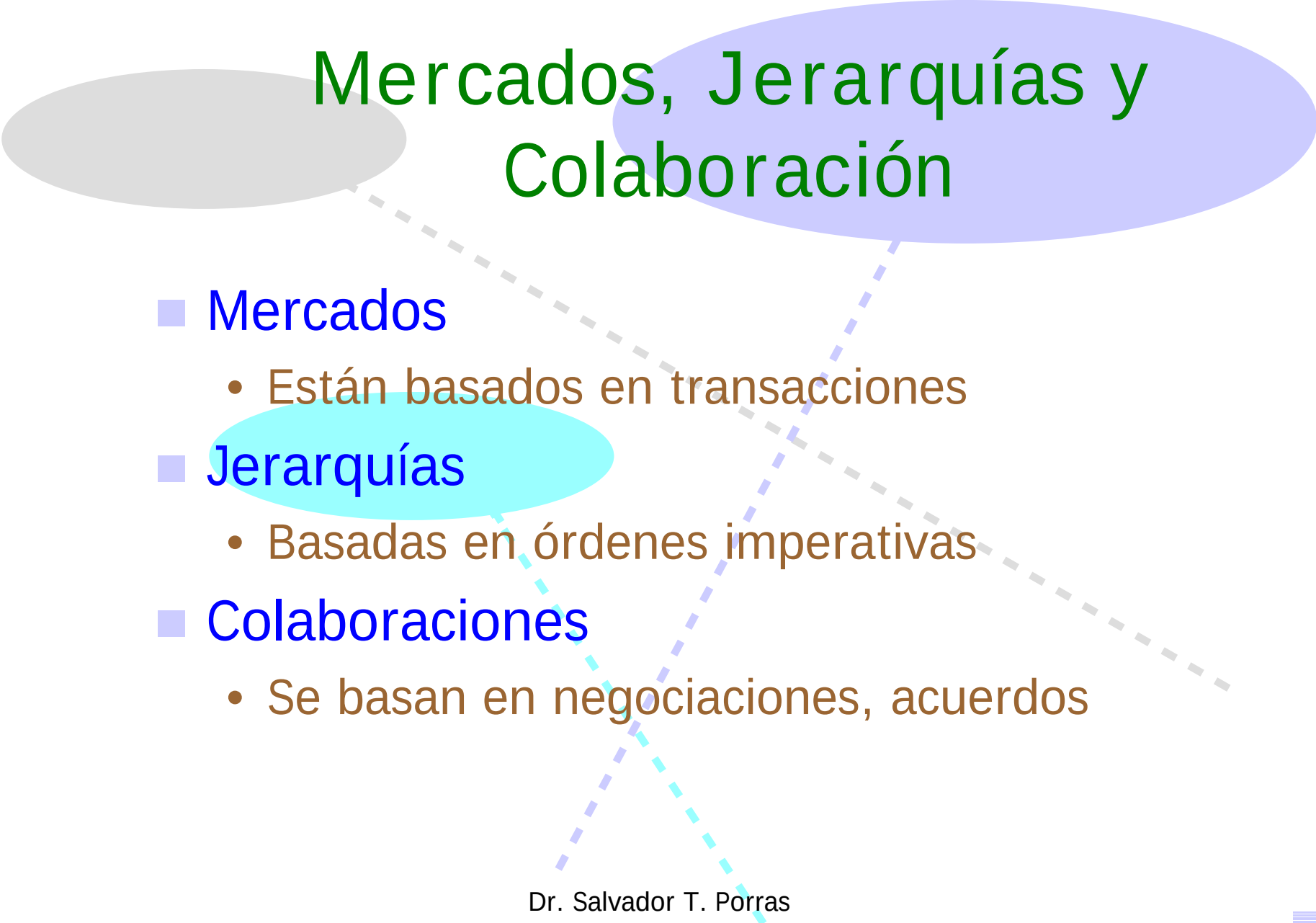
Dr. Salvador T. Porras



Colaboración

- *Crea una competencia clave:*
 - Combina las fortalezas de dos o más organizaciones
- *Es una competencia clave:*
 - Permite a la organización expandir capacidades que no pueden ser desarrolladas por una simple firma, tener economías de escala, aventajar a los competidores estableciendo estándares de facto, evitar el riesgo de grandes inversiones individuales.

Mercados, Jerarquías y Colaboración



■ Mercados

- Están basados en transacciones

■ Jerarquías

- Basadas en órdenes imperativas

■ Colaboraciones

- Se basan en negociaciones, acuerdos

¿Por qué colaborar?

- Entre las presiones que inducen a colaborar, las más significantes son:
 - Rápidos cambios en tecnología
 - El medio ambiente competitivo
 - Estrategias organizacionales
- Las organizaciones persiguen un conjunto diverso de objetivos que involucran dependencias recíprocas por lo que están más dispuestas a colaborar

Objetivos de Colaborar

- Acceso a nuevas tecnologías o mercados
- Economías de escala en investigación, producción y mercadeo conjunto
- Obtener habilidades complementarias al acceder a fuentes externas de conocimiento
- Compartir riesgos por actividades que van más allá de la capacidad de una sola organización
- Combinar fortalezas de manera de obtener sinergia

La tecnología digital no es lo mismo que colaborar

- Tiene que existir una mejor razón que la habilidad de la tecnología digital para colaborar
- La tecnología facilita – no logra la colaboración

Una fácil colaboración virtual

■ Mercadeo conjunto:

- En donde los miembros de una red virtual mercadean sus productos bajo un portal y nombre de marca común al mismo tiempo que retienen su independencia

✓ Beneficios:

- Venta en conjunto de productos y servicios
- Compra en conjunto de artículos y equipo
- Investigación conjunta y desarrollo de recursos
- Mejorada calidad/objetivos agregados en el eslogan 'Soluciones conjuntas para problemas comunes a través de la colaboración virtual'.

Obteniendo más de la colaboración virtual

- Permite compartir de manera colaborativa flujos de información, en una economía de flujos de información
- Organizaciones exitosas usan la colaboración virtual para llenar huecos críticos en donde la organización carece de recursos o tiempo para construir capacidades globales

Sinergias de la colaboración

- Aprendizaje organizacional
- Transferencia de intangibles organizacionales como:
 - Conocimiento
 - Rutinas y habilidades organizacionales
 - Experiencias, reputación y bienestar

Distinciones

■ Comercio virtual

- Comercio virtual es el uso integrado de tecnologías computacionales y de comunicación para lograr transacciones de negocios (p.e., comprar y vender) y utiliza el WWW para conducir transacciones de negocios

■ Negocio virtual

- Negocio virtual incluye el comercio virtual y procesos de oficina. Entonces, tiene importantes dimensiones organizacionales – así como inter-organizacionales. Lo virtual reemplaza a la burocracia como forma organizacional y cultura

Costos y beneficios de colaborar

- Las relaciones de colaboración pueden proveer fuentes de ventaja competitiva ya que son difíciles de copiar por parte de organizaciones competidoras
- Las alianzas pueden crear limitaciones organizacionales y entre firmas en negocios que colaboran
- Entonces el proceso de colaboración puede ayudar en un medio ambiente a los negocios a sobrevivir y al mismo tiempo lo inhibe para adaptarse a nuevos medios ambientes

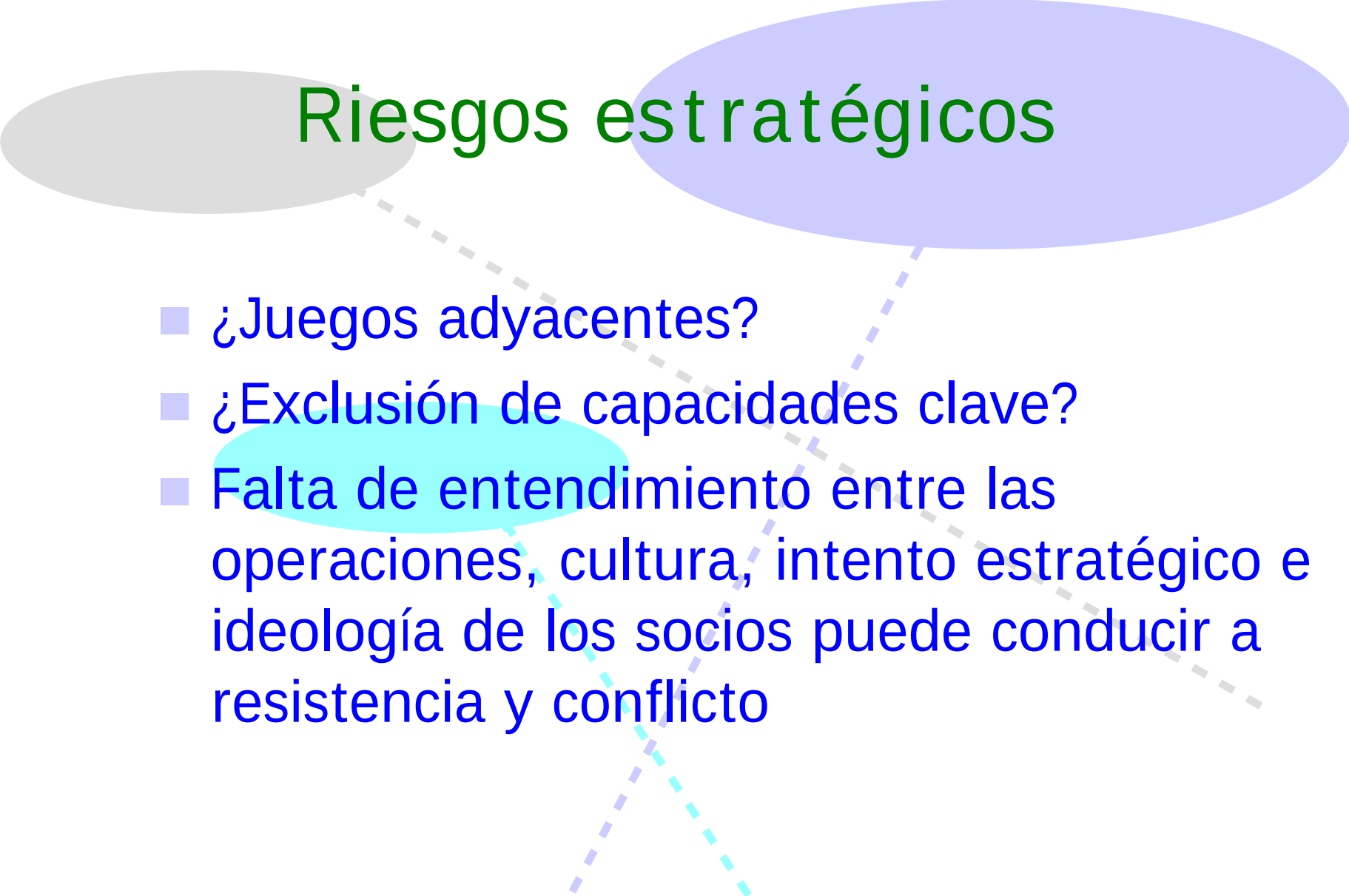
Desventajas

- Compartir experiencia con otros, reducir el control administrativo
- Creciente dependencia en organizaciones externas puede conducir a una gran necesidad de coordinación, lo que ocasiona frecuentemente una mayor burocracia para administrar lo que viene a ser virtual
- Grandes ataduras financieras con otras organizaciones para crear sistemas virtuales puede ocasionar un acceso restringido a otras organizaciones y a sus capacidades

Objetivos complementarios y aprendizaje son vitales

- La colaboración puede aumentar la ventaja competitiva de un participante sobre los otros
- La gran mayoría de las alianzas fracasa al tratar de cumplir sus promesas
- Cuando ambos participantes intentan o internalizan las habilidades del otro, la desconfianza y el conflicto pueden arruinar la alianza y amenazar su sobre vivencia

Riesgos estratégicos



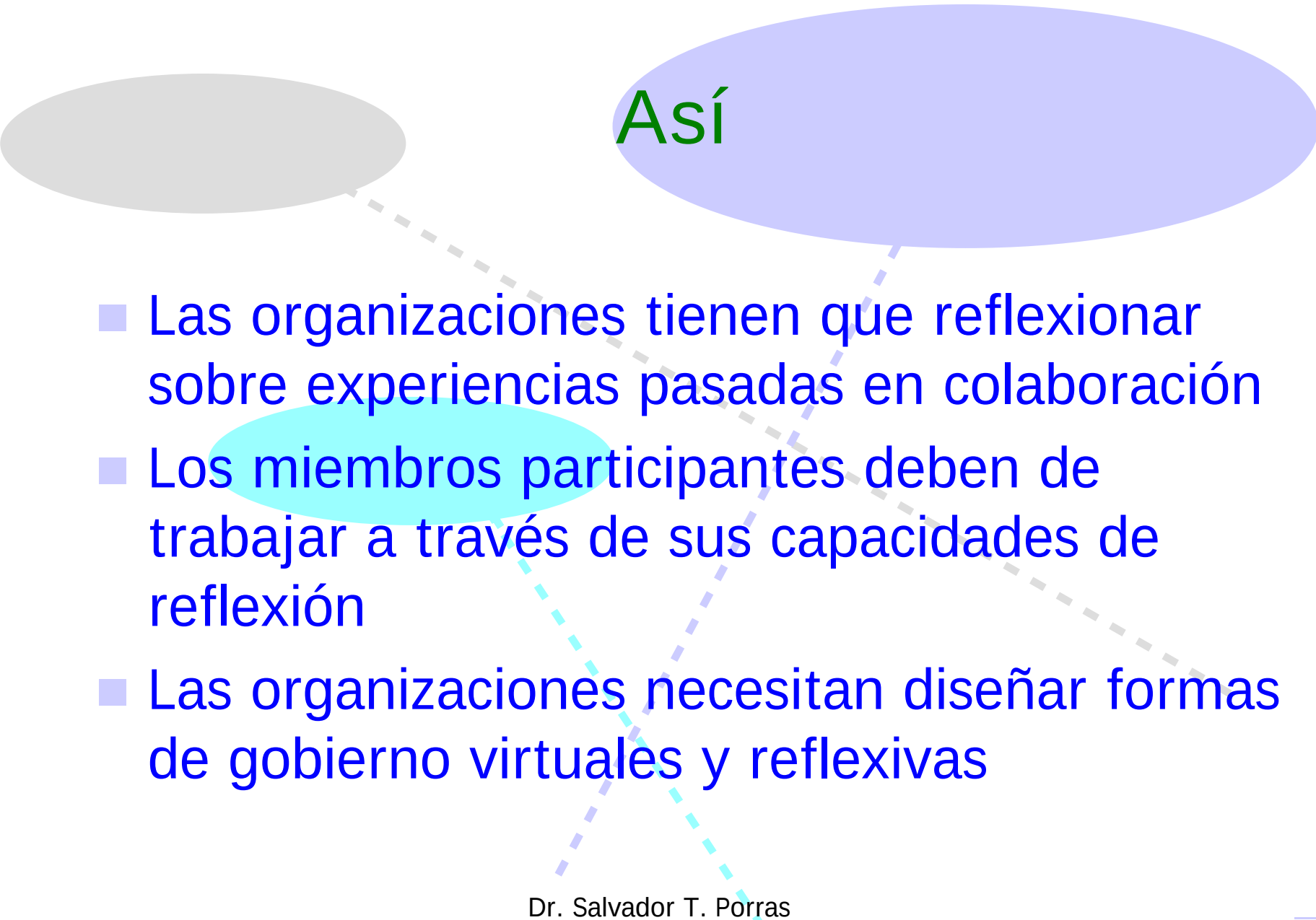
- ¿Juegos adyacentes?
- ¿Exclusión de capacidades clave?
- Falta de entendimiento entre las operaciones, cultura, intento estratégico e ideología de los socios puede conducir a resistencia y conflicto

Obteniendo un grado de flexibilidad adecuado

- Lazos débiles entre los socios pueden amenazar la viabilidad si los socios se unen a grupos competidores
- Un alto nivel de rigidez a través de igual inversión, incentivos crecientes y compromiso que alineen los intereses de los participantes, evitarán el comportamiento oportunista
- Pero esa rigidez puede parecer especialmente paradójica cuando las tecnologías prometen una flexibilidad virtual

¿Cuál es el modelo?

- Necesita permitir transacciones que creen valor para todos los participantes, incluyendo socios, proveedores y clientes
- En este modelo, las compañías participantes necesitan centrarse en los conductores de valor clave, eficiencia, complementariedades y novedad
- Adoptando el paradigma del cliente, optimizando la cadena de valor, llegando al mercado a tiempo, creando mecanismos de gobierno efectivos, midiendo progreso y efectividad, ajustándose continuamente en el movimiento hacia adelante, determinará el éxito en el modelo de alianza virtual de negocios



Así

- Las organizaciones tienen que reflexionar sobre experiencias pasadas en colaboración
- Los miembros participantes deben de trabajar a través de sus capacidades de reflexión
- Las organizaciones necesitan diseñar formas de gobierno virtuales y reflexivas

Gubernamentalidad

- Medios estratégicos de gobierno organizacional y auto gobierno
- Parámetros típicos de gobierno:
 - Cultura
 - Tiempo (Microsoft)
- Cambio del modelo 'burocrático' al 'profesional', combinado con virtualidad + alineación, para crear vínculos que no solamente aten sino que también agreguen valor